



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Prestasjonskultur - «There ain't no cure»

En studie av lederstilen til en landslagstrener i fotball

Trine Lise Andersen

Avhandling levert for graden philosophiae doctor – mai 2021

Innhold

1	Innledning.....	1
2	Norsk fotball og det norske herrelandslaget.....	12
2.1	Trenerens interesser.....	17
3	Teoretiske tilnærminger: ledelse, autokommunikasjon og organisasjonskultur..	21
3.1	Flerretningsledelse.....	21
3.2	Transformasjonsledelse og Machiavellisk lederstil	22
3.3	Autokommunikasjon	29
3.4	To perspektiver på organisasjonskultur.....	31
4	Metode: design, datamateriale og refleksjoner.....	35
4.1	Forskningsdesign.....	35
4.2	Datamateriale.....	40
4.3	Dataanalyse	45
4.4	Prosjekthistorie, refleksjon og etiske dilemmaer	46
5	Hovedfunn: presentasjon av avhandlingens artikler	52
6	Analyse: flerretningsledelse i to kulturperspektiver.....	57
6.1	Del 1: Flerretningsledelse i tre faser	57
6.2	Del 2: Prestasjonskultur i et metaforperspektiv	66
7	Avsluttende kommentarer og implikasjoner	80
	Referanser	88
	Vedlegg	108

Figurer

Figur 1 Avhandlingens tre artikler og sammenhengen mellom dem.....	5
Figur 2 Utvikling i lønnsutgifter i NFF i perioden 2006-2015	15
Figur 3 Flerretningsledelse illustrert med interessentene	22
Figur 4 Sammenhengen mellom innflytelsesstrategiene	25
Figur 5 Illustrasjon av dynamikken mellom resultat og prestasjon.....	73

Tabeller

<i>Tabell 1 Fasene fra landslagstrenerens ansettelse til hans avgang.</i>	<i>58</i>
--	-----------

Forord

Avhandlingen er et resultat av et langvarig, til tider krevende, men fremfor alt lærerike år. Mange spør om hvorfor jeg skriver en doktoravhandling i voksenalderen. Svaret er at jeg drives av nysgjerrighet og et iboende ønske om å lære noe nytt, noe jeg virkelig har erfart gjennom denne reisen. Veien til målet har imidlertid fremstått som summen av et godt lagspill hvor mange har bidratt på ulike måter.

Aller først må jeg rette en stor takk til min hovedveileder Turid Moldenæs. Din tilstedeværelse klokskap og evne til å se hele meg, både som stipendiat og menneske har vært avgjørende. Dine engasjerte, noen ganger utfordrende, men fremfor alt motiverende og engasjerte innspill og kommentarer har vært helt avgjørende. Du har gitt gode anbefalinger om relevant litteratur og med dette invitert meg inn i spennende teori. Tusen takk for at du aldri mistet trua på meg, og samtidig pushet på en positiv måte.

Jeg vil også takke Lars Tore Ronglan, min biveileder. Din kunnskap og egen forskning på trenerrollen har i stor grad bidratt til å utvikle egen forskerrolle. I så måte har refleksjoner om det å forske i eget fagfelt vært særlig viktig.

Som en god lagspiller kommer jeg ikke utenom Hilde Marie Pettersen. Din evne til å inspirere, kombinert med å få meg til å oppdage nye ting i min egen skriveprosess har vært uvurderlige. Tusen takk for at du har tatt deg tid.

Olympiatoppen, min arbeidsgiver må også takkes. Deres fleksibilitet har gjort det mulig for meg å kunne kombinere stipendiatstillingen med lederjobb i Olympiatoppen Nord. Mine medarbeidere og lagspillere i nettopp Olympiatoppen Nord; Bjørnar, Ingrid, Håvard, Jorid og Morten må også takkes. Månen til raushet og tålmodighet tror jeg knapt finnes i et kollegium.

Berit og Merethe, verdens flotteste venner. Tusen takk for at dere er akkurat de dere er. Dere har stått sammen med meg når livet treffer, og avhandlingen ikke alltid har hatt førsteprioritet. Videre må Mona og Lars, mine herlige søsken som alltid er her for

meg – fra A til Å også takkes. Det å ha en familie som bryr seg, er det flotteste som finnes.

Man er ikke ferdig før man er ferdig. Tusen takk til Magnus Haug som har veiledet og hjulpet meg med alle tekniske og IT relaterte detaljer. Det rettes også en stor en takk til Tromsø Forskningsstiftelse som har bidratt med finansiering og stipendiatansettelse ved Idrettshøgskolen. Stine Meier Didriksen, Ann Karin Tobiassen og Iris Helene Borch – takk for gode stunder og refleksjoner i vår kollokviegruppe.

En siste takk til Norges Fotballforbund og spesielt landslagstrener som har invitert meg inn til landslagets indre liv. Uten denne åpenheten hadde denne avhandlingen aldri blitt skrevet.

Forkortelser

NIF: Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.

NFF: Norges Fotballforbund

FIFA: Fédération Internationale de Football Association

Publikasjonsliste

Andersen, T. L. & Moldenæs, T. (2021). High-performing cultures in elite sport: A systematic and critical literature review [sendt til review].

Andersen, T. L. (2020). Fra helt til sydebukk: En studie av hvordan en landslagstrener i fotball kombinerer transformasjonsledelse og machiavellisk ledelse. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 11, 1-24.
<https://sportstudies.org/category/vol-11/>

Andersen, T. L., Moldenæs, T. & Ronglan, L. T. When different logics meet: The crises communication of a national head coach in professional football. *Soccer & Society*. <https://doi.org/10.1080/14660970.2021.1916914> .

Summary

The topic of this dissertation is the management of high-performing cultures in international men's football, based on a longitudinal study in real time of a Norwegian national head coach. The dissertation consists of a cover article and three articles. The first article is a systematic review of the literature on high-performing cultures in professional sports, while the other two are based on empirical studies of the head coach's challenges of balancing a transformational style with a Machiavellian type of leadership towards the players and the media. In the cover article the challenges of developing a high-performing culture while simultaneously exercising multi-directional leadership - internally (vis a vis the players) and externally (vis a vis the media), are discussed. The challenges are analyzed in a variable as well as a metaphorical perspective on culture. In a variable perspective, culture is regarded as something an organization has, something that leaders can manage and control, while culture in a metaphorical perspective is regarded as a tool for understanding and analyzing cultures.

The analysis which is based on a variable perspective, shows that the coach's challenges in exercising multi-directional leadership first and foremost are about adapting the leadership style to the situation of the team. It also shows that balancing a transformational leadership style with a more Machiavellian one, is more complex than previous research has found. Leadership style is not necessarily a choice, but an integral part of the leader's own identity and values. This is illustrated through the concept of auto-communication, which is about communicating with oneself. More precisely, the analysis has shown that the external communication of the head coach influences and confirms his own identity as a leader and coach. At the same time, the analysis shows the challenges of using auto-communication as a means of connecting external and internal stakeholders, when the audience is neither concerned with nor able to be seduced by the sender's message. The analysis, which is made on the basis of a metaphorical perspective, shows the hidden power structures, especially internally, and the many ambiguities and dilemmas coaches have to deal with - both internally and externally. Thus, dissertation sheds light on why it is so difficult to

manage and control cultures, and the importance of recognizing that ambiguities and dilemmas are a natural part of the culture.

1 Innledning

Temaet for denne avhandlingen er prestasjonskulturer i toppidretten. Det er flere grunner til å vie denne tematikken interesse fra forskerforhold. For det første er det et begrep som brer om seg i ulike praksisfelt, som næringsliv, skole, kultursektor osv. Et Googlesøk gir tusenvis av treff. Her kan vi lese den ene suksesshistorien etter den andre – på grunn av at organisasjonen kjennetegnes ved en prestasjonskultur. Vi kan også lese en rekke oppskrifter og foredrag om hvordan din organisasjon kan bygge en prestasjonskultur og oppnå suksess. For det andre har prestasjonskulturbegrepet fått stor plass i nyere idrettspolitiske dokumenter. I langtidsplanen til Norges idrettsforbund [NIF] 2019-2023, det står for eksempel: “Norge skal være en ledende toppidrettsnasjon med prestasjonskultur som leverer stolte idrettsopplevelser til det norske folk” (s.13), og i strategidokumentet til den norske Olympiatoppen for 2020-2023, en avdeling i NIF som har det øverste operative resultatansvaret for norsk toppidrett, kan vi lese: “ Idretten skal utøve og videreutvikle verdibasert prestasjonskultur på medaljenivå internasjonalt” (s. 7). Et annet eksempel på utbredelsen av begrepet er at våren 2019 opprettet Norges fotballforbund (NFF) en ny stilling som elitedirektør. En av oppgavene som ble tillagt denne stillingen er å “Lede arbeidet med å utvikle en sportslig filosofi og prestasjonskultur”.¹ Også i den norske regjeringens dokumenter har prestasjonskulturbegrepet fått plass. Her er prestasjonskultur beskrevet som et virkemiddel for å styrke identiteten i det norske samfunnet: “Toppidretten skal styrkes ut fra dens rolle som identitetsskaper og dens bidrag til en positiv prestasjonskultur i det norske samfunn” (St.meld. 26, 2011-2012, s. 7). Troen på at prestasjonskulturer er en løsning på ulike utfordringer fremstår med andre ord som sterk, og at dette er noe ledere og andre kan skape og bruke for å oppnå bestemte resultater og suksess.

Samtidig er forskningen på feltet i sin spede begynnelse, dominert av noen få forskere og de empiriske studiene er få (Andersen & Moldenæs, 2021). De empiriske studiene som finnes har særlig fokusert på idrettslederens utforming og formidling av visjoner og

¹ <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2018/nff-soker-direktor-elitefotball/>

på tiltak og prosesser som kan fremme utvikling av prestasjonskulturer (jf. Cruickshank, Collins, 2012a; Cruickshank, Collins & Minten 2014; Henriksen, 2015). I tillegg kommer at denne forskningen behandler kultur som en variabel; som noe en organisasjon har og kan styres og kontrolleres (Andersen & Moldenæs, 2021). Dette er for øvrig et generelt trekk ved kulturbaserte studier innenfor idrettsforskningen (Maitland, Hills & Rhind, 2015).

Toppidretten er på sin side beskrevet som kompleks og preget av krav og forventninger fra mange ulike interessenter som ledere må håndtere (Arnold, Fletcher & Molyneux, 2012; Cruickshank & Collins, 2012a, 2012b, 2015, 2016; Fletcher & Arnold, 2011). I den forbindelse har Collins og Cruickshank (2012) introdusert begrepet flerretningsledelse. Med dette menes at for å lykkes med å utvikle prestasjonskulturer må ledere i en toppidrettskontekst ha blikket rettet mot interne så vel som mot eksterne interessenter, og ofte samtidig. Cruickshank og Collins (2015, 2016; se også Fletcher & Arnold, 2011; Judge, Piccolo & Kosalka, 2009) hevder også at ledere må balansere transformasjonsledelse med en mer machiavellisk lederstil. Disse refereres ofte til som henholdsvis de 'lyse' og de 'mørke' sidene ved ledelse (Cruickshank & Collins, 2015, 2016; Fletcher & Arnold, 2011).

Generelt savnes det med andre ord flere empiriske studier, og spesielt studier av ledere og trenere der det fokuseres på både transformasjonsledelse og en machiavellisk lederstil, og den betydning det å balansere mellom disse to lederstilene har for å utvikle prestasjonskulturer. Videre savnes det studier om medienes rolle og hvordan disse eventuelt påvirker ledere og treneres arbeid med å utvikle prestasjonskulturer. Det savnes også studier som bygger på et metaforperspektiv på kultur (Andersen & Moldenæs, 2021), på kultur som noe en organisasjon er og derfor ikke så lett kontrollerbart (jf. Smircich, 1983). En voksende litteratur har understreket behovet for denne typen studier innenfor idrettsforskningen (jf. McDougall, Richardson & Littlewood, 2017; McDougall, Ronkainen, Richardson, Littlewood & Nesti, 2019; McDougall, Ronkainen, Richardson & Littlewood, 2020; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018).

Det empiriske fokuset i avhandlingen er det norske herrelandslaget i fotball, i perioden 2014-2016. I september 2013 presenterte NFF sin nye landslagstrener. Mandatet til treneren var å transformere lagets spillestil og få til en kulturendring. Treneren var fra tidligere kjent for sin visjonære og utviklingsrettede lederfilosofi, som han også hadde hatt stor suksess med, både på klubb- og landslagsnivå.² På sin første pressekonferanse formidlet han at i tillegg til å innfri målet om lagets deltakelse i EM i 2016, var visjonen å utvikle en prestasjonskultur, for så å ta medalje i VM i 2018. Dette lyktes han imidlertid ikke med, og den 16. november 2016 trakk han seg fra trenerjobben, etter sterkt press fra omgivelsene, og da særlig fra mediene.

Med bakgrunn i en studie av lederstilen til denne treneren er avhandlingens problemstilling:

Hvilke utfordringer møter en trener som forsøker å utvikle en prestasjonskultur og samtidig skal lede i flere retninger? Problemstillingen drøftes både i et variabel- og et metaforperspektiv på kultur.

Avhandlingen bidrar på denne måten til å imøtekomme noe av det som etterspørres av forskning på prestasjonskulturer i toppidretten. Samtidig finnes det per i dag ingen studier det et landslag i fotball er fulgt i sann tid og der treneren eksplisitt har uttrykt at målet var å utvikle en prestasjonskultur i laget. Dette gjør i seg selv denne studien unik.

Selv om en trener som opererer på dette nivået, må forholde seg til flere interessenter, som styret, sponsorene, publikum eller fansen, mediene, og spillerne, har jeg valgt å fokusere på spillerne og mediene. Disse representerer det jeg vil betegne som ytterpunktene av interessenter innen toppfotballen. De representerer ulike og til dels motsetningsfylte interesser og er de som i størst grad antas å påvirke en treners arbeidssituasjon, i lagspill generelt og i toppfotballen spesielt.

² Han ledet Moss FK til den norske eliteserien i 1995, det norske kvinnelandslaget til OL-gull i 2000, Tromsø idrettslag (TIL) til Royal League i 2004 (som han også ledet til bronse i 2010 og sølv 2011), Rosenborg Ballklubb (RBK) til gruppespill i Mesterligaen i 2005/2006, samt at han reddet det svenske laget Djurgården fra nedrykk og tok laget til cupfinale sesongen 2013.

På den ene siden er trener-utøver relasjonen ansett som kjernen innenfor litteraturen om sport-coaching (Cushion, Armour & Jones, 2006; Jones & Wallace, 2005; Purdy & Jones 2011). Dette skyldes at tilliten fra- og relasjonen til spillerne er avgjørende, ettersom ambisjonene til en trener kun kan oppnås gjennom prestasjonene og resultatene til spillerne og laget (Jones & Wallace, 2005, 2006). På den andre siden har mediene stor innflytelse på en treners arbeidssituasjon og hans eller hennes være eller ikke være, avhengig av lagets resultater. Dette skyldes at treneren er den som vanligvis holdes ansvarlig for lagets seire og tap. Når resultatene uteblir og mediekritikken øker, er det regelen heller enn unntaket at fotballtrenere byttes ut (Arnulf, Mathisen & Hærem, 2012; Bridgewater, 2010; Mielke, 2007). Også støtteapparatet og styrets rolle berøres i avhandlingen, men ikke i samme grad som spillerne og mediene. De øvrige interessentene er ikke berørt, selv om også disse påvirker en treners arbeidssituasjon og mulighet for å utvikle laget og kulturen i laget.

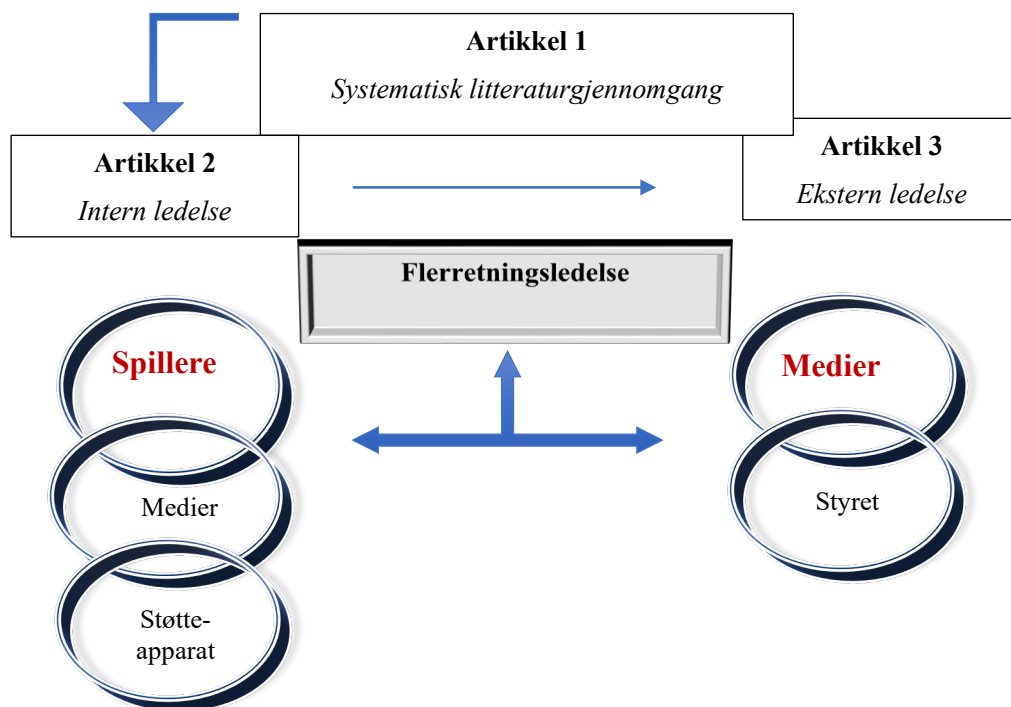
Det er også personlige forhold som har inspirert meg til en studie av fotball og prestasjonskulturer. For det første har fotball vært en stor del av mitt liv. Jeg har vært trener på både klubbnivå og landslagsnivå over en periode på 25 år, og gjennomførte i 2010 UEFA trenerutdanning, UEFA Pro License autorisasjon, som er Europas høyeste trenerutdanning. Til tross for dette har jeg savnet større oppmerksomhet mot hvordan egen ledelse påvirker lagets dynamikk, enkeltspilleres og lagets prestasjoner, i tillegg til det fotballfaglige elementet.

For det andre har min arbeidsgiver, Olympiatoppen, som vist til innledningsvis, et strategisk mål om å fremme prestasjonskulturer i norsk toppidrett. Prestasjonskulturer er med andre ord noe jeg som ansatt i Olympiatoppen må forholde meg aktivt til. Samtidig har samtaler med kollegaer avdekket at det eksisterer ulike oppfatninger i min egen organisasjon om hva prestasjonskulturer er og hvordan de kan skapes og endres. Min egen bakgrunn, samt at Olympiatoppen som organisasjon jobber tett mot praksisfeltet, har med andre ord motivert meg til å skrive en avhandling om prestasjonskulturer, som igjen kan gi meg en bedre forståelse for hvordan prestasjonskulturer kan håndteres i praksis.

For det tredje ble jeg inspirert av landslagstrenerens uttalelse og visjon ved ansettelsen i 2013, om at han ønsket å fremme en prestasjonskultur i laget.

Avhandlingen består av tre artikler. I artikkel I (Andersen & Moldenæs, 2021), som er en systematisk gjennomgang av litteraturen om prestasjonskulturer i toppidretten, er gap i forskningen identifisert, samt at prestasjonskulturbegrepet er drøftet og problematisert. Dette arbeidet ledet frem til artikkel II (Andersen, 2020), som er en empirisk studie av landslagstrenerens lederstil, primært overfor spillerne, med bakgrunn i en transformasjons- og en machiavellisk lederstil. I artikkel III (Andersen, Moldenæs & Ronglan, 2021) er dynamikken mellom mediene og treneren utdypet. Mer presist er landslagstrenerens krisekommunikasjon eller respons på mediens kritikk etter hvert som den kom til å eskalere, analysert. De to empiriske studiene fokuserer på trenerens ledelse i to retninger, internt mot spillerne og eksternt og mot mediene. I figuren under (fig. 1) illustreres sammenhengen mellom de tre artiklene og deres tematiske og teoretiske innramming.

Figur 1 Avhandlingens tre artikler og sammenhengen mellom dem.



I det følgende utdypes den faglige begrunnelsen for min problemstilling, både med bakgrunn i forskning på prestasjonskulturer, trenerrollen innenfor sport-coaching, og trenerrollen og lederstiler.

Prestasjonskulturer

Den hittil eneste eksplisitte definisjonen av prestasjonskulturer er utviklet av idrettspsykologene Cruickshank og Collin (Cruickshank & Collins, 2012a). De har definert begrepet slik:

High-performing cultures prevail when the shared perception and action of elite team environment members (a) support sustained optimal performance; (b) persist across time in the face of variable result (i.e., profits, losses, ties) and most importantly (c) leads to consistent high performance (Cruickshank & Collins, 2012a: 340).

En prestasjonskultur kjennetegnes med andre ord ved at medlemmene støtter opp om optimale prestasjoner til tross for at resultatene varierer og til tross for at medlemmene har ulik bakgrunn, representerer ulike generasjoner, har ulike individuelle mål og varierer over tid (se også Cruickshank & Collins, 2012b, Cruickshank & Collins, 2013).

Den eksisterende forskningen på prestasjonskulturer er preget av et fokus på endringsprosesser. Det er imidlertid gjort få empiriske studier av slike prosesser (Andersen & Moldenæs, 2021). De få som finnes har fokusert på sportsdirektører i en OL-kontekst og deres evne til å forankre og spre visjoner overfor ulike interessenter, både internt og eksternt. Dette er sett på som det første steget i prosessen med å fremme prestasjonskulturer (Cruickshank & Collins 2012a, 2012b; Cruickshank, Collins & Minten, 2015; Fletcher & Wagstaff, 2009). Videre har Cruickshank og Collins (2012a) understreket behovet for å utvikle kontekstbaserte teorier om kulturendringer. I den forbindelse viser de til toppidrettens kompleksitet, som de laginterne maktrelasjonene og krav og forventninger fra mektige eksterne interessenter, som mediene, styre/klubbeiere og fans – og derav behovet for å utøve ledelse i flere retninger (jf. Collins & Cruickshank, 2012; Cruickshank et al., 2014; Cruickshank et al., 2015). Ifølge dem strekker organisasjonsforskningens kulturbegreper og studier i så måte ikke til. De eksisterende studiene har dessuten vært

basert på retrospektive design. Unntaket er Henriksen (2015), som gjennom en intervensjonsstudie av det danske landslaget i orientering, studerte prosessen med å endre lagets kultur.

Når det gjelder lederstil for å fremme prestasjonskulturer, er det blitt hevdet at en transformasjonsstil bør kombineres med en mer machiavellisk lederstil (Collins & Cruickshank, 2012; Cruickshank & Collins 2015, 2016; Fletcher & Arnold, 2011). Cruickshank og Collins (2015) viser for eksempel til at ledere må beholde kontrollen over blant annet utøverne, spesielt i sosialt og politisk krevende situasjoner. De fant at ledere manipulerte utøvere (ofte de med stor makt) slik at de fikk en opplevelse av de var delaktig i viktige beslutninger. Tilnærmingen kan imidlertid oppleves som transformasjonsinspirert, men er basert på en klar strategi om å endre atferd, fremfor reell involvering og inspirasjon til å realisere visjonen (Cruickshank & Collins, 2015. s. 256). Videre har de rapportert at trenere og sportsdirektører hevder å kunne oppnådd bedre resultater og økt sine muligheter for å overleve i jobben, dersom de hadde vært mer bevisst på å anvende en machiavellisk lederstil. Det savnes imidlertid studier der ledere og trenere forsøker å balansere en transformasjons- og en machiavellisk lederstil overfor ulike interessenter, og dermed hvordan de faktisk utøver flerretningsledelse og implikasjonene dette eventuelt har for å fremme prestasjonskulturer. Videre savnes det studier av responsen fra omgivelsene på valg av lederstil i ulike situasjoner, preget av for eksempel tap eller vinning over tid.

De eksisterende studiene har dessuten behandlet (prestasjons)kultur som noe som er felles og delt (Andersen & Moldenæs, 2021; McDougall et al., 2017; McDougall et al., 2019; McDougall et al., 2020; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018). Det handler vanligvis om felles og delte verdier, praksiser og forventninger. Det er gjennom identifiseringen av disse og lignende elementer, at kultur fremstår som en variabel som kan styres og endres, og dermed kontrolleres. Innenfor organisasjonskulturforskningen har man derimot lenge vært opptatt av å skille mellom et variabel- og et metaforperspektiv på kultur (jf. Smircich, 1983). Ved å forstå kultur som en metafor, som noe en organisasjon er, fjerner man seg fra et tradisjonelt variabelperspektiv på kultur – fra oppfatningen om at kultur er noe en organisasjon har. I et metaforperspektiv blir kultur

et analytisk rammeverk for å forstå kulturer og for å kunne avdekke skjulte og underliggende prosesser i kulturen, og med dette få øye på noe nytt (Smircich, 1983; Morgan, 1980, 2006; Alvesson, Kärreman & Ybema, 2017). Dette perspektivet reflekteres i liten, om noen grad i idrettsforskningen generelt og i toppidrettsforskningen spesielt (Andersen & Moldenæs, 2021). I den senere tiden har imidlertid flere forskere påpekt at toppidrettsforskningen i større grad bør støtte seg til organisasjonskulturforskningen og et metaforperspektiv på kultur (jf. Maitland et al., 2015; McDougall et al., 2017; McDougall et al., 2019; McDougall et al., 2020; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018).

Sport-coaching og trenerrollen

Innenfor forskningen på sport-coaching har man vært opptatt av mange av samme fenomen som innenfor forskningen på prestasjonskulturer, men uten at kulturbegrepet eksplisitt er blitt brukt. Eksempelvis har sosiale interaksjoner (Cushion, Armour & Jones, 2006; Hardman & Jones, 2010; Hemmestad, 2013) og maktrelasjoner (Cassidy, Jones & Potrac, 2008; Potrac & Jones, 2009a, 2009b; Saury & Durand 1998) blitt sterkt vektlagt. Det har også vært et mer eksplisitt fokus på trener-utøver relasjonen og på lagprosesser (Cassidy et al., 2008; Jones, Potrac, Cushion & Ronglan, 2010; Jowett & Chaundy, 2004; Turman, 2003). Martens (1987) hevder at essensen i trenerrollen er å utvikle et sosialt og psykologisk miljø som maksimerer lagets evne til å oppnå suksess. Deszca, (2009) sier det på denne måten:

Identifying and understanding the environmental factors that influence the progression of high performing individuals and teams has been described as 'The Holy Grail' for those concerned with organizational effectiveness (Deszca, 2009, s. 1).

Man har med andre ord en sterk tradisjon for å studere trenerrollen utfra et sosiokulturelt perspektiv (Jones, Armour & Potrac, 2002, 2004; Jones, et al., 2010). Videre har denne forskningen beskrevet trenerens relasjon til utøverne som kompleks, usikker og dynamisk, og full av kontekstbaserte motsetninger (Jones & Wallace, 2005; Saury & Durand, 1998; Purdy & Jones, 2011). Mikropolitikk og håndtering av maktrelasjoner, både internt og eksternt, er således en del av en topptrenerens hverdag og

godt dokumentert (Cassidy et al., 2008; Jones, Bailey & Thomson, 2013; Jones & Wallace, 2005; Potrac, Jones & Cushion, 2007; Potrac & Jones, 2009a, 2009b). Potrac og Jones (2009a) beskriver trenerrollen slik:

Coaching as a personal, power-ridden, everyday pursuit where practitioners' management of micro relations with other stakeholders, be the athletes, other coaches, managers, or owners, form the principal aspect of their duties (Potrac & Jones, 2009a, s. 223).

Til tross for dette har Bowes og Jones (2006) og Cassidy et al. (2008) kritisert forskningen på trenerrollen for å være utilstrekkelig, ved å hevde at tilnærmingene i mange studier gir inntrykk av å ikke fange opp den kompleksiteten en trener må håndtere.

Ledelse og trenerrollen

Mye forskning om trenerrollen innenfor toppidretten har konkludert med at autonomi og involvering av utøvere og støtteapparatet er viktig for å skape eierskap til egen- og lagets utvikling, og i så måte som avgjørende for å oppnå suksess (Côte & Gilbert, 2009; Cushion et al., 2006; Deci & Ryan, 2000; Hemmestad, 2013; Lara-Bercial og Mallett (2016). Dette kan forklare hvorfor en dreining mot en utøversentrert tilnærming (større fokus på utøveren som kunnskapsressurs) har preget forskningen innenfor sport-coaching de siste årene (Denison, Mills & Konoval, 2017). Denne tilnærmingen er nært beslektet med teori om transformasjonsledelse, som igjen kan forklare hvorfor transformasjonsledelse er den mest utbredt ledelsesteorien innenfor toppidrettsforskningen og den mest anerkjente lederstilen innenfor toppidretten. Studier viser for eksempel at to av de fire innslytelsesstrategiene som inngår i transformasjonsledelse, intellektuell stimulering og involvering av utøvere, er avgjørende for måloppnåelse, enten det dreier seg om individuelle idretter som svømming (Fletcher & Streeter, 2016) eller lagidretter som håndball (Hemmestad & Jones, 2019). Videre viser Lara-Bercial og Mallett (2016) til at trenerens verdier og individuelle omtanke er viktig for å styrke tilliten og relasjonen mellom trener og utøvere, og med dette styrke trenerens autoritet. Mills og Boardley (2016) viser på sin side til tre trenere fra Premiere League (engelsk toppfotball) som fremhevet at

hovedsakelig inspirerende motivasjon, men også intellektuell stimulering og individuell omtanke, er viktig for å vise og beholde integriteten overfor spillerne.

Ifølge Bass (1990) er den machiavelliske lederstilen mer utbredt enn anerkjent. Dette gjelder også innenfor idretten, som Atkinson (1988) påpeker. Samtidig hevder han at trenerrollen må utforskes og forstås som en rekke praksiser manipulert og distribuert i tid og rom. For å forstå hvordan en slik 'mørk' lederatferd anvendes i toppfotballen, er det viktig at man forstår trenerrollen som dynamisk, kaotisk og preget av maktkamper (Cassidy et al., 2008; Cushion & Jones, 2014; Potrac, Jones & Armour, 2002).

Et eksempel på utøvelse av en machiavellisk lederstil finner vi i studien til D'Arripe-Longueville, Fournier og Dubois (1998). Den viser at judotrenere brukte en lederstil preget av kompromissløshet og manipulering bevisst, for å oppnå ønskede mål (stimulerte til intern rivalisering mellom utøvere, provoserte verbalt, proaktivt skapte konflikter). Videre har Elberse (2013) dokumentert viktigheten av at trenerne må ha den ultimate kontrollen over det som skjer, også utenfor treningsfeltet. Forfatteren viser i den forbindelse til tidligere manager for Manchester United, Sir Alex Fergusson, som skal ha uttalt: "You can't ever lose control – not when you are dealing with thirty top professionals who are all millionaires" (Elberse, 2013, s. 7). Utøvere med mye makt kan i gitte situasjoner utfordre treneren og hans makt. I slike situasjoner er det vist til viktigheten av at treneren bygger opp egen autoritet og formidler hva som er akseptabel atferd (Potrac et al., 2002). Mer presist bør treneren være kompromissløs i handlinger, anvende en dominerende stil, samt ta kontroll og vise hvem som er lederen (Jones & Wallace, 2005; Potrac et al., 2002; Purdy & Jones, 2011). Andre studier har vist at trenere bruker hvite løgner og manipulerer situasjoner for å oppnå ønskede mål og samtidig evne å håndtere mikropolitiske forhold (formell og uformell makt på individnivå) (Jones et al., 2004; Potrac & Jones, 2009a, 2009b).

En ambisjon med denne avhandlingen er blant annet å bygge bro mellom forskningen på prestasjonskulturer og sport-coaching. Først og fremst ønsker jeg imidlertid å bygge bro mellom organisasjonskulturforskningen og forskningen på prestasjonskulturer innenfor toppidretten.

I neste kapittel, kapittel to, presenteres avhandlingens empiriske kontekst, norsk fotball. I kapittel tre gjør jeg rede for de teoretiske perspektivene og begrepene jeg har anvendt i analysen, mens kapittel fire er kappens metodedel. I kapittel fem gjør jeg kort rede for hovedfunnene i de tre artiklene, som i kapittel seks drøftes i lys av problemstillingen. De teoretiske og praktiske implikasjoner av dette arbeidet presenteres i kappens siste kapittel, kapittel syv.

2 Norsk fotball og det norske herrelandslaget

For å forstå avhandlingens empiriske kontekst og case, gjøres det i dette kapitlet rede for norsk herrefotballs utvikling, både historisk, kommersielt og organisatorisk. Inkludert her er også en beskrivelse av de interessentene en landslagstrener må forholde seg til både internt og eksternt.

Historisk tilbakeblikk

I Norge startet den organiserte fotballen da Kristiania Footballklub ble stiftet i 1885 (Goksøyr & Olstad, 2002). Etter hvert ble det stiftet flere klubber, og behovet for en organisasjon som kunne arrangere kamper og utarbeide et regelverk økte. Den 30. april 1902 ble så Norges fotballforbund (NFF) stiftet, og vokste raskt. Fra å ha 3.000 medlemmer i 1910 (Goksøyr & Olstad, 2002), er fotball i dag Norges desidert største idrett med 372 195 registrerte utøvere, fordelt på 1764 klubber og 28 076 fotballag (NFF, 2019, s. 5).

Gjennom 1. og 2. verdenskrig ble fotballen viktig på flere måter, ettersom kampene representerte noe mer enn seg selv i en urolig tid. Fotballen er omtalt som en nasjonsbyggingsprosess (Goksøyr & Olstad, 2002), hvor det berømte bronselaget fra Olympiske leker (OL) i 1936 kan illustrere hvordan fotballkampene representerte felleskap og stolthet. De skapte begeistring. Alle fotballag representerer en klubb, som igjen representerte sitt lokalmiljø, sin by og sin region. Fotballen ble som Shobe (2008) har betegnet det, et virkemiddel for å utvikle en kollektiv identitet. Den fikk en integrerende funksjon og ble en integrert del av samfunnet. I kampene mellom lagene utviklet det seg på den ene siden et felleskap og tilhørighet blant supporterne til laget og spillerne. På den andre siden oppsto det motsetninger og spenninger – en rivalisering. Rollemodeller eller helter som man ønsket å identifisere seg med ble skapt i de lokalsamfunnene spillerne og laget kom fra (Høgmo & Moldenæs, 2012).

Fotballen har i mange sammenhenger bidratt til å sette lokalsamfunn, by, og landsdel 'på kartet'. Som ung fotballjente fra Moss husker jeg fortsatt hvor stolt hele byen var da Einar Jan Aas fra Moss i 1981, ble den første nordmannen som signerte for en engelsk klubb, Nottingham Forrest. I motsatt ende av Norgeskartet har Morten Gamst Pedersen

fra Vadsø, gjennom sin proffkarriere hos blant annet Blackburn Rovers, satt Norge, Nord-Norge, Øst-Finnmark, samt klubben hans, IL Norild, på det internasjonale kartet. Et annet eksempel er at et lags suksess ofte blir identifisert med et sted eller en regions omdømme, som for eksempel da Tromsø IL fra midten av 2000-tallet. ble omtalt som en av Nord-Norges sterkeste merkevarer (Høgmo & Moldenæs, 2012).

I dag har herrefotballen i Norge et ligasystem med åtte divisjoner, med eliteserien som det øverste nivået i ligaen. Denne består av 16 lag. Eliteklubbene er organisert på ulike måter, men felles for dem er at de er underlagt lover og regler fra NFF.

Det norske herrelandslaget

Det norske herrelandslaget spilte sin første kamp i 1908, mot Sverige. Selv med tapet 11-3 ble laget raskt et symbol på de som skulle forsvare Norges ære og en nasjonal fellesskapsfølelse vokste (Goksøyr & Olstad, 2002). Til tross for begrensede meritter, blomstret de nasjonale følelsene, spesielt i medgang. Mange fotballinteresserte i Norge husker nok fortsatt NRK-reporteren Bjørge Lillelien etter hvert legendariske kommentar på radio i 1981, etter at Norge hadde slått England i en kvalifiseringskamp til VM:

Vi er best i verden! Vi er best i verden! Vi har slått England 2-1 i fotball!!

Det er aldeles utrolig! Vi har slått England! England, kjempers fødeland.

Lord Nelson, Lord Beaverbrook, Sir Winston Churchill, Sir Anthony Eden,

Clement Attlee, Henry Cooper, Lady Diana-vi har slått dem alle sammen.

Vi har slått dem alle sammen. Maggie Thatcher can you hear me?

Sitatet illustrerer godt at resultatene til laget påvirker følelser og stolthet, og med dette identiteten til en hel nasjon: Det var *vi* som var best, det var *vi* som hadde slått England. Sitatet ble for øvrig tatt opp på UNESCO og Norsk kulturråd sin liste over kulturhistoriske dokumenter.³

³ <https://www.nrk.no/arkiv/artikkel/bjorges-hyl-er-nasjonal-kulturarv-1.7952708>.

Foruten det berømte bronselaget fra 1936, og deltakelse i verdensmesterskapet i 1938 har Norges herrelandslag få meritter å vise til. Den siste storhetsperioden var under Egil 'Drillo' Olsen på 1990-tallet, da landslaget deltok i VM i USA i 1994 og i Frankrike i 1998. På denne tiden var norsk fotball i medgang, som kan illustreres ved at mange norske spillere var etablert i anerkjente klubber både i England og Tyskland. Ole Gunnar Solskjær og Ronny Johnsen spilte for Manchester United og Henning Berg spilte i Blackburn Rovers og Manchester United. I samme tidsrom spilte Kjetil Rekdal for Lierse og Hertha Berlin. Det siste internasjonale mesterskapet med norsk deltakelse, var EM i år 2000 med Nils Johan Semb som landslagstrener. Semb var trener for det norske herrelandslaget i perioden 1998-2003. Etter det var Åge Hareide trener i perioden 2004-2008, mens Egil Drillo Olsen fikk sin andre periode fra 2009-2013.

FIFAs rankingliste viser en skuffende utvikling for Norge, som har falt fra en historisk 2. plass i 1995 til en 47. plass i oktober 2013.⁴ Da NFF presenterte sin nye landslagstrener høsten 2013, ble nettopp hans utviklingsfilosofi fremhevet som viktig for å kunne skape en prestasjonskultur og med dette, kvalifisere laget for deltakelse i internasjonale mesterskap igjen.

Kommersiell og utvikling

Selv om fundamentet i den norske idrettsmodellen er dugnad og frivillighet, har fotballen utviklet seg til å bli en stor kommersiell industri. Dette eskalerte etter at profesjonell fotball ble innført i 1984. Det norske herrelandslaget betraktes i dag som NFFs fremste flaggskip, både økonomisk og i forhold til publikumsinteresse. NFF har gått fra å ha et budsjett på 33 millioner kroner i 1985, til 70 millioner i 1990, og 256 millioner i 2000 (Goksøyr & Olstad, 2002). I 2019 var NFFs totale budsjett på litt i overkant av 892 millioner kroner (NFF, 2019, s. 102). En utgiftspost som har økt

⁴ FIFA (Fédération Internationale de Football Association) er internasjonal fotballs høyeste organ. Organisasjonen har ansvar for planlegging og gjennomføring av verdensmesterskap. Den har et rankingssystem som oppdateres etter et eget poengsystem. Høy ranking er viktig når grupper skal trekkes i kvalifisering til mesterskap. Lag med høy ranking møter lag med lavere ranking. I oktober 2016 lå Norge på 81. plass på FIFA rankingen.

betraktelig, er antall ansatte, som i perioden fra 2006-2016 økte fra 102 til 157 (Øgar & Stokstad, 2016).

Figur 2 Utvikling i lønnsutgifter i NFF i perioden 2006-2015

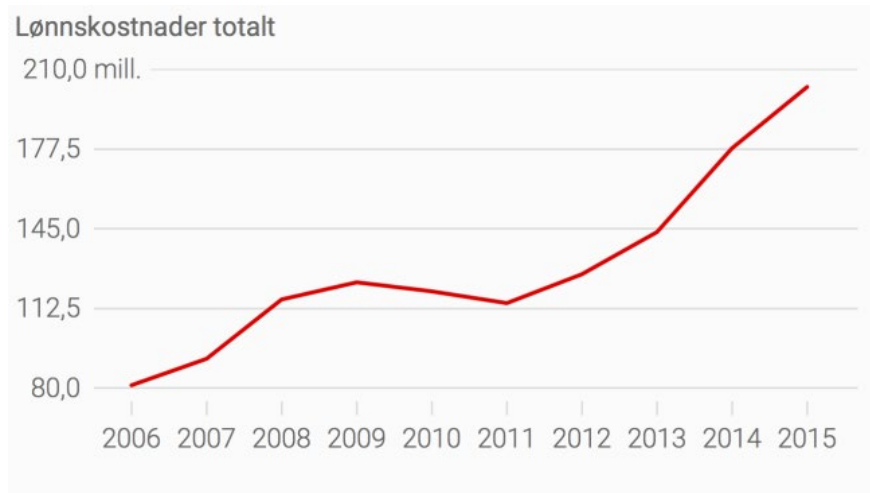


Foto: Grafikk: Jari Bakken. Kilde: VG, 25. februar, 2016.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/OMvWk/nff-loenninger-oekte-med-59-mill-paa-to-aar>).

I den perioden mitt prosjekt pågikk, hadde herrelandslaget et samlet budsjett på om lag 99 millioner kroner, fordelt på to poster: reise og opphold for hele troppen og lønn til trenere og støtteapparat (Sævig, 2016).

Parallelt med at utgiftene har økt, har internasjonal toppfotball blitt en økonomisk industri med store inntektsmuligheter. Dersom Norge hadde kvalifisert seg til VM 2018, ville for eksempel NFF mottatt 77,7 millioner fra FIFA, kun for å delta (Folvik, 2018). Dette viser hvorfor resultater i toppidretten knyttes så sterkt til koden vinne/tape, som også omtales som toppidrettens rasjonalitet. Dette betyr at alt handler om disse to logiske verdiene som er unik for toppidretten (jf. Tangen, 2004), eller som Vincent Lombardi (1959) har formulert det: “Winning isn’t everything; it’s the only thing”.⁵ Ved tap konsentreres arbeidet omkring læring og refleksjon. Hva gikk galt, hva kunne, burde vært gjort annerledes? Evalueringen er kjerneelementene for i neste

⁵ Vincent Lombardi var en amerikansk fotball-coach. Sitatet ble første gang brukt i 1959.

gang optimalisere forberedelse til neste konkurranse. I fotball blir kampene som spilles dermed både utgangspunkt og målet (Jf. Ronglan, 2000).

Nasjonal og internasjonal organisering

NFF ledes av et forbundsstyre som er demokratisk valgt av klubbene. Klubbene er medlemmer av NFF og som alle idrettslag, organisert i organisert i NIF, som er tuftet på frivillighet. NFF har en sentraladministrasjon som ledes av en generalsekretær. Denne administrasjonen er per desember 2020 organisert i syv avdelinger. Her er Eliteavdelingen med sine 32 ansatte en egen avdeling med ansvar for alle landslag. I tillegg er det mange fagpersoner tilknyttet det enkelte landslag på engasjement, som blant annet medisinsk støtteapparat og assistenttrenerne. Videre er NFF organisert i 18 geografiske kretser. Fotballkretsene har egne styrer som består av tillitsvalgte og en egen administrasjon.

Internasjonalt forholder norsk fotball seg til det Europeiske fotballforbundet UEFA og det internasjonale fotballforbundet FIFA. Herrelandslaget kamper og samlingsdøgn styres av FIFA, som fastsetter internasjonale perioder hvor særforbund som NFF har anledning til å hente spillere fra klubber for å delta i landslagets aktiviteter.⁶ Til hver landskamp blir 20-22 spillere valgt ut.⁷ Når landslaget samles, er det ofte to kamper på fem dager. Deretter følger en pause fra to til fire måneder til neste kamp.

I det tidsrommet mitt prosjekt pågikk hadde herrelandslaget et stort støtteapparat. Sportslig besto det av hovedtrener, to assistenttrenerne, keepertrener, fysisk trener og analyseansvarlig. I tillegg besto støtteapparatet av et medisinsk team med lege, to fysioterapeuter og en idrettspsykolog, og et administrativt team med sikkerhetsansvarlig, administrativt ansvarlig, to materialforvaltere og en medie- og kommunikasjonsansvarlig. Dette illustrerer noen av interessentene en trener må forholde seg til, men utdypes i det følgende.

⁶ I den perioden jeg fulgte det norske herre landslaget var det samlet 138 døgn (54 døgn i 2014, 40 døgn i 2015 og 44 døgn i 2016, frem til avgang. Informasjon er hentet fra Norges Fotballforbunds offisielle tall.

⁷ I den perioden jeg fulgte det norske herrelandslaget var 67 spillere innkalt til landskamper.

2.1 Trenerens interesser

Ettersom avhandlingen handler om lederens, her treneren, betydning for å endre kulturer, gis det en beskrivelse av ulike interesser som trenere innenfor toppfotballen må forholde seg til, mestre og utøve ledelse overfor. Dette er i seg selv en utfordring på grunn av at de representerer ulike forventninger, behov og interesser.

Treneren og styret

Styret forholder seg til vedtatte lover og regler og har mandat til å forvalte organisasjonens interesser, som naturlig nok er sammensatte og til tider ulike. Gjennom vedtekter er det styrets ansvar å ansette og eventuelt avsette en trener. Dette innebærer at en god relasjon og sterk allianse med styret, særlig presidenten, er viktig for å beholde autoritet og tillit over tid. Dette er spesielt viktig i perioder der forventede resultater uteblir og presset fra andre interesser øke. Styret opererer i det Gammelsæter (2016, s. 236) omtaler som konfliktsoner. Med det mener han å lede i områdene mellom ulike institusjonelle logikker – de historiske mønstrene av meningsskapende antagelser, verdier og praksiser – som kjennetegner sponsorer, publikum, organisasjonens medlemmer, mediene, laget, støtteapparatet, og ikke minst treneren som har det endelige ansvaret for lagets resultat. Samtidig må treneren være bevisst på at styrets medlemmer ikke nødvendigvis har kompetanse om hva som kan være årsaken til at forventninger om suksess og seier ikke innfris, som for eksempel skader og sykdom, eller at spillerne faktisk ikke er gode nok.

Treneren og spillerne

Lagspillet i toppfotballen er av mange beskrevet som komplekst, først og fremst på grunn av intern konkurranse, maktrelasjoner og hierarki mellom spillerne. Som påpekt av Jones og Wallace (2005), Sauray og Durand (1998) og Ronglan (2016), er det naivt å tro at utøvere utgjør en harmonisk gruppe, der alle til enhver tid samler seg om felles mål. Tvert imot, hevder Potrac og Jones (2009b). Spillerne er ofte mer opptatt av egen karriere enn av laget. De beskriver de interne spenningene slik: “The culture in soccer as usually selfish and ruthless, with trust between individuals being at a premium”

(Potrac & Jones, 2009b, s. 565). I lagspill som fotball er det en dobbelthet der man må skille mellom to konkurranseelementer; den eksterne konkurransen der laget konkurrerer med andre lag for å vinne kamper, og den interne konkurransen der spillerne konkurrerer med hverandre for å få mest mulig spilletid.

For den enkelte spiller kan en plass på landslaget og deltakelse i internasjonale mesterskap, bidra til økt interesse fra internasjonale klubber, og på den måten kan markedsprisen økes. Et eksempel på at en spillers markedsverdi økes i takt med vedkommendes suksess, er Martin Ødegård som fikk sin debut på det norske landslaget i 2014. Han ble solgt fra Strømsgodset til Real Madrid i 2015 for 30 millioner norske kroner. I januar 2020 meldte norske medier at verdien på Ødegård var steget til hele 50 millioner euro (Godø, 2020).

Lagspillets dobbelthet kan føre til egoistisk atferd, sågar primadonnanykker, der spillere bryter hverandre ned med destruktive handlinger, og påfølgende interne spenninger. Dette kan igjen skape et ustabil miljø i laget. Fra en treners ståsted er det derimot en fordel dersom det er stor konkurranse om spilletid mellom spillerne, ettersom det ofte bidrar til at den enkelte spiller yter sitt beste. Spillere med mye makt og autoritet, kan påvirke interne lagprosesser gjennom det hierarkiet som dannes i laget. Samtidig kan enkeltspillers makt også utfordre trenerens makt og autoritet (jf. Potrac & Jones, 2009a). Poenget er at treneren må rette oppmerksomheten mot den enkelte spiller så vel som mot laget som helhet; treneren må både sørge for å utvikle enkeltspillerne og laget.

Treneren og mediene

Toppidretten generelt og toppfotballen spesielt, er kommersiell underholdning med hele verden som tilskuere, og der heltedyrkingen har eskalert (Bruce & Tini, 2008; Rowe, 2003). Dette gjelder både trenere og utøvere. På FIFAs egen nettside rapporteres det for eksempel om at over 35 milliarder mennesker fulgte VM i fotball i Russland i 2018. Dette illustrerer hvorfor fotballen beskrives som den mest globaliserte sporten i verden (jf. Høgmo & Moldenæs, 2012). Mediene er bærere av en fortellerlogikk, der rasjonelle argumenter ofte kjemper en forgjeves kamp mot

emosjonelle fortellinger (Fog, Budtz & Yakaboylu, 2005). Samtidig viser dette hvorfor relasjonen til- og kommunikasjonen med mediene er blitt en viktig del av en treners oppgaver (Kitchin & Purcell, 2017; Frandsen & Johansen, 2007).

Når det gjelder toppfotballen, forsterkes mediernes fortellerlogikk ved at de også er bærere av toppidrettens egen logikk, som først og fremst handler om å vinne og derfor om resultatene (jf. Tangen, 2004). Fortellerlogikken innebærer vekt på spenning og dramatik, som igjen forutsetter et visst konfliktnivå drevet frem av kampen mellom motsatte krefter, det være seg mellom det gode og det onde, mellom svakhet og styrke eller mellom helten og syndebukken. Fortellerlogikken krever dessuten en løsning i form av en forandring. I fotballen er løsningen gjerne at treneren utpekes som syndebukk og derfor trekker seg eller får sparken. Trenere lever med andre ord med en kronisk jobbusikkerhet (Bridgewater, 2010; Herskedal, 2017).

Denne symbiosen mellom trenere og mediene er godt dokumentert (Carter, 2007; Frandsen & Johansen, 2007; Manoli, 2016). Langvarig kritikk av en trener vil kunne påvirke trenerens omdømme – den eksterne oppfatningen av vedkommende (jf. Fombrun & van Riel, 2004), og dermed trenerens autoritet både internt og eksternt. Videre kan vedvarende mediekritikk føre til omdømmetap for den organisasjonen treneren representerer. Dette er en av grunnene til at en sterk allianse med- og relasjon til styret, spesielt nyvalgte medlemmer, er viktig.

I toppfotballen er det vanlig med pressekonferanser før- og i etterkant av kamper. Her møter treneren et samlet pressekorps, ofte kombinert med direkte TV-sendinger. Disse møtene er en arena som gir treneren en mulighet til å utøve flerretningsledelse overfor alle lagets interessenter samtidig. Hvordan mediene konstruerer sine fortellinger er likevel utenfor trenerens kontroll. Mediene har med andre ord en selvstendig virkning på publikum, styre, sponsorer, sågar på spillerne. For å utvikle og beholde en god relasjon til mediene, må treneren forstå og håndtere mediernes logikk. Samtidig må treneren rette blikket mot spillerne, både for å forstå og håndtere det som skjer i egen organisasjon, inkludert de underliggende prosessene som skjer internt i laget når mediernes press øker (Gould, Greenleaf, Guinan, Dieffenbach & McCann, 2001).

Veien videre

I dette kapitlet har jeg gjort rede for hvorfor fotball og det norske herrelandslaget har vært – og fortsatt er en viktig identitetsmarkør for det generelle publikumet. Videre har jeg beskrevet toppfotballen som en stor og verdensomspennende økonomisk industri, som forsterker forståelsen av hvorfor toppfotballen knyttes så sterkt til koden vinne/tape, også omtalt som toppidrettens rasjonalitet (jf. Tangen, 2004). Med til dette bildet hører toppfotballen som kommersiell underholdning, der mediene konkurrerer om de gode historiene, basert på at helte og syndbukker, relatert til det å vinne og tape, er helt sentrale. Ved å gi en empirisk beskrivelse av de ulike interessentene en trener i toppfotballen må forholde seg til både internt og eksternt, har jeg også utdypet den komplekse hverdagen topptrenerne opererer i og derfor hvorfor det er viktig at de mestrer flerretningsledelse.

I det neste kapitlet utdypes de relevante teoriene om ledelse, begrepet autokommunikasjon som kan belyse relasjonen mellom trenerens eksterne og interne ledelse, samt et variabel- og et metaforperspektiv på kultur. Videre, i kapittel 6, drøftes landslagstrenerens lederstil overfor de to interessentene, spillerne og mediene, i lys av begrepet flerretningsledelse. Her vil også kompleksiteten med å håndtere og balansere ulike behov, motivasjon, forventninger og interesser drøftes, både i et variabel- og et metaforperspektiv på kultur. Konteksten for analysen er toppfotballens rasjonalitet.

3 Teoretiske tilnærminger: ledelse, autokommunikasjon og organisasjonskultur.

Dette kapittelet er tredelt. I den første delen presenteres hva som menes med flerretningsledelse, (jf. Collins & Cruickshank, 2012), samt de to lederstilene transformasjonsledelse (de lyse og sosialt aksepterte sidene ved ledelse) og en machiavellisk lederstil (de mørke og mindre sosialt aksepterte sidene ved ledelse). I den andre delen presenteres begrepet autokommunikasjon og dets relevans for avhandlingens problemstilling. I den tredje og siste delen presenteres skillet mellom det å forstå og studere kultur som en variabel versus å det å forstå og studere kultur som metafor (jf. Smircich, 1983).

3.1 Flerretningsledelse

Collins og Cruickshanks (2012) begrep om flerretningsledelse, handler om ledelse langs to dimensjoner – hvem lederne bør orientere seg mot og hvilken lederstil som bør utøves, selv om dette ikke er eksplisitt uttrykt i deres arbeider (se også Cruickshank & Collins, 2015). Ledere bør med andre ord rette blikket både internt og eksternt, for å lede og håndtere relasjonene til ulike interessenter, men de bør også balansere transformasjonsledelse (og de fire dimensjonene) med en machiavellisk lederstil ovenfor de samme interessentene, i det forfatterne omtaler som politisk og krevende situasjoner (jf. Collins & Cruickshank, 2012; Cruickshank & Collins, 2012a, 2015, 2016). Samtidig peker Cruickshank og Collins (2015) på at valg av lederstil fordrer kontekstforståelse, herunder forståelse av ulike de forventningene interessentene har til lederen. I figuren under er de ulike interessentene som det må tas hensyn til ved ledelse i et flerretningsperspektiv illustrert:

Figur 3 Flerretningsledelse illustrert med interessentene



Valg av lederstil bør utøves forhold til kontekst og forventninger de ulike interessentene har til lederen.

Figuren illustrerer de ulike interessentene en leder og trener innenfor toppidretten må forholde seg til, som igjen representerer ulike interesser, behov og forventninger. Den sier imidlertid ikke noe om hvilken lederstil lederen skal anvende.

3.2 Transformasjonsledelse og Machiavellisk lederstil

Transformasjonsledelse er en retning innenfor nyere ledelsesteori som, i følge Bryman (1996), representerer en ny forståelse av ledelse; fra å forstå ledelse som en ren innflytelsesprosess, via lederens personlighetstrekk eller stil, til å forstå ledelse som meningsskaping – som å påvirke tankene og følelsene til de som ledes (Smircich & Morgan, 1982). Transformasjonsledelse fremhever lederens evne til å bygge sterke relasjoner, basert på personlige, emosjonelle og inspirerende interaksjoner, der målet er å utvikle ‘the followers’ eller ‘følgerne’ til sitt fulle potensiale (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). I så måte bygger transformasjonsledelse delvis på teori om karismatisk ledelse (Bass, 1985; Conger, 1993, 1999), og blir av enkelte også brukt synonymt, som spesielt Conger (1993) har bemerket: “It was felt that charismatic leadership was the most exemplary form that transformational leaders could assume” (Conger, 1993, s. 149).

Karisma er et begrep som ble introdusert i sosiologien av den tyske sosiologen Max Weber. I Webers teori er karisma beskrevet som noe som gjør at en person betraktes som å inneha nærmest overmenneskelige egenskaper eller i det minste eksepsjonelle kvaliteter (Weber, 1947). Vedkommende er derfor i stand til å inspirere følgerne ved å artikulere en overbevisende visjon – et bilde av en ønskverdig fremtid. Lederens evne til å bygge tillit og tro gjør at følgerne ofte identifiserer seg med lederen og vedkommendes atferd, og derfor vil følge han eller hun. Karismatiske ledere beskrives ofte som å ha gode kommunikasjonsevner, gjennom blant annet bruk av retorikk og påstander. Deres karisma kommer imidlertid best til uttrykk i perioder med store endringer, der evnen til å kommunisere og inspirere omgivelsene til å tro på visjonen beskrives som avgjørende. For Weber var karisma ikke noe varig, men avhengig av at lederen kunne vise til resultater. Potts (2009) sier det slik: “Charismatic authority will continue for as long as that the leader can repeatedly demonstrate powers, so that his followers maintain their belief in his charisma” (Potts, 2009, s. 118, se også Conger, 1993). Weber betraktet også karisma som noe sjeldent. I nyere ledelseslitteratur er derimot karisma blitt alminneliggjort – det behandles som noe som finnes på alle nivå i organisasjoner og i alle typer organisasjoner.

Roberts (1985) beskriver transformasjonsledelse som “i sin essens å være en form for ledelse som fremmer redefinering av menneskers visjoner og misjoner og som fornyer deres tilhørighet og restrukturering av deres systemer for å oppnå mål” (Roberts, 1985, s. 1024, oversatt av Hetland, 2008). Mer presist handler transformasjonsledelse om en transformasjon av både følgere, ledere og organisasjon, der intensjonen med visjoner er at de skal hjelpe organisasjonen til å fremme endringer. Teorien spiller på individets indre motivasjon og grunnleggende verdier, og påvirker både de følelsesmessige og rasjonelle sidene ved de som ledes (Bass, 1985). Dette forklarer hvorfor transformasjonsledelse assosieres med de ‘lyse’ og sosialt aksepterte sidene ved ledelse. Sentralt i teorien står de fire dimensjonene eller innflytelsesstrategiene: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke. De handler alle om følgernes attribusjon eller tilskrivninger og ikke om lederes karaktertrekk.

Idealisert innflytelse innebærer at lederne må oppfattes som inspirerende rollemodeller, som vekker tro og stolthet. De må oppfattes som villige til å ta risiko på vegne av fellesskapet, utstråle selvsikkerhet, takle problemer og være konsistente i sin atferd, tuftet på integritet og positive verdier. Slike ledere beundres, respekteres, og følgerne ønsker å identifisere seg med dem. Hvordan lederen realiserer og implementerer egen filosofi i praktisk handling vil i så måte være avgjørende, ettersom både atferd og egenskaper knyttes til denne innflytelsesstrategien.

Inspirerende motivasjon er imidlertid kjernen i transformasjonsledelse. Lederne inspirerer sine følgere til å akseptere og strekke seg mot en tydelig visjon og utfordrende mål. Det handler om å utvikle og kommunisere en visjon som følgerne aksepterer og tror på. Gjennom involvering utvikles eierskap til en kontinuerlig utvikling på både individ- og kollektivt nivå. Samtidig blir følgerne utfordret ved at lederne kommuniserer forventninger om hva som kreves. Denne innflytelsesstrategien antas å skape en indre motivasjon, der den gjensidige tilliten og relasjonen mellom leder og følgere blir sterk (Bass & Riggio, 2006).

Intellektuell stimulering handler på sin side om at følgerne opplever å bli invitert til å stille spørsmål ved antagelser og eksisterende praksiser, og å tenke over dem, som igjen oppfordrer til nytenkning.

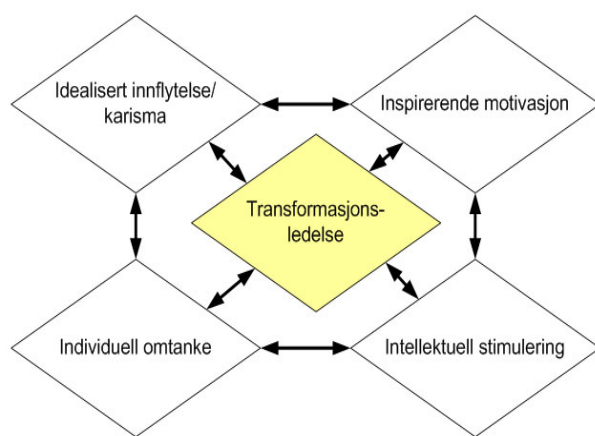
Individuell omtanke handler derimot om at lederne oppleves å vie den enkelte og den enkeltes individuelle behov oppmerksomhet, som igjen gjør at de opplever å bli tatt vare på og verdsatt. Dette antas å oppnås gjennom personlig samhandling mellom den som leder og de som ledes.

I litteraturen er det spesielt idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon som assosieres med karismatisk ledelse (Bass & Riggio, 2006; Conger, 1993, 1999). Inspirasjon ble for øvrig opprinnelig behandlet som en delfaktor innenfor karismatisk ledelse, men er i dag en selvstendig dimensjon i transformasjonsledelse (Conger, 1993).

Studier viser at transformasjonsledelse fører til økt indre motivasjon, som igjen fører til at mange presterer over det som er forventet (Avolio & Bass, 1995; Bass, 1985). Følgerne opplever stor grad av tillit til lederen der toveis-kommunikasjon er bærebjelken i relasjonen. Andre studier viser at transformasjonsledelse fremmer både motivasjon, engasjement og tilfredshet (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), samt har en positiv virkning på opplevd kompetanse (Bass, 1985).

I figuren under illustreres sammenhengen mellom de fire innflytelsesstrategiene:

Figur 4 Sammenhengen mellom innflytelsesstrategiene



Kilde: (<http://kunnskapsenteret.com/transformasjonsledelse/>).

Figuren viser at de fire innflytelsesstrategiene i transformasjonsledelse antas å stå i en positiv relasjon til hverandre – de påvirker og forsterker hverandre (Bass & Avolio, 1993; Bass & Riggio, 2006).

Teorien om transformasjonsledelse har også blitt utsatt for kritikk. Selv om de fire innflytelsesstrategiene beskrives både som å ha en selvstendig virkning og stå i en gjensidig positiv relasjon til hverandre, er forskningen preget av å ha studert transformasjonsledelse som et endimensjonalt fenomen eller som en sammensatt konstruksjon der innflytelsesstrategiene er slått sammen (Saboe, Taing, Way & Johnson, 2015). Det finnes med andre ord få studier der alle innflytelsesstrategiene er studert samtidig og som eksplisitt kan forklare utfallet, som igjen gjør det vanskelig å vite effekten av den enkelte innflytelsesstrategi (Saboe et al., 2015; van Knippenberg & Sitkin, 2013). Videre peker Yukl (2013) på svakt forklaringspotensial eller

manglende kausalitet mellom transformasjonsledelse og effekter. Han peker også på at teorien har et snevert perspektiv på dyaden leder–medarbeider og legger for lite vekt på betydningen av situasjonsbetingelser. Dette er et argument for at transformasjonsledelse ikke er tilstrekkelig for å optimalisere kulturer da den blir for generell og lite kontekstspesifikk (Alvesson & Spicer, 2011; Cruickshank & Collins, 2013, 2015).

Det savnes også longitudinelle studier av effekten av transformasjonsledelse (Söderfjell, 2007). Den sterkeste kritikken er likevel at teorien innebærer en heroisering av lederne og ledelse og deres ønske om å bli lagt merke til, som igjen kan føre til narsissisme (Yukl, 2013; Tourish, 2013), så vel som til at tilliten og lojaliteten til lederen bidrar til en mindre kritisk og selvstendig tenkning blant følgerne. Dette siste er omtalt som med de ‘mørke sidene’ ved karismatisk ledelse (jf. Conger, 1990).

Den *machiavelliske lederstilen* assosieres ofte med egenskaper som narsissisme, sosial dominans, list og manipulering, som gir lederen makt. Dette kan forstås som en form for kynisk atferd der ‘alt er lov’ så lenge det gagnar målet. Det å få og beholde makten er det som er vesentlig, ikke virkemidlene for å få dette til. Moralske hensyn har med andre ord liten eller ingen plass i en slik lederstil (Judge et al., 2009).⁸ Disse assosiasjonene forklarer hvorfor en machiavellisk lederstil beskrives som de ‘mørke’ og ikke sosialt aksepterte sidene ved ledelse. Ledere som anvender denne lederstilen fremstår ofte som arrogante og selvgode, da de har en tendens til å være motstandsdyktige overfor kritikk. I stedet reagerer de ved å stille spørsmål ved kompetansen og gyldigheten av evalueringsmetodene til de som fremsetter kritikken (Kernis & Sun, 1994). Makt utøves ved preferanser om hierarki og statusforskjeller som naturlig følger mellom ledere og følgere.

Dominante individer foretrekker, ifølge Judge et al. (2009), å kontrollere samtaler og legge press på andre, slik at de følger dem i arbeidet med måloppnåelse. Sosialt

⁸ Machiavellialisme er et begrep som stammer fra den italienske filosofen Niccolò Machiavelli (1469-1527). Det inngår blant annet i «den mørke triaden», som i psykologien beskriver de tre personlighetstrekkene narsissisme, psykopati og machiavellisme (Wikipedia).

dominante ledere kjennetegnes ved at de tar kontroll, ved å innta en skeptisk tilnærming til interessenter, på grunn av at de oppfatter maktrelasjoner på alle nivå som å påvirke egen arbeidssituasjon. Innenfor denne lederstilen anbefales det med andre ord at man ikke er være naiv i forhold til andre. Snarere er det viktig å være strategisk, noen ganger manipulerende og kynisk, for å ivareta egne interesser og de mål og visjoner man jobber mot. Cruickshank og Collins (2015) har formulert det slik: “Keep your friends close, but, keep your bloody enemies even closer” (Cruickshank & Collins, 2015, s. 257). Hvem som er ‘fiendene’ kan imidlertid variere med den aktuelle situasjonen. Det som er felles er at dette er personer eller grupperinger som kan påvirke lederens arbeid. I den forbindelse er forsøk på å skape en felles ytre fiende ikke uvanlig.

Beskrivelsen av de mørke sidene ved ledelse har sitt utgangspunkt i arbeidet til Hogan og Hogan (2001), og er sentrert rundt personlighetstrekk og psykologiske egenskaper (Judge et al., 2009). Marshall, Baden og Guidi (2013) hevder imidlertid at organisasjon- og ledelseslitteraturen mangler en definisjon og avgrensning av hva som kjennetegner mørk lederatferd. Cruickshank og Collins (2015) har fulgt dette sporet og presiserer forskjellen mellom ‘mørke’ egenskaper og ‘mørk’ atferd på følgende måte:

Dark side traits reflect stable dispositions and tendencies in personality that lead individuals to behave in a relatively consistent and predictable manner across situations (i.e., so someone high in trait narcissism will frequently act in a narcissistic way). Dark side behaviors, on the other hand, only maybe the live enactment of dark side traits (which may or may not be of high levels) but also can be selectively developed and deployed (Cruickshank & Collins, 2015, s. 25, se også Pettersson, Mendle, Turkheimer, Horn, Ford, Simms & Clark, 2014).

Poenget er at machiavellisme i denne sammenheng brukes for å beskrive lederens atferd; hva lederen gjør og hvordan vedkommende opptrer. Det sier ikke noe om deres personlighetstrekk. Collins og Cruickshank (2012) og Cruickshank og Collins (2015) har påpekt at kynisme, sosial dominans, fremming av frykt, og bruk av kommandoer i en idrettskontekst, ikke handler om å sette moralske hensyn og følelser til side.

Derimot handler koblingen til en machiavellisk lederstil om kompromissløshet og

kynisme for å beskytte lagets visjon og verdier. Mer presist hevder de at ledere bør sette følelsene til side og innta en kynisk og kompromissløs lederatferd, og følge den opp med konsekvenser i situasjoner der krav om måloppnåelse eller verdier ikke etterleves. I slike situasjoner bør det være “no compromise” (Cruickshank & Collins, 2015, s. 258).

En machiavellisk lederstil kan imidlertid oppleves som positiv. For eksempel har Baumeister, Campbell, Krueger og Vohs (2003) beskrevet arrogante ledere som fremstår med høy selvtillit som å oppleves som gode relasjonsbyggere. Dette er spesielt nyttig for å håndtere maktrelasjoner i krevende situasjoner (Bass, 1990). Autoriteten styrkes og det skapes tillit i gruppen (Zuckerman & O’Loughlin, 2006), samtidig som tilliten fra omgivelsenes side styrkes (Cozzolino & Snyder, 2008). Betydningen av å ha en stor grad av kontroll, kombinert med et sterkt ønske om å prestere, er for øvrig omtalt som den ‘lyse siden’ ved sosialt dominerende atferd (Elberse, 2013; Judge et al., 2009).

Kritikken mot en slik lederstil er at den reduserer gruppers prestasjoner i et lengre tidsperspektiv, ettersom den tærer på relasjonen mellom ledere og følgere (Cruickshank & Collins, 2015; Hogan & Kaiser, 2005; Judge et al., 2009), så vel som egen mulighet til å overleve i lederjobben (Carson, Shanock, Heggstad, Pugh & Walter, 2012). Det er også funnet en sammenheng mellom arrogante ledere og nedsatte risikovurderinger (Owen & Davidson, 2009). En machiavellisk lederstil bør, i følge Cruickshank & Collins (2015), brukes i spesielle situasjoner; i uforutsette situasjoner der det anses som nødvendig å ta kontrollen overfor interessenter som kan påvirke ens egen arbeidssituasjon, som for eksempel ved et nyvalgt styre og overfor mediene. De mørke sidene ved ledelse anses som mest effektive når tidligere situasjoner har blitt møtt med tilsvarende atferd og som mest sannsynlig vil bli oppfattet som passende og akseptable for den aktuelle situasjonen (Cruickshank & Collins, 2015; Judge et al., 2009).

Figuren som ble presentert innledningsvis sier heller ikke noe om hvordan lederens stil kan påvirke dynamikken mellom interessentene, samt lederen selv. En måte å forstå

denne dynamikken på er via begrepet autokommunikasjon. I det følgende presenteres begrepet og den tenkningen det bygger på. Hensikten er å vise at autokommunikasjon er et begrep som skaper forståelse for hvordan eksterne og interne interesser bindes sammen via lederes eksterne lederstil.

3.3 Autokommunikasjon

Begrepet autokommunikasjon som betyr å kommunisere med seg selv, kommer opprinnelig fra lingvisten Lotman (1990). Begrepets kjerne er at all kommunikasjon virker tilbake på den som kommuniserer, avsenderen av et budskap. Selv om budskapet opprinnelig var innrettet mot et eksternt publikum snakker avsenderen samtidig til seg selv. Dette betyr at autokommunikasjon virker gjennom en sirkulær prosess (Christensen, 1997; Lotman, 1990). I følge Lotman (1990) inntreffer autokommunikasjon hver gang en avsender tolker sitt eget budskap og trekker mening ut av det. Dette skjer uavhengig av om avsenderen er det bevisst eller ikke. Autokommunikasjon skjer i så måte 'bak ryggen' til avsenderen (Christensen, 1997, 2004).

Christensen (2004) hevder at budskapet blir særlig effektivt dersom det får plass i et (eksternt) medium med autoritet. Når for eksempel en avsender konfronteres med egne tekster, ser et bilde av seg selv på en plakat, leser en selvforfattet tekst eller blir sitert i sosiale medier, aviser, radio, TV o.l., får budskapet en særlig legitimitet og autoritet (Lotman, 1990). Dette gjør noe med avsenderens stolthet og selvforståelse. Det bekreftes og vedlikeholdes. Videre hevder Christensen (2004) at en avsender som kommuniserer et budskap han eller hun selv tror sterkt på, kan forføres av sitt eget budskap. Intensjonen er å forføre andre, men avsenderen forfører ofte først og fremst seg selv.

Moldenæs (2006) viser til hvordan massemedienes tolkninger av avsenderens budskap forsterker eller endrer avsenderens eksisterende tro og overbevisninger om seg selv, og sier det slik: "De [mediene] er reflektoren, eller speilet som gir budskapet autoritet og dermed potensiell gjennomslagskraft, også overfor avsenderen" (Moldenæs, 2006, s. 24). Sagt annerledes vil ulike medier påvirke menneskers oppfatninger og vurderinger

på hva som viktig med utgangspunkt i hvordan mediene trekker mening ut av budskapet som kommuniseres. Dette betyr at eksterne medier åpner for forføring så vel som selvforføring (Christensen, 2004; Moldenæs, 2006).

Autokommunikasjon er imidlertid et tveegget sverd. For å forføre et publikum må avsenderen ta for gitt at omgivelsene er interessert i budskapet, hvis ikke faller selvforføringen fra hverandre (Christensen, 2004; Moldenæs, 2006). Selvforføringen skjer fordi avsenderen har en forestilling om og tar for gitt at når han eller hun er synlig i et eksternt medium med autoritet, trekker publikum den samme meningen ut av budskapet som avsenderen selv. Paradoksalt nok er publikum langt mindre opptatt av budskapet enn det avsenderen selv er (Christensen, 2004).

Selv om autokommunikasjon i utgangspunktet skjer 'bak ryggen' til avsenderen – ikke er planlagt – kan autokommunikasjon brukes bevisst for å styrke omdømmet og identiteten til en person eller organisasjon (Christensen, 1997; 2004, Moldenæs, 2006). Christensen (2004) som har anvendt begrepet i markedsføringsammenheng, sier det slik:

Intern kommunikation har en større gennemslagskraft, hvis den sendes 'ud av huset'. Ved at præsentere, lovprise eller formane deres ansatte i et eksternt medie håber virksomhederne bag disse reklamer at stimulere en række effekter i medarbejderstaben - stolthed, korpsånd og måske oven i købet øget motivasjon og produktivitet – effekter, som kan være sværere at fremkalde gennem traditionelle interne medier, der typisk tillægges en lavere status (Christensen, 2004, s. 19).

Sitatet kan leses dithen at autokommunikasjon kan brukes som en bevisst ledelsesstrategi for å påvirke egne ansattes stolthet over- og identitet til egen organisasjon, som i neste omgang kan bidra til å bekrefte og opprettholde egen og organisasjonens identitet (Christensen, 1997, 2004). Broms og Gahmberg (1983) hevder på sine side at hensikten med planlagt autokommunikasjon blant annet er å øke entusiasmen og målfokuseringen, samt tankesettet i en kultur.

3.4 To perspektiver på organisasjonskultur

Smircich (1983) har gjort et skille mellom det å forstå kultur som noe en organisasjon *har* og noe en organisasjon *er*. Dette innebærer at hun skiller mellom kultur som variabel og kultur som metafor. I det følgende redegjøres det for hva som kjennetegner disse to perspektivene, herunder det metodologiske skillet mellom dem når det gjelder hvordan en organisasjon studeres og datamaterialet behandles.

Kultur som variabel

Når kultur betraktes som noe en organisasjon *har*, blir kultur som en variabel som kan måles og kontrolleres (Smircich, 1983). Kultur blir et normativt lim som holder organisasjonen sammen og en variabel på linje med for eksempel struktur, prosesser og strategi (Smirich, 1983). Kultur blir da forstått som noe som styrer menneskene i en organisasjon i samme retning og som deles i hele organisasjonen, enten dette noe refererer til tradisjoner, meningssystemer eller er preget av homogenitet og klarhet. Slike kulturer kjennetegnes ved homogenitet og klarhet, og det er begrenset rom for uenighet, tvetydighet og ulik tolkning av atferd, normer og verdier og artefakter (Smirich, 1983). Implisitt betyr dette at det som ikke er felles delt, ligger utenfor kulturen, er uventet og nærmest et avvik, men kan styres til å bli en enighet om.

Forskere som arbeider med bakgrunn i dette perspektivet, er opptatt av å studere hvordan kulturen kan formes og endres av ledere, slik Smirich (1983) formulerer det: “in particular ways [...] consistent with management purposes” (Smircich, 1983, s. 408). De baserer seg først og fremst på en funksjonell tilnærming til kultur, der oppmerksomheten rettes mot hvordan de kulturelle delene som utgjør helheten (som tro, verdier og praksis) fungerer for å opprettholde sosial kontroll (Alvesson, 2001). Sagt annerledes blir kultur et verktøy eller rasjonelt og avgjørende instrument for ledere som ønsker å kontrollere og styre en organisasjon mot bestemte mål, gjennom ledelsesprosesser og handlinger (Schein, 2010; Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982).

I forskningslitteraturen om prestasjonskulturer er det nettopp dette perspektivet på kultur som er blitt lagt til grunn (Andersen & Moldenæs, 2021), for eksempel ved at

kultur forstås som noe felles og delt og ved at visjoner er blitt studert som ledelsesverktøy (jf. Cruickshank & Collins, 2012a; Cruickshank et al., 2013, Cruickshank et al., 2014; Fletcher & Arnold, 2011). Målet har primært vært å utvikle kunnskap som kan gjøre det mulig å tilby toppidretten evidensbaserte råd, programmer (basert på beste praksis) og kompetanse. Det samme perspektivet på prestasjonskulturer finnes igjen i de idrettspolitiske dokumentene som norsk idrett styrer etter; de reflekterer en sterk tro på at prestasjonskultur kan skapes og kontrolleres og er et middel som påvirker de sportslige resultatene.

Kultur som metafor

Når kultur betraktes som en metafor, blir kultur noe en organisasjon *er* og et analytisk rammeverk for å studere og forstå organisasjoner. Kulturen er summen av helheten (Smircich, 1983). Pacanowsky og O'Donnell-Trujillo (1983) formulerer det på denne måten: "Kulturer er ikke en del av puslespillet, det er puslespillet" (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1983, s.146). Dette perspektivet får forskeren til å stille andre spørsmål enn forskeren som inntar et variabelperspektiv (Smircich, 1983), og dermed få øye på noe annet og nytt. Perspektivet bidrar til refleksjon og får oss til å se ting fra ulike synsvinkler, fremfor å presentere løsninger. Det fokuseres også mer på verdier, meninger og symbolske handlinger. Mer presist forsøker forskeren å bringe underliggende tro og verdier til overflaten; de implisitte meningsskapingsprosessene og de skjulte maktrelasjonene (Smircich, 1983; Morgan, 1986; Alvesson et al., 2017). Dette er forhold som ofte forsvinner under radaren til ledere og forskere (Alvesson & Sveningsson, 2016; Gilmore, 2013). Alvesson og Sveningsson (2016) fremhever medlemmenes subjektive opplevelser, tolkninger, og tykke beskrivelser som en av de viktigste fordelene med å anvende et metaforperspektiv på kultur i analysesammenheng.

Målet med en studie er med andre ord ikke å gi et objektivt bilde eller beskrivelse av kulturen, men å ta i bruk et analytisk rammeverk for å snakke om, tenke og tolke den, der atferd, hendelser og symboler blir meningsfylte, og ledere blir bærere av symboler, det være seg gjennom utsagn eller handlinger, som skaper mening (Alvesson, 2001;

Alvesson & Sveningsson, 2016; Morgan, 2006). Ledere påvirker kulturen ubevisst heller enn bevisst (Alvesson & Sveningsson, 2016; Martin, 1992; Smircich, 1983). Samme handling, utsagn eller lederstil kan imidlertid tolkes ulikt av det enkelte medlem, avhengig av egen virkelighetsoppfatning og erfaringer relatert til den aktuelle kontekst. Det samme gjelder kulturelle uttrykk som visjoner og verdier. I dette ligger tvetydigheten. I følge Geertz (1973) er kultur summen av meningsskapende prosesser som skjer når den enkelte tolker sine erfaringer, og gjennom dette veiledes til å forstå egne handlinger. Dette betyr at kultur utvikles utenfor lederens kontroll.

Samlet sett innebærer dette at metaforperspektivet representerer en mer kompleks kulturforståelse enn variabelperspektivet, der kulturen kan være preget av uklarheter og tvetydigheter (Martin, 1992, 2002; Smircich, 1983). Dette kan igjen bidra med verdifull innsikt i studiet av ledelse og prestasjonskulturer i toppidretten og ikke minst toppfotballen, som redegjort for tidligere, kjennetegnes av interne spenninger, motsetninger og maktrelasjoner. Derfor har jeg valgt å utdype begrepene tvetydigheter og dilemmaer, som kan oppstå som en følge av tvetydigheter.

Tvetydighet innebærer at en handling eller et kulturuttrykk kan være motsetningsfylt og føre til forvirring og usikkerhet, fordi det kan forstås på to eller flere måter (Martin, 2002; Smircich, 1983). Det kan handle om usikkerhet rundt beslutningsprosesser innad i en organisasjon, eller usikkerhet knyttet til gap mellom det som sies og det som gjøres (jf. Martin, 1992). Et annet eksempel kan være usikkerhet knyttet til et kulturelt uttrykk som en organisasjons verdigrunnlag. En av norsk idretts grunnverdier er *idrettsglede*. Det er likevel ikke gitt at det betyr det samme for den enkelte. Betyr det å vinne medaljer, å oppleve mestring eller følelsen av tilhørighet og det å være del av en gruppe? Samtidig kan det oppstå usikkerhet om det er akseptert å ha ulike oppfatninger om hva som gir idrettsglede innenfor samme organisasjon. Et siste eksempel kan være kvalitet, som åpenbart er et abstrakt begrep så fremt det ikke gis et konkret og meningsfullt innhold i den aktuelle konteksten. Hva er god kvalitet? Hvem definerer hva god kvalitet er?

Ettersom tvetydigheter kan innebære motsetninger og uforenlige tolkninger, åpnes det for dilemmaer. Et ekte dilemma innebærer minst to ulike handlingsalternativer der man er tvunget til å godta og velge det ene av to like ubehagelige alternativer. Videre kan valget føre til negative konsekvenser for noen og kan stå i motsetning til viktige lederens verdier (Kvalnes, 2006).

Veien videre

I del I av analysen drøftes først trenerens lederstil i et variabelperspektiv på kultur – når flerretningsledelse skal utøves overfor spillere og medier. Videre illustreres hvordan trenerens eksterne stil, kommunikasjonen med mediene, virker tilbake på spillerne. Her knyttes med andre ord avhandlingens to empiriske studier sammen. Deretter, i del II, drøftes de to empiriske studiene med bakgrunn i et metaforperspektiv. Her legges det vekt på de tvetydigheter og dilemmaer ledere i en toppidrettskultur møter og må håndtere.

4 Metode: design, datamateriale og refleksjoner

I dette kapitlet gjøres det rede for forskningsdesign og datamateriale, herunder drøftes materialets kvalitet fortløpende. Krav til kvalitet i kvalitative studier kan drøftes med bakgrunn i ulike tilnærminger (Malterud, 2002; Ravenek & Rudman, 2013; Tracy, 2010). Det er imidlertid stor enighet om at troverdighet er ansett som det fremste kvalitetskravet (Corbin & Straus 2008; Silverman, 2013, 2019). Pålitelighet og gyldighet er av Silverman (2019) fremhevet som to sentrale kvalitetskrav for å belyse troverdighetens styrke. I min avhandling drøftes kvalitet og troverdighet i forhold til pålitelighet – om vi kan stole på resultatene, intern gyldighet som er knyttet til tolkning av data – om vi undersøker det som er relevant og har vi dekning for våre konklusjoner (jf. Silverman, 2013; Thagaard, 2009). Videre drøftes overførbarhet – om kunnskapen fra denne casen kan overføres til andre liknende caser (Flyvbjerg, 2006). Til sist redegjør jeg for egen prosjekthistorie, refleksjoner og noen etiske utfordringer knyttet til forskningsprosessen.

De metodiske valgene knyttet til forskningsdesign, datainnsamling og analyse, er i stor grad påvirket av mitt syn på hvordan vitenskapelig kunnskap utvikles. I og med at jeg studerer ledelse og kultur, mener jeg det ikke er mulig å svare på avhandlingens problemstillinger uten å ta hensyn til den enkeltes subjektive tolkninger og handlinger sett i lys av konteksten de er en del av (jf. Alvesson & Spicer, 2011; Ravenek & Rudman, 2013). Avhandlingen har i så måte utgangspunkt i sosialkonstruktivistisk teori som bygger på erkjennelsen av at kunnskap skapes gjennom sosial samhandling (Adler & Adler, 1987; Benton & Craib, 2010).

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er en kvalitativ longitudinal casestudie. Kvalitative metoder anses som godt egnet til temaer som er utforsket, der man legger vekt på virkelighetens sosialt konstruerte natur og hva som blir skapt og gir mening for den enkelte (Denzin & Lincoln, 2018). Videre er kvalitative metoder godt egnet når man ønsker å forstå og tolke et sosialt fenomen i en bestemt kontekst. Samtidig gir kvalitative metoder rom for fleksibilitet ettersom forskningsspørsmål og datasamlingsmetoder kan endres

underveis (Thagaard, 2009), Man kan rett og slett korrigere for ny kunnskap (Andersen, 2013; Yin, 2009).

Casestudie

Casestudier som forskningsdesign kan være basert på ulike tilnærminger og brukes til ulike forskningsformål, avhengig av blant annet problemstilling og hensikten med studien (Andersen, 2013; Yin, 2009). Casestudier kan være enten kvantitative eller kvalitative, og man kan skille mellom ekstensive (undersøke bredt) og intensive (hvor man går i dybden) tilnærminger. Videre skilles det mellom enkelt-case studier og komparative casestudier. En enkeltcase-studie er en empirisk undersøkelse av en enhet (individer, grupper, organisasjoner, hendelser eller prosesser), der man studerer et fenomen i sin virkelige kontekst (Yin, 2009). Ved en komparativ studie undersøkes og sammenliknes derimot to eller flere enheter (Andersen, 2013). Det skilles også mellom en typisk case (en case som er et typisk eksempel på fenomenet som studeres) og en unik case (en case som i seg selv er unik) (Andersen, 2013; Yin, 2009). Felles for alle casestudier er imidlertid at de er avgrenset i rom og tid (Stake, 2005).

En av fordelene ved casestudier er at de gir muligheten for å gå i dybden på deltakernes subjektive opplevelser, samt muligheten for å gi detaljerte og inngående beskrivelser av et fenomen, som i neste omgang kan bidra til å skape forståelse og få dypere innsikt i et komplekst problem (Andersen, 2013; Yin, 2009). Sentralt i denne sammenhengen er at casestudier bidrar til forståelse for samspillet mellom aktørene i den aktuelle konteksten (Geertz, 1973). Casestudier vurderes også som godt egnet til å avdekke mekanismer og prosesser som kan bidra til å utvikle ny forståelse av et fenomen. De bidrar derfor med kontekstbasert kunnskap som gir muligheten for teoriutvikling (Eisenhardt & Graebner, 2007; Flyvbjerg, 2006). Videre betegnes muligheten for datatriangulering og bruk av flere datakilder for datainnsamling som en stor styrke (Andersen, 2013; Flyvbjerg, 2006).

Mye av kritikken mot casestudier kan, i følge Flyvbjerg (2006), oppsummeres i fem misforståelser, som utdypes i det følgende.

Den første er at generell teoretisk (kontekstuavhengig) kunnskap er mer verdifull enn konkret, praktisk og kontekstavhengig kunnskap. Flyvbjerg (2006) hevder derimot at dette baserer seg på feilaktige forutsetninger ettersom forutsigbare teorier og universelle begreper ikke finnes i studier av mennesker og samfunn. Videre sier Flyvbjerg (2006) at kontekstbasert kunnskap er verdifull for å utvikle ekspertkunnskap i den virkelighet fenomenet eksisterer.

Den andre misforståelsen er at studier basert på en eller få case ikke lar seg generalisere, og dermed ikke kan bidra til vitenskapelig utvikling. I dette ligger den sterkeste kritikken mot casestudier, som i stor grad er knyttet til utfordringer med å utlede generelle betraktninger om årsakssammenhenger som er overførbare til andre enheter. I denne sammenhengen er liten N vurdert som en begrensning (Andersen, 1997, 2013). Dette skyldes at det kan være mange faktorer som kan påvirke et gitt utfall (Flyvbjerg, 2006; Yin, 2009). Til dette svarer Flyvbjerg (2001, 2006) at et strategisk utvalg av case kan bidra til læring og overførbarhet, samt bidra til å utvikle begreper og teorier med gyldighet utover den aktuelle casen. Dette betyr at en typisk enkelcase gir kunnskap som kan ha overførbarhet og inspirere til nytenkning utover den casen som er studert. Størrelsen på N vil i så måte være mer underordnet (Flyvbjerg, 2006).

Den tredje misforståelsen er et casestudier er best egnet til utvikling av hypoteser – det vil si i den første fasen av den samlede forskningsprosessen, og ikke gjennom å konfrontere og teste eksisterende teori. Flyvbjerg (2006) tilsvar er at dette har sitt utspring i den foregående misforståelsen. Han mener at casestudier er godt egnet til både utvikling og testing av hypoteser, dersom det er foretatt et strategisk utvalg av case og om casen(e) er representative for det fenomenet som studeres.

Den fjerde misforståelsen er at casestudier skaper et bias mot verifisering heller enn falsifisering. Med dette menes at casestudier har en tendens til å bekrefte forskerens forutfattede meninger. Flyvbjerg (2006) på sin side hevder at dette skyldes manglende kunnskap om hvordan caseforskning foregår, og hvilken systematikk som ligger til grunn for å utvikle prosedyrer og kategorisering i innsamling og bearbeiding av data.

Ved å analysere data i lys av teori og med dette bruke teori til å forklare hovedaspekter, vil falsifisering være det som karakteriserer casestudier.

Den siste misforståelsen handler om vanskeligheter med å sammenfatte en konkret casestudie og utvikle generelle teser og teorier på grunnlag av den. Casestudier inneholder detaljerte beskrivelser, ofte preget av kompleksitet, motsetninger og dilemmaer. Formålet med casestudier er, i følge Flyvbjerg (2006), nettopp å åpne opp for at studier kan ha ulik betydning for ulike mennesker. Sagt annerledes inviteres leseren til å finne sin egen sannhet i casen. Casehistorien er i seg selv resultatet. Her støtter Flyvbjerg seg til Bourdieu (1977) når han uttrykker bekymring for at det å forstå mennesker og samfunn ikke kan reduseres til teoretiske formler. Det er nettopp frykten for dette som gjør at caseforskere er forsiktige med å utvikle generelle teser og teorier.

Avhandlingens case

Denne avhandlingens er basert på en kvalitativ og intensiv enkeltcasestudie (heretter omtalt som casestudie). Hovedmålet har vært å undersøke en treners utfordringer med å lede et landslag i et flerretningsperspektiv og samtidig forsøke å fremme en prestasjonskultur. Dette innebærer at jeg har gått i dybden på en trenerers lederstil og om og hvordan han eventuelt balanserer mellom en transformasjonsstil og en machiavellisk stil overfor både spillere og medier i en gitt tidsperiode. Herunder er nyanser og utfordringer med å balansere ulike lederstiler når resultatene har uteblitt vektlagt, og om lederstilen har påvirket responsen fra spillere og mediene.

For å forstå kompleksiteten ved utvikling av prestasjonskulturer, er det avgjørende å produsere kontekstavhengige data (jf. Flyvbjerg, 2001; Stake, 2005). Ved å kombinere observasjoner og intervjuer ble det anledning til å gå i dybden på deltakernes meninger og subjektive erfaringer. Dette er betegnet som å være av stor betydning fordi det kan bidra til å skape forståelse og få dyp innsikt i et komplekst problem (jf. Andersen, 2013; Yin, 2009). Videre har relevante data ikke blitt løsrevet fra konteksten, som har vært avgjørende for å kunne besvare avhandlingens overordnede problemstilling. Samtidig styrker dette intern gyldighet i forhold til relevans (Malterud, 2002; Tracy, 2010).

Intensjonen har først og fremst vært å representere selve casen, uten å tenke for mye på hvor typisk eller representativ den måtte være. Når det er sagt kan casen forstås som typisk for den situasjonen en fotballtrener i toppfotball arbeider under; når resultatene uteblir risikerer treneren å miste jobben (Arnulf et al., 2012; Bridgewater, 2010; Manoli, 2016; Mielke, 2007). Samtidig er spenningen mellom en fotballtrener på dette nivået og mediene, når resultatene uteblir, typisk. De interne motsetningene som finnes mellom spillerne på et landslag er også velkjente og finnes i andre høyt presterende lag. Videre er utfordringer med å tilfredsstille behov og forventninger fra ulike interessenter velkjent for fotballtrenere, men også for landslagstrenerer fra andre lagspill. Muligens er de også velkjente for trenere for individuelle idretter, som kan forstås og ofte betegnes som et lag, for eksempel et hopplandslag, et alpinlandslag osv. Med dette som utgangspunkt vil jeg argumentere for at kunnskapen som er utviklet på bakgrunn av denne casen kan overføres til andre trenere og ledere i toppidretten, som møter liknende situasjoner. Samtidig har målet med avhandlingen vært å bidra med ny teoretisk kunnskap om prestasjonskulturer, ettersom tidligere empiriske studier har trukket veksler på et variabelperspektiv, og ikke et metaforperspektiv på kultur. Dette er kunnskap som også trenere og ledere fra andre grener i toppidretten og andre høyt presterende grupper og miljøer, kan ha nytte av.

Longitudinelt design

Et longitudinell forskningsdesign innebærer å følge en og samme enhet over tid, der data hentes inn på ulike tidspunkter, minimum to. Hensikten er å studere endringer eller karakteristika ved utvalget (Menard, 2002). Styrken ved en slik tilnærming er for det første at den sikrer mer nøyaktige observasjoner og med dette fange opp nyanser i en prosess. I neste omgang kan dette gi en bedre oversikt over et hendelsesforløp i lys av en tidslinje, for å finne ut om det er sammenhenger i prosesser og endringer (Menard, 2002). Slike forhold er med på å styrke den interne gyldigheten da datainnsamlingen ikke skjer løsrevet fra konteksten (Malterud, 2002; Tracy, 2010). Det kan imidlertid skilles mellom prospektive og retrospektive longitudinelle studier. Ved prospektive studier følges gruppen og deltakerne i sann tid, mens ved

retrospektive studier innhentes data i ettertid. I dette arbeidet har jeg kombinert et prospektivt med et retrospektivt design, men med hovedvekt på det første.

En utfordring ved longitudinelle studier er å velge analysedimensjoner, da det er vanskelig å bestemme hvilke faktorer som kan påvirke et utfall fra en tidsperiode til en annen (Menard, 2002). Dette kan i neste omgang påvirke den interne gyldigheten negativt, ved at det man undersøker kan bli upresist og miste relevans for problemstillingen. En annen utfordring kan være manglende kontinuitet blant deltakerne dersom studien strekker seg over lang tid. Når det gjelder min studie, som strakte seg fra januar 2014 til november 2016, var det for eksempel stor utskiftning blant spillerne, som er typisk for landslag i fotball. I forhold til avhandlingens problemstilling mener jeg imidlertid at utskiftningen har styrket heller enn svekket den interne gyldigheten, ettersom den har bidratt til å belyse forhold som angår lagets interne hierarki og maktrelasjoner mellom etablerte og nye spillere. Mer presist kan manglende kontinuitet i spillergruppen belyse særlig utfordringer i arbeidet med kulturendringer.

Alvesson og Sveningsson (2016) hevder at det kreves dybdestudier og dype tolkninger fra ulike tidsrom når kultur og kulturendringer skal studeres. Med dette som utgangspunkt mener jeg at en longitudinell casestudie har sikret muligheten til å fange opp nyanser i situasjoner der det er flere forhold og kilder som har påvirket prosesser, utvikling og utfall i ulike tidsrom (jf. Menard, 2002).

4.2 Datamateriale

Ved å bruke flere kvalitative metoder som observasjoner, intervjuer og dokumentanalyse av medieartikler i de empiriske studiene, har jeg sikret rike data fra flere perspektiver (jf. Silverman, 2013). Samtidig har forskertrianglering der to andre forskere har bidratt i tolkningen av deler av det samme datamaterialet (medieartikler) bidratt til at den interne gyldigheten er godt ivaretatt (jf. Malterud, 2002; Silverman, 2013; Tracy, 2010).

Observasjonene ble gjort over tre perioder, til sammen 19 dager, der hovedvekten ble lagt på startfasen og EM-kvalifisering.⁹ Observasjonene besto av å følge både landslagstrener, støtteapparatet og spillerne i deres naturlige kontekst: før, under og etter trening på landslagssamlinger, på ulike møter mellom hovedtrener, trenerteam og spillere, og på møter med hele støtteapparatet. Videre ble jeg invitert til å delta i lagets sosiale aktiviteter og måltider. Totalt deltok jeg på 38 spillermøter og syv utviklingssamtaler mellom trener og spillere. For å sikre høy grad av pålitelighet, ble det avklart at lydopptak kunne benyttes på enkelte møter. Dette bidro for det første til å kunne gi tykke beskrivelser ved at jeg kunne være mer konsentrert og observere kroppsspråk og andre signaler og interaksjoner mellom aktørene under møtene. Et annet poeng er at lydopptak gir mulighet for nøyaktig transkribering. Samtidig har lydopptakene bidratt til å styrke den interne gyldigheten, ved at det ble mulig å hente opp detaljer på et seinere tidspunkt ved knytte sammen sitater og hendelser med analytiske dimensjoner som ble utarbeidet etter hvert som egen teoretisk kunnskap ble utviklet. Etersom feltnotater og egne refleksjonsnotater ble gjort samme dag som møtene ble avholdt, ble det lettere å notere detaljerte hendelser om relasjoner og samspill som skjedde der og da. Feltnotatene utgjorde totalt 130 sider.

Totalt ble 19 personer intervjuet: 11 spillere (strategisk utvalgt for å sikre spredning i alder, posisjon på laget og erfaring som landslagsspiller), seks fra støtteapparatet, daværende president og landslagstrener. Utvalg av informanter har bidratt til at problemstillingen har vært mulig å belyse fra ulike sider innenfor landslagets egen organisasjon, og har med dette bidratt til god intern gyldighet (Silverman, 2013). Intervjuene ble gjennomført i perioden 2014- desember 2016 (enten i egen klubb, hjemmemiljø, eller på landslagssamlinger), og varte mellom 60-90 minutter.

Ved å kombinere intervju og observasjoner har det vært mulig å få utdypende informasjon om relevante hendelser og samtidig få bekreftet, eventuelt avkreftet om observerte hendelser representerte et typisk mønster, eller var et resultat av en spesiell situasjon. Et eksempel er at jeg på første landslagssamling observerte at

⁹ 8 dager i januar 2014, 6 dager august 2015 og 5 dager august 2016.

landslagstreneren ofte tok uformell kontakt med spillerne (både til og fra trening, før og etter måltid). I intervjuene ble spillerne spurt om dette var typisk eller vanlig eller om det skyldes at denne samlingen var den første for året og mange av spillerne var nye. Det samstemte svaret fra spillerne var at dette var et typisk trekk ved hans lederstil. Samtidig understreket de at dette var en av de egenskapene mange av dem verdsatte høyst, og som jeg uten å selv ha observert det og fulgt opp gjennom intervjuer, muligens ikke hadde fanget opp som betydningsfullt.

Ved å ha muligheten for å følge opp observerte hendelser har jeg redusert faren for at egen tolkning skulle få forrang foran den mening blant annet spillerne tilskrev hendelser, og dermed styrket den interne gyldigheten av studien. Samtidig tok flere av intervjuene en annen retning enn det som opprinnelig var temaene i intervjuguiden, som igjen har beriket datamaterialet.¹⁰ Både spillere og støtteapparat snakket for eksempel uoppfordret om hendelser og temaer de var opptatt av. Dette har i sin tur bidratt til at min påvirkning som forsker har blitt redusert når det gjelder å stille spørsmål med utgangspunkt i egen forforståelse. I følge Creswell og Miller (2000) er svar som kommer uoppfordret betegnet som mer gyldig og sannferdige. Denne åpenheten har også bidratt til at jeg har kunnet fange opp detaljer i det sosiale samspillet innad i spillergruppen og mellom treneren og spillerne som etter hvert viste seg å ha relevans for min studie.

Landslagstreneren ble intervjuet fire ganger i tidsrommet 2014-2016, samt at fire spillere ble intervjuet to ganger. Ved gjentatte intervjuer ble enkelte tema fra første intervju fulgt opp, for å undersøke hvordan den enkelte opplevde lagets utvikling og trenerens stil ettersom situasjonen rundt laget endret seg, supplert med andre temaer i lys av lagets situasjon og ståsted. I den forbindelsen bør de uformelle samtalene jeg fikk med landslagstreneren underveis også kommenteres. Hans sterke formidling av egen visjon og tro på egen ledelsesfilosofi bidro til at jeg ble nyskjerrig på hvordan støtteapparatet og spillerne opplevde trenerens filosofi. Gjentatte intervjuer har i så

¹⁰ Den semistrukturerte intervjuguiden ligger som vedlegg

måte styrket gyldigheten ved å fange opp nyanser i prosessene over tid, slik treneren og spillerne selv opplevde det.

For å styrke påliteligheten ble lydopptak benyttet under alle intervjuene. Dette ble avklart i forkant og transkriberingen av dem ble gjort samme dag. Totalt ble 285 sider transkribert. Lydopptakene har også bidratt til å styrke gyldigheten da har blitt benyttet i dialog med veileder for å diskutere tolkninger av uttalelser i forhold til i arbeidet med analysene. Dette var viktig, spesielt i starten, både for at jeg skulle være i stand til å distansere meg fra eget empiriske materiale og for å forstå forholdet mellom teori og empiri, og med dette eliminere egen fortolkning i størst mulig grad.

Et forhold som kan ha svekket påliteligheten, er tidspunktet for gjennomføring av enkelte intervjuer. Det gjelder spesielt de som ble foretatt etter at laget tapte den avgjørende kampen i play-off og EM-drømmen brast. Dette førte til en skuffelse som åpenbart kan ha påvirket opplevelsen av prosessen og spillernes respons på trenerens lederstil.¹¹

Dokumentanalysen var en analyse av medieartikler fra riksavisene Verdens Gang (VG) og Dagbladet. I perioden det her er snakk om publiserte disse to avisene henholdsvis 1.701 og 1.561 artikler om treneren og laget. Totalt ble 219 artikler benyttet. Inklusjons- og eksklusjonskriterier er gjort rede for i artikkel III (Andersen et al., 2021). Ved å benytte offentlige datakilder er disse tilgjengelige for andre forskere så vel som for et allment publikum. Dette gjør forskningen transparent og mulig å etterprøve av andre, som igjen styrker påliteligheten. Ved å bruke kjente teoretiske dimensjoner i analysen har jeg i tillegg redusert muligheten for egen tolkning og ivaretatt kravet om god intern gyldighet (jf. Silverman, 2019).

¹¹ Intervjuene med spillerne ble foretatt i to perioder; i august 2015 under kvalifisering, og i januar 2016, etter at laget hadde tapt avgjørende kamper. Intervjuer med hovedtreneren ble gjennomført i juli 2014, oktober 2015, august 2016, og i desember 2016. Intervjuene med trenerteamet og NFFs president ble foretatt i perioden september 2015-januar 2016.

Samlet sett er av en av styrkene med mitt datamateriale at jeg har blitt invitert inn i mange situasjoner og møter som representerer det norske herrelandslagets indre liv. Nærheten jeg fikk til deltakerne gjorde at de viste meg stor grad av åpenhet og tillitt i intervjusituasjonen og i andre mer uformelle samtaler. Min egen trenerbakgrunn var dessuten kjent for flere av de etablerte spillerne. Det lettet intervjusituasjonen da vi i utgangspunktet delte et felles språk og en forståelse for den konteksten et fotballag på dette nivået utgjør, samtidig som den styrket relasjonen til spillergruppen. Dette anser jeg som viktig ettersom jeg som kvinnelig forsker har beveget meg i et utpreget mannsdominert miljø. Når jeg deltok på samlingene var mye av strukturen, rollefordelingen og språket kjent, slik at jeg lettere kunne prioritere de møteplassene som var viktige for mine forskningsspørsmål og de temaer som jeg ønsket å studere. Samtidig har valg av ulike metoder, kombinert med stor grad av åpenhet og tillitt fra deltagerne, gitt et rikt etnografisk datamateriale i en kontekst som endret seg underveis. I følge Alvesson og Sveningsson (2016) bidrar et etnografisk datamateriale til å styrke kvaliteten i studier av kulturendringer. Så langt meg bekjent, er det ingen andre forskere som har fått samme tilgang til å et herrelandslag i toppfotballen som jeg har.

Oppsummert har observasjoner i kombinasjon med intervjuer og strategisk utvalg av informanter, bidratt til at avhandlingen har høy troverdighet når det gjelder relasjonen og interaksjonen mellom trener og spillere, og ikke minst spillerne imellom slik de ble opplevd fra den enkeltes perspektiv. Det samme gjelder deres opplevelse av eget samspill med mediene. Videre har intervjuene 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 (jf. Edwards & Skinner, 2009; Kvale & Brinkman, 2009). Et forhold som likevel kan ha påvirket kvaliteten på materialet negativt, er at jeg som kvinne ikke hadde naturlig tilgang til garderoben. Med utgangspunkt i egen erfaring som både spiller og trener, vet jeg at dette er en viktig sosial arena for spillerne. Videre hadde spillerne et eget aktivitetsrom, for blant annet kortspill og dataspill. Dette var en arena jeg valgte å ikke delta på grunn av at den ble betraktet som spillernes fristed. Det at jeg ikke var til stede på disse arenaene kan ha ført til at jeg ikke har fanget opp alle sosiale relasjoner og viktige maktrelasjoner i laget.

4.3 Dataanalyse

Analyseprosessen har vært preget av å arbeide frem og tilbake mellom empiri og teori, der kategorisering av datamaterialet i forhold til teoretiske perspektiver og begreper ble utviklet over tid. Jeg startet med en deskriptiv fase, og fulgte opp med en tolkende fase (jf. Thagaard, 2009). En utfordring med å analysere et såpass stort omfang av empirisk materialet er hvordan redusere dette. Hva skal tas med og hva skal velges bort? Hva er begrunnelsen for mine valg? Hva er kjent og hva er ukjent, hva er viktig å presentere? (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Sandelowski, 2011). Videre måtte jeg være bevisst på at presentasjon av forskningsresultatene er en konstruksjon av informantenes beskrivelser av sin virkelighet, som igjen er basert på min egen fortolkning (jf. Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Thagaard (2009) beskriver temasentrerte og personsentrerte analyser som to ulike fremgangsmåter for tolkninger av data. Tilnærmingene kan utfylle hverandre og sammen skape en mer helhetlig forståelse av det fenomen som studeres, samtidig som man går i dybden på hvordan den enkelte forstår handlingen og responderer. Jeg har benyttet begge tilnærminger for å få størst mulig forståelse for meningsinnhold knyttet til tema, personer og medier. I det følgende gis en kort beskrivelse av hvordan disse tilnærmingene ble brukt i avhandlingens artikkel II (jf. Andersen, 2020).

Thagaard (2009) beskriver en tematisert tilnærming som en måte å kategorisere informantenes uttalelser i temaer, for å forsøke å finne mønstre og sammenhenger. Den første fasen besto i å utarbeide en matrise med hovedtemaer som gjenspeilet spørsmålene i intervjuguiden: visjon, resultatorientering versus utviklingsorientering og lederstil. Transkriberingen av intervjuene ble gjennomgått og medieartikler ble lest for å lete etter sitater, som i neste omgang ble plassert i forhold til utvalgte teoretiske perspektiver og der jeg mente de passet inn. I den neste fasen utarbeidet jeg en matrise med bakgrunn i transformasjonsteoriens fire dimensjoner (innflytelsesstrategier), for å finne om det var noen mønstre og om noen av dimensjonene var mer fremtredende enn andre. Den samme tilnærmingen ble brukt i forhold til den machiavelliske lederstilen. De analytiske dimensjonene som ble valgte, er gjort rede for i artikkel II (jf. Andersen, 2020). I denne delen av analyseprosessen identifiserte jeg et mønster i forhold til

spillernes alder og erfaring. Derfor ble analyseprosessen utvidet til å ta med en personsentrert tilnærming, for å identifisere mulige mønstre og sammenhenger mellom spillernes uttalelser i forhold til egen karriere og erfaring som landslagsspiller.

Gjennom den personsentrerte analysen fikk jeg innsikt om at erfaring og alder påvirket spillernes opplevelse av trenerens lederstil i de ulike situasjonene. Den siste delen av analyseprosessen besto i å lete etter mønstre og sammenhenger langs en tidsakse i forhold til lagets varierende resultater. For at datamaterialet skulle være mulig å presentere mest mulig presist og transparent som mulig i de empiriske artiklene, ble informantenes beskrivelser gjengitt i sitats form for å styrke den interne gyldigheten.

I avhandlingens artikkel III (jf Andersen et al., 2021), ble samme tilnærming brukt i forhold til tema og teoretiske analytiske dimensjoner. Matrisen inneholdt oversikt over kommunikasjon mellom landslagstrener, VG og Dagbladet (som representerte de mediene som særlig ble brukt som datakilder), samt opptak av pressekonferanser. De teoretiske analytiske dimensjonene ble hentet fra kjent litteratur innen krisekommunikasjon (Coombs, 2018). Tidsaksen som er benyttet er den samme i begge de empiriske studiene, samt i del I av kappens analyse.

4.4 Prosjekthistorie, refleksjon og etiske dilemmaer

Inspirert av Jerdal (1998) ønsker jeg å avrunde dette kapitlet med 'prosjekthistorien' til min avhandling og på den måten være åpen om min rolle som forsker og om noen av de etiske dilemmaene jeg møtte på underveis. Med projekthistorie refereres det til hvordan ulike valg, også de som ikke er typiske vitenskapelige relaterte valg, underveis i forskningsprosessen ble utslagsgivende for den endelige problemstillingen.

Projekthistorie

I mitt prosjekt var økonomi og tid medvirkende årsaker til å avgrense prosjektet til å konsentrere meg om landslagstrenere relasjon til to interessenter, samt at jeg ikke fulgte alle lagets aktiviteter i prosjektperioden ettersom det er kostbart å reise og bo på hotell under samlinger. I det følgende gis en kort presentasjon av meg selv for å belyse min interesse for avhandlingens overordnede problemstilling, samt redegjøre for egen erfaring og kunnskap om avhandlingens tema.

I løpet av en periode på 20 år har jeg hatt flere ulike roller i norsk fotball, som både ansatt (ansvarlig for spiller, leder og trenerutvikling i NFF i fem år) og trener på klubbnivå så vel som på landslagsnivå (landslagstrener for aldersbestemte lag i ni år, klubbtrener i 25 år), og som tillitsvalgt i NFF (medlem i trener- og lederutvalg, herunder ansvarlig for forbundets høyeste lederutviklingskurs i perioden 2000-2017). Som ansatt var jeg for øvrig kollega med landslagstreneren som her er studert. Min bakgrunn og erfaringer, fra spesielt treneryrket, gjør at min forskerrolle kan betraktes som å forske i egen kultur (jf. Wadel, 1991). Mine relasjoner til NFF og egen kjennskap til toppfotballens kontekst, kan forklare hvorfor jeg i det hele tatt fikk muligheten til å komme så tett på herrelandslaget og treneren som jeg har gjort. Det var ingen problemer med å få informert samtykke fra verken president, generalsekretær, hovedtrener, støtteapparat eller spillere.

Begrunnelsen for min nysgjerrighet og inspirasjon til å skrive om ledelse av prestasjonskulturer, er som beskrevet i innledningen, flere. For det første har jeg savnet større oppmerksomhet mot lederes og betydning i egen trenerutdanning (jeg har UEFA Pro License autorisasjon, som er Europas høyeste trenerutdanning), og ikke minst treneren som leder. Trenerrollen er så mye mer enn det fotballfaglige som skjer på treningsfeltet og i kamper. Interessen for lederes betydning har også sammenheng med egne erfaringer med å skulle håndtere spenninger i laget, i arbeidet med å innfri forventninger om suksess. For det andre er jeg i min nåværende avdelingslederjobb i Olympiatoppen, forpliktet til å forholde meg til idrettspolitiske vedtak og styringsdokumenter som omhandler prestasjonskultur. Gjennom samtaler med kollegaer har det vært interessant å oppdage at det i egen organisasjon eksisterer ulike oppfatninger av prestasjonskulturer – hva det er og hvordan de skapes og fremmes, som igjen har påvirket diskusjoner om Olympiatoppens rolle i arbeidet med å utvikle, for i neste omgang å bidra til å fremme prestasjonskulturer i toppidretten. Ettersom Olympiatoppen jobber tett mot praksisfeltet, påvirket det mitt valg av avhandlingstema. Jeg følte rett og slett behov for å mer forskningsbasert kunnskap om prestasjonskulturer, slik at jeg kunne bidra på en bedre måte i Olympiatoppens arbeid. Et tredje forhold som pirret min nysgjerrighet, var at nyansatt landslagstrener kommuniserte et så tydelig ønske om å fremme en prestasjonskultur på det norske

herrelandslaget da han ble ansatt i september 2013. Hans visjon inspirerte meg til å studere hvordan en landslagstrener leder sitt støtteapparat og spillere i arbeidet med å realisere en slik kulturendring.

Da jeg startet arbeidet med avhandlingen, var mediernes rolle ikke tiltenkt en plass. Mitt kvalitative og eksplorerende design gjorde det imidlertid mulig å integrere en studie der mediernes rolle ble prioritert, da konteksten for treneren og laget endret seg og mediene ble mer og mer aggressive og tok mye av trenerens og lagets oppmerksomhet. Det ble klart for meg at dette måtte bety noe for trenerens muligheter for å utvikle og vie kulturen oppmerksomhet. Parallelt ble min egen teoretiske kunnskap om ledelse og organisasjonskulturer styrket, som igjen sådde tvil om kulturer overhode lot seg kontrollere og styre. Mitt datamateriale omfatter et rikt etnografisk materiale til tross for at jeg i utgangspunktet ikke hadde en etnografisk studie i tankene, ei heller en studie av prestasjonskulturer i et metaforperspektiv. Det er en erkjennelse at jeg i møtet med akademia og egen forskningsprosess har utviklet større teoretisk og metodisk kunnskap om hvordan jeg kan betrakte og forske på kulturer – både i et variabel- og i et metaforperspektiv – som jeg ikke hadde da jeg startet. Derfor vil enkelte sitater som ikke inngår i avhandlingens empiriske artikler benyttes i andre del av kappens analyse. Dette illustrerer godt en av styrkene ved kvalitative studier; muligheten for å endre forskningsspørsmål og korrigere for ny kunnskap underveis.

Refleksjon og etiske betraktninger

I det følgende redegjør jeg for noen av de utfordringer jeg har møtt i forskningsprosessen og refleksjoner over forhold som kan ha påvirket egen forskerrolle, og i neste omgang den betydningen dette kan ha hatt for avhandlingens forskningsmessige kvalitet.

Ved å forske i eget praksisfelt har jeg erfart hvilke muligheter dette kan gi. Samtidig har jeg støtt på flere dilemmaer når det gjelder forholdet mellom nærhet og distanse, slik Wadel (1991) har beskrevet dem. En av mine hovedutfordringer har nettopp vært å balansere dette forholdet – både til fotballefaget og til de jeg har studert. Når jeg ser

tilbake på egne feltnotater etter den første observasjonsrunden, ser jeg at jeg var mer opptatt av det fotballfaglige enn av treneren, hans team og spillerne, og samhandlingen dem imellom. Feltnotatene viser med andre ord at mitt fokus i stor grad var rettet mot det som var kjent for meg. Jeg kom for nært eget fagfelt. Min forforståelse kan derfor ha skapt det Van Hecke (2009) beskriver som blinde flekker, og ført til at jeg gikk kan glipp av enkelte hendelser som var viktige i avhandlingssammenheng, men som der og da ikke ble ansett som viktig. Dette kan ha påvirket kvaliteten på datainnsamlingen negativt på det tidspunktet. Dette ble da også et sentralt tema i veiledningene, og bedret seg etter hvert.

Nærhet til informantene og spesielt til landslagstreneren har vært en utfordring, ettersom jeg kjente landslagstreneren fra vår tid som kollegaer i NFF. Videre kjente jeg han fra arbeidet med min masteroppgave, der jeg studerte hans lederstil som klubbtrener overfor trenerteamet (Andersen, 2014). For å situere meg i forskerrollen har utvikling av teori og refleksjoner over egen forskerrolle sammen med mine veiledere, vært viktig for å bli i stand til å skape den nødvendige distansen til landslagstreneren som person, og i stedet rette blikket mot hans lederstil i lys av teori og analytiske dimensjoner. Også ulike typer data, egen ervervelse av metodisk kunnskap, kombinert med tiden forskningsprosessen har pågått, har vært til hjelp for å skape distanse til både informanter og øvrig datamateriale. Feltnotatene er preget av tykke beskrivelser (jf., Alvesson & Sveningsson, 2016; Bengtsson, 2013; Thagaard, 2009), som har bidratt til at jeg i etterkant har hatt muligheten til å endre egne tolkninger i takt med egen teoriforståelse, samt ved å skrive artikler sammen med andre og mer etablerte forskere.

Drowatzky (1996) omtaler i sin bok *Ethical Decision Making in Physical Research*, ulike utfordringer knyttet til konfidensialitet og casestudier i idrett. Et av spørsmålene han diskuterer er hvilke forventninger en kjent idrettsutøver eller annen kjent person har når det gjelder konfidensialitet og privatliv. Det norske herrelandslaget i fotball består av en gruppe idrettsutøvere og trenere som har vært høyt profilert i mediene gjennom lang tid, og det vil alltid være en risiko for å kunne identifisere deltakere i et forskningsprosjekt som dette. Alle deltakerne ble informert om at de når som helst

kunne trekke seg fra studien uten å oppgi noen grunn til det. Ingen benyttet seg av denne muligheten. Anonymitet er forsøkt ivaretatt ved å beskrive informantene som medarbeidere eller spillere. Opplysninger som kan identifisere spillernes klubbtilhørighet eller profesjonen til medlemmer av støtteapparatet, er utelatt. Hvem som er landslagstrener på et landslag i en gitt periode, er imidlertid ikke mulig å anonymisere. Den omtalte landslagstreneren har gitt sitt samtykke til å bli omtalt som landslagstrener. Selv om alle har gitt sitt samtykke, har jeg fulgt anbefalingen fra Thaagard (2009), som presiserer at jeg som forsker ikke kan slå meg til ro med at samtykke er blitt gitt tidlig i prosjektet. Derfor er alle informanter gitt anledning til å lese gjennom transkriberingen av intervjuene. Alle takket imidlertid nei til det. De uttrykte i stedet at de hadde full tillit til meg og min behandling av den informasjonen jeg hadde fått. Gjennom analyseprosessene valgte jeg imidlertid å sende manus til artikkel II og III til landslagstreneren, før de ble sendt til de review i de valgte tidsskriftene, slik at han kunne se hvordan sitater ble brukt i analysene, samt kvalitetssikre enkelte sitater.

Som jeg tidligere har argumentert for, har muligheten til å følge et toppidrettslag tett, kombinert med den åpenhet og tillit som ble vist meg fra de jeg har studert, blitt vurdert som en av avhandlingens styrker. Samtidig har nærheten ført til etiske dilemmaer, det som Ellis (2007) har beskrevet som situasjonsbetingete etiske vurderinger. Han sier det slik: "Situational ethics, the kind that deals with the unpredictable, often subtle, yet ethically important moments that come up in the field" (Ellis, 2007, s. 4). Informantenes åpenhet rundt egne opplevelser av enkelthendelser, har jeg definert som situasjonsbetingede situasjoner. Den har skapt både muligheter og dilemmaer. På den ene siden har de bidratt til avhandlingens rike datamateriale og åpnet for muligheter til å fange opp nyanser i skjulte maktrelasjoner og samspill i laget. På den andre siden har det skapt dilemmaer når det gjelder spørsmålet om hvordan ivareta hensyn til personvern, slik de er nedfelt i den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), spesielt punkt B og F, som handler om å ivareta respekt for enkeltmennesker og forskningsformidling. I den forbindelse har det vært viktig å reflektere over de gevinster forskningen kan bidra med til fagfeltet, sett i forhold til problemer den

enkelte deltakere kan oppleve ved at denne kunnskapen offentliggjøres. Dette gjelder i stor grad for landslagstreneren. Dette er nok et eksempel på viktigheten av å skape distanse til deltakerne i et forskningsprosjekt, gjennom bruk av kjente teorier og analytiske dimensjonene som fungerer som kan fungere som distanserende filter.

Ettersom studien er såpass gjennomiktig som den er og kan ha offentlig interesse, har hensynet til personvern og eget etisk ansvar, ført til at enkelte hendelser som kan ha hatt relevans for problemstillingene ikke er beskrevet i sin fulle bredde og dybde. Samtidig har det ikke forhindret meg fra å presentere forskningsresultater som anses som relevante for studiens formål.

Metodologisk koherens er omtalt som avgjørende for å ivareta kvaliteten i kvalitativ forskning (Tracy, 2010; Ravenek & Rudman, 2013; Malterud, 2003). For å oppnå høy grad av metodologisk koherens må det være en meningsfull sammenheng som forbinder forskningsdesign, problemstillinger, datainnsamling og analyse med teoretiske rammeverk Tracy (2010). I dette kapitlet har jeg redegjort for at metodologisk koherens er ivaretatt ved å vise til sammenhengen mellom avhandlingens forskningsdesign, metodevalg, problemstillinger/forskningsspørsmål, teoretiske rammeverk og etiske refleksjoner. Oppsummert mener jeg derfor at avhandlingen har både høy pålitelighet og intern gyldighet. Jeg mener også at avhandlingens funn er overførbare til andre trenere og ledere i toppfotballen og toppidretten generelt. Videre mener jeg at en deler av avhandlingens funn er overførbare til ledere for høyt-presterende grupper også utenfor toppidrett, og derfor at den tilfredsstillende kravet om ekstern gyldighet.

5 Hovedfunn: presentasjon av avhandlingens artikler

I dette kapitlet gis en kort oppsummering av hovedfunnene fra avhandlingens tre artikler. Studiene er selvstendige deler i min avhandling og mer detaljert informasjon og utfyllende beskrivelser av resultater og konklusjoner finnes i egne vedlegg på slutten av avhandlingen.

Artikkel I: *High-Performing Cultures in Elite sport. A Systematic and Critical Literature Review* (Andersen & Moldenæs, 2021), er som tittelen tilsier, en systematisk og kritisk gjennomgang av den forskningsbaserte litteraturen om prestasjonskulturer i toppidrett. Intensjonen har vært å finne ut hva forskningen sier om hva som hemmer og fremmer utviklingen av prestasjonskulturer og effekten av slike kulturer, samt hvilke kulturforståelse eller perspektiv studiene bygger på. Problemstillingen ble derfor formulert slik: hvordan defineres prestasjonskulturer i toppidrett, hvilke faktorer hemmer og fremmer prestasjonskulturer, og hva er effektene av en slik kultur i en toppidrettskontekst?

Gjennomgangen av litteraturen viste at forskningen på prestasjonskulturer i toppidretten er dominert av noen få forskere, som alle er idrettspsykologer. Den viser også at forskerne bygger på samme kulturforståelse, kultur som noe en sosial enhet har, og derfor som en variabel som kan styres og kontrolleres. Den eksisterende forskningen reflekterer i liten grad kulturbegrepets kompleksitet og konsekvensene av denne kompleksiteten for muligheten for å endre kulturer i ønsket retning. Samtidig argumenterer vi for at enkelte av forskerne har strukket de kontekstuelle argumentene for langt og at de med dette ignorerer relevansen av mer enn 30 års organisasjonsforskning.

De få empiriske studiene som eksisterer har fokusert på lederes arbeid med å realisere visjoner og fremme kulturendringer blant utøvere og støtteapparat. I denne sammenheng tar Cruickshank og hans kollegaer til orde for å anvende en mer machiavellisk tilnærming i arbeidet med å beskytte lagets visjoner i arbeidet fremme prestasjonskulturer. En ensidig transformasjonsinspirert lederstil er med andre ord ikke nok (Cruickshank & Collins, 2012a; Cruickshank & Collins, 2015; Collins &

Cruickshanks, 2012). Samtidig mangler studier av hva som kan hemme kulturendring og effektene av prestasjonskulturer. Et annet funn er at vi har identifisert en begynnende debatt om viktigheten av å studere kultur i et metaforperspektiv (jf. McDougall et al., 2017; McDougall et al., 2019; McDougall et al., 2020; Maitland et al., 2015; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018). Fortsatt savnes imidlertid empiriske studier som belyser hvilke nye innsikter en slik tilnærming kan gi.

Artikkel II, *Fra helt til syndebukk* (Andersen, 2020), er en longitudinell, kvalitativ casestudie av lederstilen til en norsk landslagstrener i fotball i perioden 2014-2016 – der de forventede resultatene frem mot et kommende EM og VM, etter hvert uteble. Målet var å undersøke hva som kjennetegnet hans lederstil, særlig overfor spillerne. Videre var målet å finne ut om hans lederstil var påvirket av toppfotballens rasjonalitet, der seier trumfer alt (jf. Tangen, 2004). Spørsmålet som ble drøftet var: anvendte 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 var at den machiavelliske lederstilen ville bli mer fremtredende ettersom resultatene uteble.

Analysen viser at landslagstreneren gjennom sin transformasjonsinspirerte lederstil, der alle de fire innflytelsesstrategiene ble anvendt, i oppstartsfasen lyktes godt med å forankre og kommunisere sin visjon både blant spillerne og hos mediene. Samtidig ble denne lederstilen balansert med en mer machiavellisk stil, både overfor egen arbeidsgiver støtteapparat og mediene. Landslagstreneren lyktes med å utøve det Collins og Cruickshank (2012) omtaler som flerretningsledelse.

Fra å ha skapt begeistring og sikret bred forankring av sin visjon i oppstarten, ble det utover i EM-kvalifiseringen et gap mellom forventet og anvendt lederstil, både overfor spillere og overfor mediene. Til tross for skuffende resultater var landslagstreneren lojal overfor sin egen transformasjonsinspirerte lederstil gjennom hele sin ansettelsesperiode. Antagelsen om at den machiavelliske stilen skulle tas i bruk når resultatene uteble, fikk med andre ord ikke støtte. Overfor spillerne fokuserte landslagstreneren og støtteapparatet mer på det fotballfaglige, og interne prosesser

med spillerne kom i bakgrunnen. Interne motsetninger, underliggende maktrelasjoner og tvetydighet angående landslagstrenerens valg av lederstil, kom ikke til overflaten. Spillerne reagerte dessuten ulikt på lederens konsistente og positive lederstil. Studien viser at transformasjonsteoriens fire innflytelsesstrategier kan påvirke hverandre negativt dersom enkelte av dem ikke følges opp. Mer presist synes det som om intellektuell stimulering og involvering i evalueringsarbeidet spesielt, fremstår som viktig for å skape og opprettholde trenerens autoritet overfor spillerne, spesielt når resultatene uteblir.

Studien har langt på vei illustrert hvordan symbiosen mellom mediene og toppidretten fungerer (Carter, 2007; Rowe, 2003). Ved tap og dårlige prestasjoner er mediens logikk å jakte på syndebukker, og som oftest er dette treneren. I en toppfotballkontekst, der seier trumfer alt, kan en ensidig transformasjonsstil være lite egnet for å opprettholde autoriteten til treneren over tid, dersom resultatene uteblir. En transformasjonsstil forutsetter resultater for at den skal virke, slik Conger (1993) har understreket. Dette illustrerer igjen betydningen av å mestre flerretningsledelse (jf. Collins & Cruickshank, 2012); evnen til å balansere interessene til ulike interessenter når ambisiøse visjoner skal forsvares og realiseres. Sagt annerledes fremstår fleksibilitet og timing for valg av i lederstil som avgjørende for at treneren skal bevare sin autoritet. Dette gjelder særlig når kortsiktige krav om resultater skal innfris, samtidig med langsiktig utvikling og kulturendringer.

Artikkel III, *When different logics meets* (Andersen, Moldenæs & Ronglan, 2021), er en longitudinell studie av dynamikken mellom landslagstreneren og mediene, der mediens kritikk av trenerne økte over tid. Hensikten var å undersøke innholdet i mediekritikken, trenerens respons på kritikken og hvorfor han responderte som han gjorde, samt hvordan reagerte mediene på hans respons, Totalt ble 219 artikler fra VG og Dagbladet analysert i lys av Coombs krisekommunikasjon (Coombs, 2018).

Studien belyser en treners dilemma med, på den ene siden å beskytte sine spillere og forsvare lagets prestasjoner, og på den andre siden å respondere på mediens kritikk på måter som er ment å redusere fremfor å intensivere kritikken. Landslagstrenerens

eksterne kommunikasjon var både et resultat av hans ønske om på den ene siden å skape entusiasme blant publikum og et resultat av han ønsket å være tro mot sin egen identitet som leder og lederfilosofi. Han forsøkte med andre ord å beskytte spillerne mot mediefortellingene og at de skulle bli en integrert del av deres selvforståelse. Hans uttalelse om at han aldri vil kritisere spillerne offentlig, kan forstås i lys av dette. Til tross for at treneren prøvde å overbevise mediene og publikum om at han i det lange løp ville lykkes, var det medienes angrep på retorikken hans, samt tvil om hans profesjonelle fotballferdigheter som vant frem. Trenerens svar og forklaringer ga mediene mulighet til å fortsette sin kritikk. Studien belyser at det er viktig at trenere har kunnskap om medienes fortellerlogikk og ferdigheter til å tilpasse sin respons til de ulike fasene i en slik logikk. Slik sett fremstår dette som et klassisk eksempel på medienes makt, når fortellingen krever en løsning og mediene jager i flokk; når trenere blir offer for 'mediejakten', er kampen tapt. Samtidig viser den at en treners logikk sto i motsetning til medienes logikk. Trenerens utgangspunkt var å fokusere på læring, utvikling, og å se bak resultatene. Disse to logikkene er vanskelige å forene.

Samtidig synes det som om trenerens personlige integritet og identitet og hans omsorg for spillerne så ut til å ha overskygget behovet for å begrense mediekritikken og dermed beskytte sitt eget rykte på best mulig måte. Som sådan fremstår hans mediekommunikasjon som autokommunikasjon; en indirekte kommunikasjon med seg selv, med sikte på å bekrefte og opprettholde sin egen identitet. Samtidig var hans mediekommunikasjon en bevisst strategi og en form for indirekte ledelse av spillerne hvor han ønsket å påvirke spillernes selvforståelse.

Studien konkluderer med at medienes jakt til en viss grad, kan unngås. Det kan synes som landslagstreneren selv skapte en potensiell spenning overfor mediene tidlig i EM kvalifiseringen gjennom sin forklaring på 5-1 tapet mot Kroatia i mars, 2016.

Retorikken som ble brukt påvirket igjen tolkningen av hans påfølgende mediekommunikasjon, svekket medienes tålmodighet og offentlighetens tillit til utviklingsprosjektet hans, og som sådan forsterket misnøyen og reduserte trenerens autoritet og troverdighet. Studien antyder at benektelse bør brukes med forsiktighet og

følsomhet. Studien viser hvordan all ekstern kommunikasjon virker tilbake på avsender gjennom prinsippet om autokommunikasjon som en sirkulær prosess.

6 Analyse: flerretningsledelse i to kulturperspektiver

For å drøfte, både i et variabel- og et metaforperspektiv, de utfordringer en trener som skal lede i flere retninger møter, vil del I omfatte en drøfting av trenerens utfordringer med å balansere en transformasjonsrettestil med en machiavellisk lederstil overfor spillere og medier i et variabelperspektiv på kultur. Videre omfatter denne delen en drøfting av hvordan trenerens eksterne kommunikasjon, kommunikasjonen med mediene, virker tilbake på spillerne og hans selv i lys av begrepet om autokommunikasjon. Her knyttes med andre ord funn fra avhandlingens to empiriske studier sammen (Andersen, 2020; Andersen, et al., 2021). Drøftingen i denne delen følger den samme tidsaksen som i de to empiriske studiene. Deretter, i del II, drøftes funn fra de to empiriske artiklene i et metaforperspektiv. Hensikten har vært å få frem hvilke nye innsikter et metaforperspektiv på kultur kan bidra med til litteraturen om prestasjonskulturer. Denne delen er tematisk inndelt, med vekt på tvetydigheter og dilemmaer i trenerens arbeid med å lede spillere og medier.

6.1 Del 1: Flerretningledelse i tre faser

Begrepet flerretningsledelse er som beskrevet, ment å fange opp hvorfor og hvordan ledere og trenere i en toppidrettskontekst, bør ha blikket rettet mot flere interessenter samtidig: oppover (mot styret og egen organisasjon), utover (mot mediene, publikum og sponsorer) og innover (mot spillere og støtteapparat), og samtidig utøve dynamisk og fleksibel ledelse ved å balansere to lederstiler: en transformasjons- og en machiavellisk stil (jf. Cruickshank & Collins, 2015, 2016; Cruickshank et al., 2015; Fletcher & Arnold, 2011). I teorien kan det å lede i flere retninger og samtidig kombinere transformasjonsledelse med en machiavellisk stil, virke overbevisende og besnærende. I praksis er dette derimot svært komplekst, både generelt og i toppfotballen. Hovedgrunnen er, som tidligere vist til, de mange interessentene og deres ulike forventninger og behov. Spillerne og mediene er som hevdet i innledningen, to interessenter som representerer ytterpunktene av interessentenes ulike interesser, samtidig som de antas å være de interessentene som har størst innflytelse på en treners arbeidshverdag.

I det følgende presenteres de tre fasene i prosessen som er studert, og som anses som avgjørende for å knytte avhandlingens empiriske studier sammen. Den første fasen, oppstartsfasen, er viktig ettersom dette var det tidspunktet trenerens visjon ble kommunisert og forankret, både internt og eksternt. Den andre fasen, perioden for EM-kvalifisering, er avgjørende da dette var perioden da arbeidet med å realisere visjonen skulle starte. I denne fasen ble imidlertid drømmen om deltakelse i EM knust. Den tredje fasen, perioden for VM-kvalifisering, er sentral for å forstå hvordan det som skjedde i den andre fasen kan ha påvirket landslagstrenerens arbeidssituasjon og avgang fra trenerjobben. Det er også en fase som kan forstås som en endelig bekreftelse på at treneren ikke lyktes med å realisere sin visjon. For utdypende beskrivelser av den enkelte fasen henvises det til artikkel II (Andersen, 2020) og artikkel III (Andersen et al., 2021).

Tabell 1 Fasene fra landslagstrenerens ansettelse til hans avgang.

1. Oppstart	2. EM-kvalifisering	3. VM-kvalifisering og avgang
sept. 2013- sept. 2014	sept. 2014-nov. 2015	sept. 2016-nov. 2016

Første fase: Oppstarten

I startfasen utøvde landslagstreneren en transformasjonsstil overfor både spillere og mediene. Gjennom å involvere og utfordre spillerne i lagsprosesser, kombinert med individuelle spillersamtaler, ble visjonen og de bebudede endringene godt mottatt og forankret. Landslagstreneren tok i bruk alle de fire innflytelsesstrategiene, både idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell innflytelse og individuell omtanke. Disse fremsto som viktige hver for seg og sammen, og ble opplevd som meningsfullt for spillerne. En slik forankring av visjon er, både ifølge Collins og Cruickshank (2012), Cruickshank et al. (2014) og Fletcher og Arnold (2011), avgjørende for å fremme prestasjonskulturer og sterke prestasjonsteam.

Overfor mediene var inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse sentrale innflytelsesstrategier. Landslagstreneren hadde en tydelig strategi om å inkludere

mediene til å 'bli med på reisen' i å realisere visjonen og samtidig skape forståelse for at endring og utvikling av laget ville ta tid. Mediene fikk tilsynelatende et eierskap til endringene som var på gang og kritikken uteble, til tross for svake resultater. Samtidig kan landslagstrenerens strategi overfor mediene forstås som en machiavelliskinspirert lederstil, ved at han inntok en nærmest dominant atferd og proaktivt forsøkte å ta kontroll over mediene. Dette kan ha sin bakgrunn i det Cruickshank og Collins (2015) omtaler som skeptisk tilnærming overfor mektige interessenter som kan bli en trussel. Selznick (1949) betegner en slik strategi for kooptering: "The process of absorbing new elements into the leadership or policy-determining structure of an organization as a means of averting threats to its stability or existence" (Selznick, 1949, s. 259). Utgangspunktet for koopteringen i dette tilfellet kan ha vært at landslagstreneren var klar over at han var i en situasjon der hans autoritet kunne bli stilt spørsmål ved om resultatene uteble på kort sikt. Som tidligere redegjort for, var den landslagstreneren det her er snakk om, kjent for en annerledes lederfilosofi enn det mange forbinder med internasjonal herrefotball. Derfor ønsket han å trekke mediene til seg og skape en god relasjon til dem, og på den måten gjøre dem til medspillere og nøytralisere en mulig kommende mediekritikk.

Sett i lys av landslagets svake resultater i perioden 2000-2013, viser studiene av Andersen (2020) og (Andersen et al., 2021) at tidspunktet for endringsprosessene kan ha bidratt til å skape entusiasme og positivitet. Endringene landslagstreneren kommuniserte gjennom sin visjon ble opplevd som viktige og riktige av både spillerne og mediene. Visjonen om å fokusere på utvikling og endring av spillestil, ble opplevd som meningsfull både for spillerne og mediene, samtidig som de 'kjøpte' trenerens budskap om at utvikling tar tid. Han ble sågar omtalt som nærmest en Guds gave til norsk fotball av en av de mest sentrale spillerne på laget (Andersen, 2020, s. 12-13). Timing og kjennskap til organisasjonens historie er for øvrig i overensstemmelse med generell teori om ledelse av endringer (Bass og Avolio, 1993). Landslagstreneren lyktes med andre ord med å lede i begge retninger og samtidig balansere de to lederstilene overfor begge interessentene. Dette kan igjen forklare hvorfor resultatene i denne fasen ble opplevd som underordnet. Kritikkk for manglende resultater var nesten fraværende, både fra spillere og mediene.

Andre fase: EM-kvalifisering

I andre fase, i løpet av EM-kvalifiseringen, lyktes derimot treneren ikke med å balansere de to lederstilene, verken overfor spillerne eller mediene. Han fortsatte med å utøve en transformasjonsstil, som i tillegg utviklet seg til å bli hans gjennomgående og ensidige lederstil. Reaksjonene fra spillerne var delte. Flere av dem, spesielt de etablerte, ønsket etter hvert en mer kynisk resultattilnærming til kampene i tråd med toppidrettens rasjonalitet – det som kan forstås som en mer machiavelli-inspirert lederstil i en krevende situasjon. Samtidig savnet de en tøffere og mer ærlig tilbakemelding når prestasjonene ikke ble som forventet. Det begynte også å oppstå interne spenninger blant spillerne om støtten til trenerens utviklingsfilosofi (jf. Andersen, 2020). Det er ikke gitt at spillerne ville reagert like negativt på trenerens konsistente transformasjonsstil overfor mediene, dersom interne lagsprosesser der balansen mellom å utfordre og støtte laget (e.g. involvering og intellektuell stimulering) når resultatene uteble og kritikken fra mediene økte, hadde blitt sterkere vektlagt. Det er heller ikke gitt at toppidrettens rasjonalitet i samme grad hadde slått inn overfor spillerne, og dermed heller ikke forventningen om større kynisme eller machiavellisme fra trenerens side.

Til tross for at mediene tilskrev treneren det meste av ansvaret for skuffende resultater utover i kvalifiseringen, fastholdt treneren sin transformasjonsstil og positive kommunikasjon også overfor mediene (Andersen et al., 2021). Han la særlig vekt på idealisert innflytelse i sine forsøk på å berolige dem, som er i overensstemmelse med teori om transformasjonsledelse (jf. Bass & Avolio, 1993; Bass & Riggio, 2006). Det var lite igjen av tilløpet til den kyniske tilnærmingen han hadde anlagt overfor mediene i den første fasen. For eksempel valgte landslagstreneren nærmest konsekvent å fremheve lagets positive utvikling i sitt møte med mediene, til tross for tap og skuffende prestasjoner. Han var rett og slett lojal overfor spillerne og beskyttet 'flokkens' sin ved aldri å kritisere prestasjonene deres offentlig, uansett hvor mye han ble utfordret på det. En slik lederstil støttes av Kruse (1981), som hevder at det grunnleggende elementet i lagidrettens etiske grunnsteiner er at en trener ikke kritiserer sine utøvere i mediene.

Utover i denne fasen økte kritikken fra mediene, ikke primært på grunn av de skuffende resultatene, men på grunn av trenerens positive retorikk og hans gjentatte forsøk på å (bort)forklare resultatene med utenforliggende forhold, samtidig som han forsøkte å overbevise om at lagets utvikling pekte mot en fremtidig suksess. Denne kommunikasjonen som kan forstås som utøvelse av en transformasjonsstil, ga liten mening for mediene. Denne lederstilen bidro til at han nærmest fornærmet mediene ved å be dem akseptere at hans grep over tid ville føre til ønskede resultater, når det ikke samtidig ble dokumentert i form av scoringer og seiere underveis (jf. Andersen et al., 2021). Gjennom mediene ble det nå skapt et bilde av en landslagstrener som var naiv og lite realitetsorientert når det gjaldt lagets og enkeltspillers kapasitet, prestasjonsnivå og evne til å realisere visjonen.

Etter et tap mot Ungarn i play-off der EM-drømmen brast, tyder mediebildet på at mediene begynte å tvile på om landslagstreneren ville lykkes med å realisere sin visjon. Ved å opprettholde sin positive retorikk og dermed sin transformasjonsstil overfor mediene, ble hans lederstil etter hvert oppfattet som for lite kynisk eller for lite machiavellisk. Dette var imidlertid en bevisst strategi fra landslagstrenerens side, som på den ene siden handlet om å være tro mot sin egen lederfilosofi og identitet, og samtidig forsøke å skape og opprettholde entusiasmen blant det norske publikum. På den andre siden var landslagstreneren bevisst på at mediekommunikasjon ikke foregår i et vakuum. Han var klar over at han indirekte kommuniserte med- og utøvede ledelse overfor spillerne via mediene. Utover i denne fasen synes det som om trenerens nedtoning av en machiavellisk lederstil overfor mediene, ytterligere svekket deres syn på hans autoritet. Kort oppsummert utøvede landslagstreneren den samme transformasjonsstilen overfor både spillerne og mediene. Dette var ikke vellykket i den situasjonen laget på det tidspunktet befant seg i.

Tredje fase: VM-kvalifisering og avgang

VM-kvalifiseringen startet med to tap. Til tross for dette fortsatte treneren sin positive transformasjonsinspirerte lederstil både overfor spillerne og mediene, samtidig som den machiavelliske stilen var fraværende. Mediene forventet større realisme og

kynisme fra trenerens side når det gjaldt lagets resultater. Nå mistet de tålmodigheten. Allerede etter den andre kampen var kritikken nådeløs og det ble nærmest fremstilt som et folkekrav at landslagstreneren måtte skiftes ut. Mediefortellingene var preget av en trener som hadde mistet all autoritet og tillit. Visjonen om endringene treneren ble hyllet for i oppstartsfasen, ble nærmest harselert med nå. Trenerens insistering på lagets positive utvikling, til tross for tap, ga rom for ytterligere mediekritikk. Både hans retorikk og fotballfaglige kompetanse ble utfordret og kritisert (jf. Andersen, et al., 2021). Den 16. november 2016 var det hele over, og det norske folket ble informert om at landslagstreneren hadde valgt å trekke seg. Valget ble begrunnet med det store presset på både organisasjon og spillerne.

Trenerens lederstil og kultur som variabel

Ved å forstå kultur som en variabel, som noe en gruppe har og som ledere kan styre og kontrollere (jf. Smirich, 1983), kan utfordringene treneren møtte tolkes som et resultat av at han ikke klarte å skape en prestasjonskultur i laget, på grunn av at han ikke evnet eller ikke ønsket å balansere sin transformasjonsstil med en mer machiavellisk stil når situasjonen endret seg (forventede resultater uteble) og toppidrettens rasjonalitet slo inn i laget så vel som i mediene. Han møtte med andre ord ikke forventningene om en mer kynisk lederstil når resultatene uteble.

Det å veksle mellom lederstiler er imidlertid krevende, fordi lederstil kan være knyttet til egen identitet, personlighet og verdigrunnlag. Dette er et poeng ingen av studiene som har argumentert for at en leder i toppidretten bør kombinere transformasjonsledelse med en mer machiavellisk lederstil – to lederstiler som kan hevdes å hvile på helt ulike verdigrunnlag – har lagt vekt på.

I det følgende drøftes trenerens lederstil gjennom begrepet autokommunikasjon, for å vise at landslagstrenerens eksterne kommunikasjon var sterkt knyttet til hans egen identitet og verdigrunnlag. Ved å anvende dette begrepet får vi også blick for at det å lede i en retning, i dette tilfellet i retning av mediene, også innebærer å lede i en annen retning, i dette tilfellet i retning av spillerne. Begrepet illustrerer med andre ord at samtidig som en trener utøver ledelse eksternt, utøver vedkommende ledelse internt.

Trenerens lederstil som autokommunikasjon

Landslagstreneren hadde hele tiden en strategi for sin mediekommunikasjon, som kan forstås med bakgrunn i begrepet om autokommunikasjon. Han holdt nemlig fast ved at all hans kommunikasjon med mediene primært var innrettet mot spillerne – når han snakket med mediene snakket han indirekte med spillerne. Samtidig var dette et resultat av hans ønske om å være lojal mot sin egen identitet som leder og person, som er nært beslektet med innflytelsesstrategiene som kjennetegner en transformasjonsinspirert lederstil.

I den første fasen, da treneren uavhengig av prestasjoner og resultater, fremhevet visjonen, utviklingstenkningen og lagets positive utvikling, en transformasjonsinspirert lederstil eksternt, reagerte spillerne positivt. Dette kan tolkes dithen at treneren lyktes med sin (planlagte) autokommunikasjon og bekreftet lagets identitet som et lag som var på vei mot en spillestil som på sikt ville gi de ønskede resultatene. Dette er for øvrig i overensstemmelse med Broms og Granberg (1983) sin beskrivelse av autokommunikasjon som en ledelsesstrategi, som kan bidra til økt entusiasme og styrking av et bestemt tankesett. Samtidig kan dette forstås som å ha bekreftet trenerens lederidentitet som utviklingsorientert og visjonær. I så måte er dette et eksempel på at kulturer også kommuniserer med seg selv når de kommuniserer eksternt. På dette tidspunktet fungerte mediene rett og slett som et speil som ga trenerens budskap høy grad av autoritet og troverdighet overfor spillerne, men som også virket tilbake på landslagstreneren selv. I denne fasen lyktes landslagstreneren med andre ord med å forene kommunikasjonen med mediene og kommunikasjonen med spillerne. Han klarte å forføre sitt publikum, men sannsynligvis også seg selv.

I den andre fasen, da treneren insisterte på å opprettholde sin positive kommunikasjon eksternt til tross for økende kritikk, fortsatte denne selvforføringen, mens han i langt mindre grad klarte å forføre sitt publikum – spillerne og mediene. Det at hans kommunikasjon virket som selvforføring støttes av denne uttalelsen fra treneren:

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 (Andersen, 2020, s. 14).

Sitatet indikerer også at hans kommunikasjon var sterkt forankret i hans egen identitet. Som jeg tidligere har redegjort for hadde landslagstrenerens en lang merittliste som kunne forstås som en bekreftelse på at hans tidligere suksesser skyldtes hans transformasjonsinspirerte lederstil. Denne var også behørig dokumentert i mediene over lang tid. Dette kan muligens forklare hvorfor han brukte mediene til å kommunisere med sine spillere, ved å fremheve det positive uavhengig av prestasjoner og resultater. De bekreftet samtidig hans egen trener- eller lederfilosofi og identitet.

Selv om selvforføring er nødvendig for å kunne forføre andre, faller den fra hverandre dersom publikum ikke er interessert i budskapet (jf. Christensen, 2004; Moldenæs, 2006). I dette tilfellet kan det se ut som om trenerens evne til å forføre andre og da først og fremst spillerne som budskapet primært var innrette mot, falt sammen, ikke fordi han selv ikke trodde på sitt budskap, men fordi enkelte av spillerne ikke trodde på det. De beklaget egne prestasjoner, samtidig som de kritiserte medspillernes prestasjoner overfor mediene (jf. Andersen et al., 2021). Spillerne hadde en annen selvforståelse enn det treneren kommuniserte eksternt. De var heller ikke like opptatt av landslagstrenerens budskap i denne fasen som i den første fasen. Dette kan forstås som et eksempel på hva som skjer når en avsender har en forestilling om og tar for gitt at publikum trekker samme mening ut av budskapet som det avsenderen selv gjør. Selv om autokommunikasjon kan planlegges og kan virke etter sin hensikt, kan dens virkninger ikke kontrolleres.

Samtidig viser mine empiriske studier at mediene overførte sine tolkninger til- og i dette tilfellet endret publikums eksisterende tro. Dette bekrefter mediens makt overfor, ikke bare et generelt publikum, men også toppidrettens publikum. På dette tidspunktet begynte mediene å jage i flokk og skapte helt andre mediefortellinger om forholdet mellom årsak og virkning enn det som var intensjonen til landslagstreneren. Agendaen ble satt: mediene ønsket forandringer – en ny landslagstrener de kunne tro

på, og med det muligheten til å vedlikeholde troen på et landslag som kunne bli en suksess i fremtiden. Her ser vi nok et eksempel på hvordan selvforføringen faller fra hverandre dersom publikum ikke tror på budskapet som formidles. Trenerens intensjon om å binde sammen interessentene ved å forene den eksterne og den interne kommunikasjonen, fikk nærmest motsatt effekt. Den bidro til å skape distanse mellom spillerne og mediene.

I den tredje og siste fasen fikk den økte mediekritikken av landslagstreneren tilsynelatende støtte av den nyvalgte presidenten. Han fremskyndet samtidig en evaluering. Det inntrykket mediefortellingen skapte i den andre fasen syntes å ha påvirket det nyvalgt styret til å tro at landslagstreneren ikke ville være i stand til å innfri visjonen om å utvikle ny spillestil, for så å ta medalje i VM 2018. Mediene hadde med andre ord bidratt til at landslagstrenerens autoritet var sterkt svekket. Dette kan langt på vei forstås som et resultat av at treneren ikke til fulle tok inn over seg medienes makt og mediene som bærere og formidlere av toppidrettens rasjonalitet. Alternativt kan det forstås som at han ikke ønsket å tilpasse sin lederstil til slike normer, på grunn av det ville fordre en kommunikasjon som ikke var i overensstemmelse med hans egen identitet som leder og person. I så måte støtter denne studien resonnetet om autokommunikasjonens sirkulære natur – der all kommunikasjon virker tilbake på avsenderen selv, men den viser også at en sterk (leder)identitet kan være en buffer mot å fanges av denne sirkulariteten.

Drøftingen i denne delen antyder en del tvetydigheter i spillernes tolkninger av trenerens kommunikasjon og handlinger, som er vanskelig å forstå ved kun å anvende et variabelperspektiv på kultur. Poenget er at ved å studere en kulturendringsprosess i et variabelperspektiv, vil konklusjonen i dette tilfellet være at landslagstreneren mislyktes med sitt prosjekt på grunn av at han ikke balanserte en transformasjonsstil med en machiavellisk stil og tilpasset dem i forhold til de situasjonene som oppsto underveis – verken i forhold til de interne eller de eksterne interessentene. Men som jeg har argumentert for, er det ikke enkelt å velge en lederstil som strider sterkt mot eget verdigrunnlag og identitet. I et variabelperspektiv fremstår lederstil nærmest som en mekanisk operasjon som kan velges og tilpasses situasjonen. Utfordringen består i å

tolke og analysere situasjonen. Et metaforperspektiv representerer et helt annet syn på lederes muligheter for å kontrollere kulturer, og i kjølvannet betydningen av lederes evne og ønske om å balansere mellom de to lederstilene. Dette utdypes i neste kapittel, der trenerens flerretningsledelse drøftes i et metaforperspektiv, der det å forstå og anerkjenne tvetydigheter og dilemmaer forstås som sentralt i enhver kultur – også i høyt-presterende kulturer som toppidrettsgrupper.

6.2 Del 2: Prestasjonskultur i et metaforperspektiv

Metaforperspektivet representerer som tidligere nevnt, en kompleks kulturforståelse der kulturen kan være preget av tvetydigheter og uklarheter. Slik sett følger den opp funn fra avhandlingens litteraturreview, som viser at det ikke finnes empiriske studier av prestasjonskulturer i et metaforperspektiv og at denne typen studier savnes innenfor idrettsstudier generelt (Andersen & Moldenæs 2021). Først drøftes noen tvetydigheter og dilemmaer som oppsto i trenerens ledelse av spillergruppen. Kapitlet avsluttes med en drøfting av dynamikken og relasjonen mellom treneren og mediene, og noen av de tvetydigheter og dilemmaer som oppsto i den forbindelse.

Som vist til i metodekapitlet hadde jeg i utgangspunktet ikke noen intensjon om å anlegge en etnografisk tilnærming til mitt prosjekt og mine to empiriske studier. Dette er en erkjennelse av at jeg underveis har utviklet min teoretisk og metodiske kunnskap om organisasjonskulturer. Foruten å drøfte funn fra de to empiriske studiene, har jeg også valgt å ta med to sitater fra spillere som ikke inngår i avhandlingens artikler. Videre vises det til et eksempel fra en uformell samtale i forbindelse med en av mine observasjonsrunder. På den måten har jeg ønsket å illustrere at mitt datamateriale inneholder tykke beskrivelser, som igjen kan bidra med nye perspektiver på analysen i del I, slik metaforperspektivet inviterer til. I de tilfellene der disse sitatene er benyttet, er det redegjort for i teksten.

Ledelse, tvetydigheter og dilemmaer

En av de største utfordringene med å balansere ulike lederstiler, er at ledelse er et tvetydig fenomen som kan ha ulik betydning, mening og verdi for ulike grupper og individer (Alvesson & Spicer, 2011). Dette åpner for ulike dilemmaer når ledere må

velge et av to eller flere alternativer. Samtidig kan valget gi ubehagelige konsekvenser, og i noen tilfeller bryte med egne verdier (jf. Kvalnes, 2006). Dilemmaer kan inntreffe i situasjoner der treneren skal innfri ulike og ofte motsetningsfylte forventninger overfor egne spillere, men kanskje i enda større grad overfor mediene. Her er det spesielt dynamikken mellom prestasjoner og resultater, to i utgangspunktet uforenlige størrelser, som må håndteres.

Tvetydigheter i trener-spiller relasjonen

Ved å drøfte landslagstrenerens lederstil i et variabelperspektiv på kultur, synes det som om han i startfasen lyktes med å kontrollere retningen på den annonserte kulturendringen. Spillernes sterke oppslutning rundt landslagstrenerens visjon kan imidlertid også forstås med utgangspunkt i den enkeltes realisering av seg selv og sine karrieremål, uavhengig av trenerens lederstil, slik en av de yngre spillerne uttalte i et intervju. Sitatet inngår ikke i noen av artiklene.

Vel, egentlig [pause 5-6 sek] er jeg ikke så opptatt av hans [landslagstrenerens navn] visjon. Helt ærlig er jeg mer opptatt av å vise at jeg er god nok til å spille på landslaget. Det er jo alle gutters drøm å kunne spille med den norske flagget på brystet, ikke sant,

I det han sa dette smilte han litt beskjedent, og avsluttet med å si: “For meg er ikke EM 2016 det viktigste, det kommer jo flere mesterskap”. Sitatet illustrerer at oppslutningen om treneren for enkelte, handlet vel så mye om viktigheten av annerkjennelse og stolthet over å være en del av det norske landslaget; et ønske om å være en av de 11 utvalgte som fikk spille landskamp og med dette representere landet sitt, uavhengig av landslagstrenerens visjon og lederstil. Samtidig kan nettopp visjonen om å delta i EM og ta medalje i VM, ha hatt en ekstra betydning for andre spillere, ettersom landsandslaget er et utstillingsvindu for de som ønsker kontrakter med nye og mer attraktive klubber. Flere av de eldste spillerne var tydelige på at EM 2016 var deres siste mulighet til å delta i et internasjonalt mesterskap, som i seg selv påvirket motivasjonen deres og oppslutningen om treneren.

Dette er eksempler på at visjoner kan være tvetydig kulturuttrykk og ha ulik betydning for medlemmer av en kultur. I et metaforperspektiv, der kultur handler om å forstå

prosessene som ligger til grunn for tankesett og meningsskapning, kan alternative spørsmål til de som et variabelperspektiv åpner for være: Hvordan forstår du visjonen? Betyr den noe for deg og eventuelt hva? Hvilke konsekvenser kan realisering av visjonen ha for deg? Hva kan du gjøre for at den realiseres? Sammenfaller dine mål med trenerens visjon og ønske om å endre spillestil? Dette er for øvrig eksempler på at spørsmål utledet fra transformasjonsteoriens innflytelsesstrategier involvering, intellektuell stimulering og individuell omtanke, kan bidra til å få frem hva som gir mening for den enkelte, så fremt man ikke ser på dem som normative anvisninger, men som veiledere for å stille gode spørsmål til de som skal ledes. Der det eventuelt er motsetninger vil dette bli synlig og anerkjent som en naturlig del av kulturen og håndteres som det.

Et annet eksempel på hvordan tvetydigheter blir synlig, er dersom vi forstår kultur som en meningsskapende prosess med utgangspunkt i at mennesker tolker sine erfaringer. Med dette som bakteppe blir spørsmålet: hvorfor ble lederstilen og filosofien landslagstreneren ble hyllet for i starten, etter hvert kritisert for. En refortolkning av spillernes opplevelse av en (for) snill trener, kan være at spillerne hadde tillagt landslagstreneren den mening at han ikke ønsket negativitet og fokus på problemer innad i laget. I et metaforperspektiv åpner dette for spørsmålet om landslagstreneren var bevisst på hvordan hans handlinger og utsagn ble tolket av spillerne. Spillernes tolkning hadde sitt utgangspunkt i deres egne erfaringer og den mening trenerens stil hadde for den enkelte (jf. Alvesson & Sveningsson 2016); den bidro til å gjøre en noe uvanlig trenereatferd i en bestemt situasjon, forståelig eller meningsfull. Spillernes erfaringer var trolig sterkt forankret i det som betegnes som toppfotballens maskuline kulturelle trekk, som for eksempel antagelsen om at det er de sterkeste, tøffeste, de som har 'hår på brystet', som vinner (Hemmestad, 2013). Ifølge Lippe (2010) har det maskuline en sterk posisjon i idrettsdiskursen generelt og i fotballen spesielt. Fotballen er av mange definert som en arena der det maskuline dominerer og der forestillingen om den autoritære, kompromissløse og kyniske lederen og treneren vedlikeholdes som et ideal (Potrac & Jones, 2009a; Potrac et al., 2007). Den lederstilen som landslagstreneren representerte, kan derimot knyttes til kvaliteter som ofte omtales som 'myke' og som ofte blir assosiert med feminine stereotypier (Hemmestad, 2013).

Spillernes uttrykte reaksjon på denne lederstilen da resultatene uteble, kan med andre ord forstås i lys av deres egne erfaringer gjennom mange år i fotballkulturen. Dette er en kultur preget av en tøff lederstil, der treneren på den ene siden legitimt kan kritisere spillere som ikke presterer som forventet, og på den andre siden spillere som er vant til tøffe og direkte tilbakemeldinger fra hverandre. Datamaterialet som ble drøftet i artikkel I (jf. Andersen, 2020), kan i så måte refortolkes som at landslagstrenerens lederstil ikke var i overensstemmelse med den maskuline kulturen mange innenfor toppfotballen identifiserer seg med, og som de etablerte spillerne særlig forventet en trener skulle utøve når resultatene uteble over tid.

Utover i EM-kvalifiseringen gikk flere spillere langt i å antyde at trenerens positive og 'snille' atferd nærmest hadde smittet over på spillere selv. De forventet og savnet å bli stilt krav til, samtidig som de mente at de burde vært tøffere med hverandre, slik de var vant til fra sin klubbhverdag (jf. Andersen, 2020). I samtaler med spillerne uttalte flere at dette var tanker de ikke hadde delt med andre, før de satte ord på dem til meg. Blant de yngre og mer uerfarne spillerne, var det flere som fortalte at de hadde lyst til å si i fra og stille krav. Forklaringen på at de likevel ikke gjorde det, kan være som en av spillerne sa (sitater inngår ikke i noen av artiklene):

Dette bør jo være en oppgave for de med høyere status og prestisje. Den rollen må jeg gjøre meg fortjent til. Og for å innta en slik rolle burde man ha en sikker plass på laget og være litt stjernespiller. Jeg synes for eksempel at [spillernes navn] burde tatt litt tak, for de jo på en måte våre stjerner, og da kunne vi andre fulgt etter.

Dette kan stå som et eksempel på at en analyse i et metaforperspektiv kan bidra til at forskeren får øye på noe annet enn ved en analyse i et variabelperspektiv, som her, betydningen av skjulte maktrelasjoner i et lag, som ofte forsvinner under radaren til forskere, men også til ledere og trenere (jf. Alvesson & Sveningsson, 2016). Spillerens mening om hvem som burde 'tatt litt tak' tyder på at lagets interne maktrelasjoner og hierarki kan bidra til at noen, og spesielt de yngste og minst erfarne, holder igjen. Dermed fremmes det en kultur der det er lite rom for kritikk og læring. Dette støttes av

Denison og Cornval (2017) og Mills og Broadley (2016), som har stilt spørsmål ved om trenere gjennom en støttende og autonom lederstil, som transformasjonsledelse identifiseres med, kan disiplinere utøvere i et lag til å opptre som lydige, ikke kritisk tenkende, og der det å fremme ulikhet og spenninger blir erstattet med å belønne en konform enighet.

I et variabelperspektiv kunne det samme utsagnet blitt fortolket som et resultat av mangel på trygghet, på grunn av at det var stor utskiftning av spillere som deltok på landslagssamlingene, og at de derfor ikke kjente hverandre godt nok til å ta opp ting de var usikre på. De var med andre ord ennå ikke sosialisert inn i den eksisterende kulturen. Det kunne også ha blitt tolket som et resultat at interne lagprosesser ble mindre prioritert utover i andre fase – det at treneren i for liten grad viet spillerne oppmerksomhet. Alvesson et al. (2017) har imidlertid problematisert utfordringen med å ‘ikke ta for gitt’, det som er ‘tatt for gitt’, da det kan føre til at det utvikles skylapper eller blinde flekker i lederes tolkning av kulturen (Alvesson, 2001). En blind flekk for landslagstreneren i denne sammenhengen kan ha vært at den opplevde tilliten, åpenheten og tryggheten spillerne viste overfor han (jf. Andersen, 2020), også gjenspeilet maktrelasjonene mellom ‘stjernene’ og nykommerne og den utryggheten dette førte til internt i laget. I så måte illustrerer min analyse at trenerens kommunikasjon, atferd og handlinger, var rike på symboler som ble tolket på ulike måter, og dermed preget av tvetydigheter, som i neste omgang kan ha påvirket spillernes mening mer ubevisst enn bevisst (jf. Alvesson, 2001; Alvesson & Sveningsson, 2016; Martin, 1992; Smirich, 1983).

Dilemmaer i trenerens spillerrelasjoner

Et dilemma en trener møter er hvilke relasjoner det er viktig å bruke mest tid på og når, enten det er i spillergruppen, støtteapparatet eller i styret. I artikkel II (jf. Andersen, 2020) kommer det frem at lagets sosiale liv og kunnskap om hvordan spillerne opplevde situasjonen, kom i bakgrunnen for trenerteamet utover i andre fase; i løpet av EM-kvalifiseringen. En forutsetning for å ivareta lagsprosesser og fremme kulturendringer, er tid til hyppige interaksjoner (Ronglan, 2000). Det å velge hvilke

relasjoner som er de viktigste i ulike situasjoner kan oppleves som et dilemma for en landslagstrener. Dette skyldes at ulike interessenters ønsker, interesser og behov 'sloss' om trenerens oppmerksomhet. Jones og Rongland (2018, s. 908) viser til Axley og McMahon (2006) for å illustrere hvordan antall relasjoner (R) økes i takt med antall mennesker: $n: R = \frac{n \cdot (n-1)}{2}$.

I forhold til min case innebar dette at treneren måtte forholde seg til- og håndtere følgende antall relasjoner de få dagene landslaget var samlet: i støtteapparat 13 personer = 78 relasjoner, i spillergruppe 22 personer = 231 relasjoner, og i styret 8 personer = 28 relasjoner. Totalt utgjør dette 43 personer og 337 relasjoner. Poenget med denne illustrasjonen er å belyse en treners dilemma, som innebærer at han eller hun mest sannsynlig må velge bort en eller flere relasjoner. Dette kan være et eksempel på et ekte dilemma for den treneren som her er studert, ettersom det må antas å stride mot hans filosofi om betydningen av å ivareta involvering og individuell omtanke. Samtidig kan hans valg om etter hvert å prioritere støtteapparatet, for å diskutere laguttak, skadesituasjon og kampstrategi, forstås som at også han lot seg styre av toppfotballens rasjonalitet og forventningen om å vinne kamper.

Et annet dilemma oppstår når en lederstil skal velges slik at den imøtekommer 22 ulike spillere med ulike interesser, behov og motivasjon. Som jeg tidligere har vært inne på, kan lagspilletts dobbelthet i forhold til intern konkurranse om spilletid, bidra til en spenning og naturlige motsetninger. Dette kan gi spillerne utfordringer med å sette lagets mål foran egne mål, slik Potrac og Jones (2009b) sier det: "You got players who don't really care (about anything) as long as they're ok" (Potrac & Jones, 2009b, s. 565). Dilemmaet for treneren blir da hvilken lederstil som passer for laget som helhet og som samtidig oppleves som meningsfull for den enkelte spiller, både på kort og langs sikt. Samtidig skal treneren bevare sin autoritet overfor spillerne.

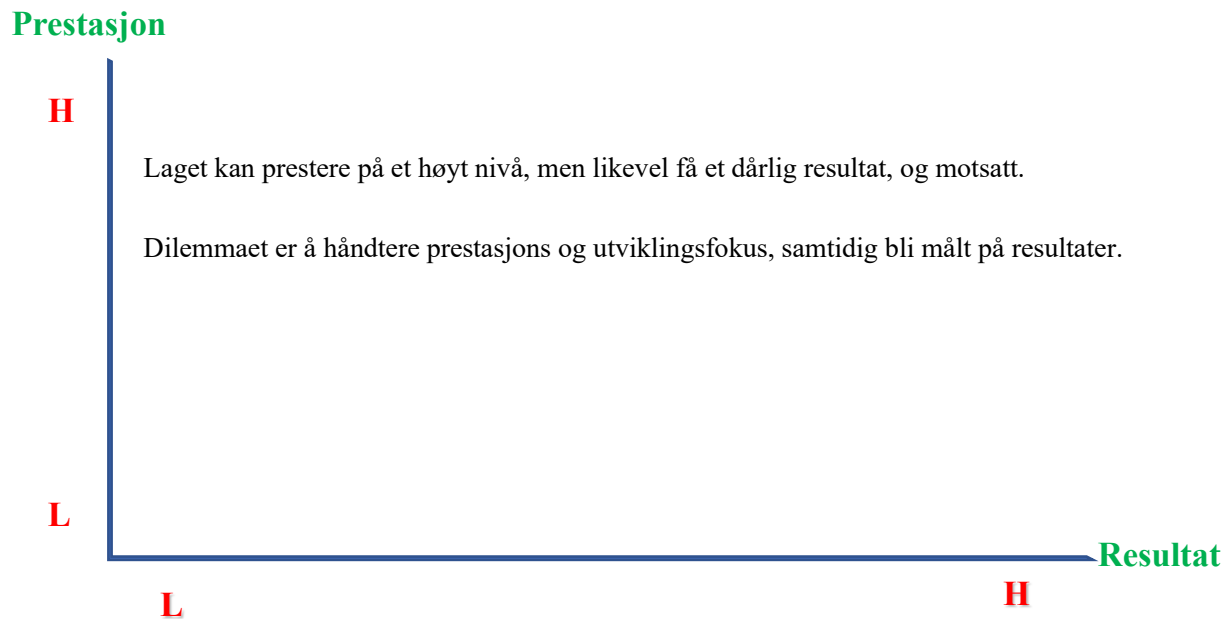
Landslagstrenerens fokus på mestring, prestasjon og utvikling ved oppstart, fikk som jeg tidligere har redegjort for, god oppslutning fra alle spillerne. Senere, da resultatene ikke ble som forventet, fikk han utfordringer med sin lederstil – den imøtekom ikke alle spillernes behov, ønsker og forventninger. For eksempel ga de yngste spillerne uttrykk for fortsatt støtte til trenerens utviklingsrettede filosofi. For de etablerte

spillerne hadde trenerens utviklingsfokus ikke samme mening, snarere tvert imot. De savnet og ønsket et sterkere resultatfokus. Dette illustrerer igjen at en treners lederstil kan tolkes ulikt og ha ulike mening for den enkelte. Den mening en handling tilskrives, er som beskrevet i kapittel 3.3, avhengig av egen virkelighetsoppfatning og erfaringer relatert til den aktuelle konteksten. Uttalelsene fra spillerne stemmer for øvrig godt overens med blant annet Gertz (1973), som hevder at kultur starter innenfra hos den enkelte og ikke kan kontrolleres.

Strategien med å skape et mestringstiljø fremfor et sterkt resultatfokus, også på elitenivå, støttes for øvrig av forskningen innenfor idrettspsykologi. Dette bidrar til å redusere presset på utøvere (Abrahamsen, Roberts, & Pensgaard, 2008; Pensgaard & Duda, 2002). Her ser vi et eksempel på en trener som nettopp opptrådte i overensstemmelse med den forskningsbaserte kunnskapen, men som i denne spesielle konteksten ikke finner støtte. Forskningen fremstår som en etablert sannhet, men står i motsetning til den konteksten spillerne i dette tilfellet befant seg i, som var preget av at de selv var sterke bærere av toppidrettens rasjonalitet og dermed et sterkt resultatfokus.

En utfordring for trenere er å utvikle eierskap til felles mål som forener kortsiktige resultatmål med langsiktige utviklingsmål, både for laget og den enkelte. Disse motsetningene er av mange betraktet som uforenlige (jf. Jones & Wallace, 2006; Potrac & Jones, 2009b). Samtidig ansettes trenere ofte med et langsiktig perspektiv, men mister ofte jobben om de kortsiktige resultatene lar vente på seg. En treners mulighet for å realisere langsiktige mål om å endre for eksempel spillestil og kultur, er dermed avhengig av kortsiktige og målbare sportslige resultater. Dynamikken og motsetningene mellom resultat og prestasjon kan på mange måter illustrere kjernen i- og den kompleksiteten en trener i toppfotballen må forholde seg til og leve med. Samtidig er skillet mellom prestasjoner og resultater komplekst og tvetydig.

Figur 5 Illustrasjon av dynamikken mellom resultat og prestasjon



Figuren illustrerer kompleksiteten og dynamikken mellom prestasjoner og resultater. Mer presist viser figuren at et lag kan prestere på høyt nivå, men samtidig ende opp med dårlige resultater, og motsatt. Laget kan prestere dårlig, men på grunn av flaks som for eksempel en dommeravgjørelse, vinne kampen. Dynamikken og med dette kompleksiteten, presiseres ved at prestasjon i seg selv er et abstrakt og tvetydig begrep som brukes og forklares på ulike måter. For det første er prestasjon i idrettsvitenskapen definert slik: “et individs yteevne i en bestemt idrettslig aktivitet” (Gjerset, Nilsson, Wulf & Enoksen, 2015, s 17). Prestasjonen tolkes med andre ord som å være avhengig av både fysiologiske, psykologiske og andre miljømessige forhold. For det andre har Cruickshank og Collins (2012a) presisert at når det gjelder deres definisjon av prestasjonskultur skiller de mellom selve prestasjonen og resultatet av prestasjonen. Det at et lag kjennetegnes ved en prestasjonskultur, sier med andre ord nødvendigvis ikke noe om utfallet av en slik kultur. De refererer i stedet til en prestasjon som er optimal, gitt tilgjengelige ressurser.

Videre er det, innen idrettspsykologi og motivasjonsteorier, godt dokumentert at utøvere har ulik motivasjon og tilnærming til måloppnåelse, og at dette er knyttet til

prestasjon og prestasjonsforbedring (indre motivasjon) versus resultater (ytre motivasjon). Innen idrettspsykologi og det som betegnes som Achievement Goal Theory, vises det til at prestasjoner og måloppnåelse knyttes til kognitive og psykologiske prosesser (Roberts, Nerstad, & Lemyre, 2018). En prestasjonsopplevelse er i så måte knyttet til den enkeltes egen målorientering og således subjektivt. Poenget er at det innad i et lag kan det være ulik opplevelse av om egen eller lagets prestasjon er i overensstemmelse med det man kan forvente og er fornøyd med, uavhengig av om laget vinner eller taper. Den transformasjonsinspirerte lederstilen som den landslagstreneren i min case forfektet, kan nettopp knyttes til Achievement Goal Theory, på grunn av at hans fokus var rettet mot prestasjonsforbedringer og elementer ved spillestilen, med utgangspunkt i lagets forutsetninger. Innad i laget var det derimot ulik målorientering.

Ved å anlegge et metaforperspektiv på kultur tas ikke innholdet i prestasjonsbegrepet for gitt eller at alle tilskriver begrepet samme mening eller har prestasjonsforbedring som mål og motivasjon. I stedet åpner dette perspektivet for å utforske hva den enkelte legger i begrepet og om det er samsvar mellom det den enkelte definerer som en god prestasjon for eget vedkommende og det som er en god prestasjon for laget samlet. Hva kjennetegner en god prestasjon? Hvem definerer hva som er en god prestasjon, og i forhold til hva (for eksempel forutsetninger)? I artikkel II (jf. Andersen, 2020) vises det til at enkelte av spillerne ikke var opptatt av egen eller lagets prestasjon, kun av kampens endelige resultat, mens andre igjen var opptatt av å utvikle egne prestasjoner og hadde dermed et mer langsiktig perspektiv på prestasjonene. Dette illustrerer en motsetning blant spillerne som ikke lot seg fange opp og forstå i et variabelperspektiv på kultur.

En slik motsetning kan ytterligere illustreres ved å vise til en samtale med en spiller (eksempelet inngår ikke i noen av artiklene): Spilleren har nettopp spilt sin beste kamp i sin karriere hittil, prestasjonen var på et høyt nivå, og den indre idrettsgleden var stor (jf. idrettens grunnverdi), til tross for at laget tapte kampen. Dette var imidlertid ikke noe spilleren ønsket å dele med andre, ettersom det er lagets resultater som teller i en toppfotballkontekst, ofte kommunisert gjennom spillere som har stor makt innad i

laget. Det motsatte kan også skje: Laget vinner kampen, men tilbake sitter en spiller som er misfornøyd med egen prestasjon og derfor ikke klarer å vise samme glede over seieren som resten av laget. Poenget er at selv om alle spillere selvsagt spiller for å vinne kamper, kan tilnærmingen til- og betydningen av den enkelte kamp være ulik for den enkelte spiller i forhold til egne interesser, motivasjon og forutsetninger. På samme måte kan det være motsetninger mellom et kortsiktig og langsiktig perspektiv for den enkelte spiller.

I et metaforperspektiv er slike motsetninger og underliggende maktrelasjoner en anerkjent del av kulturen. En analyse av kulturen i dette perspektivet kan derfor skape en mulighet for å drøfte disse, uten at de fremstår som kulturelle avvik som truer den eksisterende kulturen eller som noe som må undertrykkes. Det åpner kort sagt for å anerkjenne usikkerhet, uklarhet og motsetninger som en naturlig del av lagspillet kompleksitet – som skal håndteres, men ikke nødvendigvis absolutt kontrolleres.

Trener-media relasjoner

I det følgende drøftes mulige alternative forklaringer på hvorfor mediekritikken økte, og med dette belyses symbiosen mellom mediene og treneren i metaforperspektiv. I artikkel III (Andersen et al., 2021) ble den økte mediekritikken forstått som et resultat av trenerens egen respons på kritikken. Hans tidlige fornektelser og bortforklaringer etter skuffende resultater, skapte rom for ytterligere kritikk. Det kan synes som om trenerens retorikk forsterket muligheten for at mediene over tid kunne gjenta sin egen fortelling om en 'urealistisk', 'drømmende' og 'naiv' trener. Trenerens nyanserte forklaringer ble oversett og ikke tatt på alvor, til tross for at han presenterte tall og statistikk som bekreftet påstandene hans om et lag i positiv utvikling. Mediene ble med andre ord mer opptatt av trenerens symbolske handlinger, atferd og kommunikasjon enn av selve resultatet, på grunn av at hans respons ikke ga mening i den situasjonen laget befant seg i. Dette er i overensstemmelse med Martin (1992) og Smircich (1983) som understreker at lederens atferd, verdier, handlinger og kommunikasjon, skaper rammer som omgivelsene, i dette tilfellet mediene, tolker og gir mening. Når mediene i tillegg fremstilte treneren som den som i hovedsak var ansvarlig for det som ble oppfattet som en nasjonal krise da EM-drømmen brast, kan dette tolkes som en alvorlig omdømmetrussel for både treneren og arbeidsgiveren, NFF. Igjen ser vi at hendelser tilskrives 'god' eller 'lite god' ledelse, og at følsomhet overfor og bevissthet om situasjonen eller konteksten lederen opererer i er viktig for ledere generelt og for de som forventes å utøve flerretningsledelse spesielt.

Dilemmaer med mediekommunikasjon

En treners utfordring er å beskytte spillerne så vel som å svare på mediekritikk på måter som reduserer snarere enn intensiverer kritikken. De to hensynene er vanskelige å forene fordi de hviler på forskjellige logikker (jf. Andersen, et al., 2021). Treneren står derfor overfor et dilemma med å velge mellom to alternativer, vel vitende om at uansett alternativ kan de gi ubehagelige konsekvenser. Landslagstreneren valgte å være tro mot sine egne verdier og filosofi, til tross for kritikken. Her ser vi hvordan treneren ved å beskytte spillerne ivaretok det Kruse (1981) fremhever som det

grunnleggende elementet i lagidrettens etiske grunnsteiner: En trener skal ikke kritisere sine spillere i mediene. Mediene derimot forventet en mer ydmyk og kompromissløs trener gitt manglende resultater. Dette skyldes at mediene er bærere av toppidrettens egen logikk, som først og fremst handler om å vinne og derfor om resultatene (jf. Tangen, 2004). Her ser vi eksempler på medienes fortellerlogikk som innebærer vekt på spenning, konflikt og dramatikk.

Samtidig kan nettopp trenerens respons på mediekritikken forstås helt motsatt, med utgangspunkt i trenerens logikk. Det ene dilemmaet han stod overfor var at dersom han hadde innrømmet at det var noe galt med hans laguttak og eventuelle bytter i kamper, vil han indirekte kritisere egne spillere og legge skylden på dem ved tap, som igjen kunne ført til at tilliten mellom trener og spillere ble svekket (jf. Potrac et al., 2002). Det andre dilemmaet han sto overfor var at dersom han hadde innrømmet at lagoppstilling og kampløp over tid var feil, vil han samtidig innrømmet at hans fotballfaglige kompetanse ikke hadde strukket til, som igjen kunne ha påvirket trenerens autoritet internt, så vel som eksternt. Dette vil nesten være det samme som å be om oppsigelse. Spillere med mye makt i laget kunne dessuten ha påvirket andre spillere til å vende seg mot treneren i en slik situasjon. Han kunne ha 'mistet garderoben', og dermed sin autoritet og tillit i forhold til spillerne. Dette er et viktig poeng og et eksempel på dilemmaer en trener må håndtere på grunn av at trenerens egne ambisjoner kun kan realiseres gjennom prestasjonene til spillerne (jf. Jones & Wallace, 2005, 2006).

Trenerens kommunikasjonsstrategi var i overensstemmelse med lærdom fra sport-coaching og idrettspsykologi. Her har man blant annet studert hvordan negativ mediedekning bidrar til negative prestasjoner og press på utøvere (se for eksempel Kristiansen & Roberts, 2011). Dette er nok et eksempel på at teori og praksis i enkelte kontekster ikke lar seg forene.

Et annet eksempel på tvetydighet er at en kommunikasjonsstrategi tuftet på en transformasjonsstil, paradoksalt nok av mediene ble tolket som et uttrykk for manglende ydmykhet og arroganse; som å være i overensstemmelse med en

machiavellisk lederstil. I artikkel III (jf. Andersen et al., 2021) er det vist at mediekritikken baserer seg på noen premisser som landslagstreneren stadig imøtegikk og til dels bestred. Det ble med andre ord en kamp om virkelighetsforståelsen. Trenerens valg av kommunikasjonsstrategi kan også forstås som at han ønsket å beskytte spillerne mot at mediefortellingene skulle bli en integrert del av deres selvforståelse. Han forsøkte med andre ord å skape en distanse til de eksterne mediefortellingene. For eksempel påpekte mediene at spillernes ferdigheter var for dårlige til å gjennomføre den spillestilen landslagstreneren ønsket og som han bygde sin visjon på. Samtidig ble landslagstreneren etter enkelte kamper kritisert for både laguttak og kampledelse. Som beskrevet var dette forhold treneren benektet. Tvert imot svarte han med å rose spillernes ferdighetsnivå, og samtidig fremheve utviklingen til både enkeltspillere og lag.

Ronglan (2000, 2008) hevder at distansering forutsetter at det brukes tid på å evaluere lagets prestasjoner sammen med spillerne innenfor de koder som gjelder for toppidretten (med fokus på læring). Et poeng i denne sammenhengen er å belyse utfordringen med autokommunikasjon som en ledelsesstrategi, dersom du samtidig ikke skaper arenaer der distansering til mediefortellingene blir nyansert, kombinert med interne og kanskje også tøffe lagprosesser.

Oppsummering

I første delen av analysen, der jeg har drøftet trenerens utfordringer med å utøve flerretningsledelse i et variabelperspektiv på kultur, har jeg vist at utfordringene først og fremst handler om å tilpasse lederstilen til situasjonen laget befinnet seg i. Jeg har også vist at det å balansere en transformasjonsbasert lederstil med en mer machiavellisk lederstil, er mer komplekst enn tidligere forskning har vektlagt (jf. Collins & Cruickshank, 2012; Cruickshank & Collins, 2015; Fletcher & Arnold, 2011). Lederstil er ikke nødvendigvis et valg, men en integrert del av ens egen identitet og verdier. Dette er belyst gjennom begrepet å autokommunikasjon. Mer presist har drøftingen vist hvordan all ekstern kommunikasjon virker tilbake på avsender og med dette påvirker og bekrefter egen identitet. Samtidig viser drøftingen

utfordringer med å bruke autokommunikasjon som et planlagt virkemiddel for å binde sammen eksterne og interne interessenter, dersom (verken det interne eller eksterne) publikum verken er opptatt av eller ikke lar seg forføre av avsenderens budskap. I den andre delen av analysen, der jeg har drøftet trenerens utfordringer med å utøve flerretningsledelse i et metaforperspektiv, har jeg vist de mange tvetydigheter og dilemmaer trenere må håndtere – både internt og eksternt. I så måte har den bidratt med andre innsikter om kulturen i toppidretten. Dette vil bli fulgt i avhandlingens siste kapittel.

7 Avsluttende kommentarer og implikasjoner

Gjennom dette arbeidet har jeg forsøkt å identifisere de utfordringene en trener møter i arbeidet med å utvikle en prestasjonskultur. Mitt utgangspunkt har vært et variabelperspektiv på kultur, som tilsier at utviklingen av en prestasjonskultur fordrer at treneren er i stand til å lede flere interessenter samtidig, og balansere mellom en transformasjons- og en machiavellisk lederstil overfor disse. Fokuset har vært på to sentrale interessenter – spillerne og mediene. Med bakgrunn i analysen i dette perspektivet fremstår utfordringen slik: treneren hadde ikke evne eller vilje å tilpasse sin lederstil til nye situasjoner – hans lederstil kan forstås som primært transformasjonsbasert og var den samme i hele den perioden han ledet det norske herrelandslaget i fotball – til tross for gjentatte tap og økt mediekritikk.

Ved å supplere denne delen av analysen med begrepet autokommunikasjon har vi imidlertid fått en utvidet forståelse av hvorfor det å balansere mellom disse to til dels motsetningsfylte lederstilene er utfordrende. Det handler ikke kun om evne til eller kunnskaper om betydningen av å kunne mestre begge lederstilene eller evne og kunnskaper til å tolke når situasjonen er ‘moden’ for å endre stil, men om forholdet mellom trenerens identitet som leder og person og den aktuelle lederstilen. I dette tilfellet har vi sett at trenerens transformasjonsbaserte stil var sterkt forankret i hans identitet. Da blir det krevende og kanskje umulig – i alle fall over tid – å lede utfra en mer machiavellisk og kompromissløs tilnærming, selv om både interne og eksterne interessenter forventer det.

Ved å analysere funnene i et metaforperspektiv på kultur er andre spørsmål blitt stilt, som har bidratt til refleksjoner, fremfor å presentere løsninger. Dette åpner opp for å forstå hvordan lagspill i en toppidrettskontekst kan betraktes som gruppeprosesser hvor tvetydigheter, uklarheter og motsetninger er en naturlig del av kulturen, og ikke noe som ligger utenfor kulturen. Avhandlingen har for det første fått frem nye perspektiver på underliggende maktstrukturer innad i et lag. For det andre åpner metaforperspektivet opp for viktigheten av å verdsette subjektive meninger, tolkninger og opplevelser. For eksempel anerkjennes det at ledelse er et tvetydig fenomen som kan ha ulik betydning, mening og verdi internt i et lag, men også eksternt, overfor

mediene, relatert til den aktuelle konteksten. For det tredje viser metaforperspektivet hvordan en leders handlinger eller utsagn er rike på symboler og meningsinnhold, og tolkes ulikt av den enkelte. Avslutningsvis viser denne delen av analysen at kulturelle uttrykk som for eksempel visjoner er tvetydige.

Avhandlingens teoretiske bidrag

Avhandlingen har tre teoretiske bidrag. Det første bidraget er at jeg har supplert et flerretningsperspektiv på ledelse (i et variabelperspektiv på kultur) med begrepet autokommunikasjon. Gjennom dette har jeg for det første vist at det er mulig å binde sammen eller forene ledelse av interne og eksterne interessenter – gjennom å lede eksterne interessenter som mediene, leder man samtidig interne interessenter. For det andre har begrepet om autokommunikasjon vist hvorfor det kan være vanskelig å anvende en lederstil som støter mot en leders egen identitet, og som dermed forklarer hvorfor det trolig er like vanskelig å velge lederstil som å styre og kontrollere kulturer – det er noe som vokser frem nedenfra og innenfra.

Det andre bidraget er at jeg har supplert en analyse i et variabelperspektiv på kultur med en analyse i et metaforperspektiv, som igjen har bidratt til en ny forståelse av prestasjonskulturer og hvorfor det er så vanskelig å styre og kontrollere kulturer. Mer presist har jeg vist at kultur er summen av helheten, der subjektiv mening, ulike oppfatninger, makt, uklarheter, motsetninger og dilemmaer er en naturlig del av kulturen – og bør anerkjennes som en del av kulturen i toppfotballen. Dette er for øvrig forhold som sannsynligvis også gjelder for andre lagspill, som for eksempel håndball og ishockey.

Med dette har jeg også bidratt til den pågående debatten som nå vokser frem om bruk av kulturbegrepet i idrettsforskningen. Min avhandling er, så vidt jeg vet, den første empiriske studien som har anvendt et metaforperspektiv på prestasjonskulturer i toppidretten. I analyse av prestasjonskulturer som i analyse av organisasjonskulturer, mener jeg at kulturbegrepet er mer fruktbart som et analytisk rammeverk enn som et ledelsesinstrument. Avhandlingen har med andre ord bidratt til å belyse forholdet mellom ledelse og kultur som komplekst, motsetningsfylt og tvetydig. I lys av dette

bør trenere anerkjenne og verdsette interne motsetninger som en naturlig del av kulturen, gå inn i dem og utforske hva som ligger til grunn for den enkeltes mening. Dette åpner for det som kan betegnes som kulturbevisst ledelse (jf. Alvesson, 2001; Hennestad, 2015), i stedet for arkitektonisk ledelse.

Den eneste formelle og eksplisitte definisjonen på begrepet prestasjonskultur som per dato er utviklet, er den tidligere refererte definisjonen til Cruickshank og Collins (2012a), som representerer et variabelperspektiv på kultur:

High performing cultures prevail when the shared perception and action of elite team environment members (a) support sustained optimal performance; (b) persist across time in the face of variable result (i.e., profits, losses, ties) and most importantly; (c) leads to consistent high performance (Cruickshank & Collins, 2012a, s. 340).

Basert på sentrale organisasjonsforskere som Alvesson (2001), Alvesson & Sveningsson (2016), Martin (1992, 2002), Smircich (1983), og min egen empiriske analyse i et metaforperspektiv, mener jeg at det er en illusjon å ha som utgangspunkt at det eksisterer felles oppfatninger og mening i angående mål i et lag (individuelle mål versus lagets kollektive mål, kortsiktige resultat versus langsiktig utvikling). Tvert imot er lagspill preget av interne hierarki, kombinert med intern konkurranse om spilletid, og dermed naturlige spenninger (jf. Jones & Wallace, 2005; Potrac & Jones, 2009b; Sauray & Durand 1998). Jeg avrunder derfor denne delen med innspill til elementer til en ny definisjon på prestasjonskulturer, inspirert av et metaforperspektiv, som mitt siste teoretiske bidrag.

«Med prestasjonskultur menes en kultur der interne motsetninger og spenninger verdsettes og anerkjennes, både i forhold til individuelle og kollektive mål. Samtidig er det en kultur der den enkelte forstår betydningen av og er villig til å dedikere seg til å utvikle gruppens prestasjoner».

Dette innebærer at prestasjonskulturer er dynamiske og i kontinuerlig utvikling. Det innebærer også at kulturen ikke behøver være preget av fullstendig harmoni eller kontinuerlige spenninger og konflikter. I stedet er den preget av at medlemmene deler noen oppfatninger, er uenige om andre og uvitende om eller likegyldige overfor andre,

og at dette endrer seg over tid. Definisjonen innebærer likevel en felles tro i gruppen på at for å videreutvikle gruppens prestasjoner må den enkelte være villig til å dedikere seg til det.

Praktiske implikasjoner

Avslutningsvis drøftes noen praktiske implikasjoner ved å innta et variabelperspektiv og et metaforperspektiv for å fremme kulturendringer. Disse følger av avhandlingens analyse i et variabelperspektiv, av hvordan vi kan forstå hvorfor landslagstreneren ikke lyktes med å realisere sin visjon. Her har jeg integrert fire problemstillinger som er basert på et arbeid av Alvesson og Sveningsson (2016). Forfatterne er i utgangspunktet kritiske til å gi konkrete råd for å fremme kulturendringer.¹² De har derfor betegnet dem som problemstillinger som det er viktig å reflektere over når det skal tilrettelegges for endringsprosesser. I den forbindelse mener jeg at kulturbevisst ledelse er en praktisk implikasjon av å anvende et metaforperspektiv for å forstå kulturen man leder (jf. Alvesson 2001; Hennestad 2015).

I et variabelperspektiv vil fokus rettes mot å forsøke å transformere interessentene gjennom en attraktiv visjon, som kommuniseres og forankres – både blant interne og eksterne interessenter. Intensjonen er først og fremst å transformere interessentene og ikke nødvendigvis seg selv. I et metaforperspektiv er det imidlertid viktig at transformasjonen omfatter alle, også transformatørene (Alvesson & Sveningsson, 2016, s.176). Dette innebærer at alle involverte i endringsprosessen bør tenke gjennom, utfordre og eventuelt revidere egne forutsetninger, oppfatninger og tolkninger, ettersom kulturendring starter innenfra. I praksis betyr dette at lederen må tenke gjennom egen visjon og filosofi og endre dem, dersom de ikke gir forventede effekter. Lederen må unngå å anta at deres egen oppfatning alltid er det riktige. Min studie viser at landslagstreneren fokus var rettet mot å transformere andre, og ikke seg selv. Hans visjon og lederstil lå fast og var sterkt forankret i et verdigrunnlag han ikke ønsket å endre.

¹² Alvesson & Sveningsson (2016) har i sitt arbeid presentert 15 ulike problemstillinger, der flere er sterkt knyttet sammen. Jeg valgt å trekke frem de fire jeg mener er mest relevante.

Som trener i toppfotballen blir du i all hovedsak målt i forhold til lagets resultater. I den forbindelse er det vanlig at trenerene introduserer seg selv med høye ambisjoner og radikale målsettinger, slik både landslagstreneren og hans arbeidsgiver, NFF i denne studien er typiske eksempler på. En slik tilnærming er i overensstemmelse med et variabelperspektiv, der suksess og fiasko knyttes tett opp til trenerens ferdigheter. Det handler om å ha en iboende tro på lederens fotballfaglige kvaliteter, evne til å bygge lag og til og å skape entusiasme, samt etablere egen autoritet. I et metaforperspektiv er anbefalingene det motsatte: målsettingene bør være moderate og ta utgangspunkt i eksisterende kultur, ettersom kulturendring tar tid, er dynamisk og krever implementering, involvering og oppfølging av prosesser som er en del av hele prosjektet (Alvesson & Sveningsson, 2016, s. 176). Dette innebærer at man bør unngå gap mellom idealer, visjon og virkelighet. Langsiktighet er derfor avgjørende. I toppidretten generelt og toppfotballen spesielt, er dette som jeg har vært inne på flere ganger, vanskelig, ettersom treneren vanligvis blir målt i forhold til lagets kortsiktige resultater. Utfordringen er å ikke skru forventningene for høyt slik at de fremstår som urealistiske, og samtidig forsøke å skape entusiasme og autoritet. Mine funn viser at landslagstreneren selv skapte (for) høye forventninger om å lykkes med noe ingen hadde klart siden år 2000. Dette kan være vanskelig siden det er lite realistisk å få til kulturendringer på relativt kort tid, ikke minst i en toppfotballkontekst. Alvesson og Sveningsson (2016) viser i stedet til inkrementalisme, 'de små skritts ledelse', som også støttes av forskere innenfor sport-coaching (jf. Bjørndal & Ronglan, 2021). Her er det å lede gjennom orkestrering blitt introdusert. Orkestrering beskrives som "... a social theory that places emphasis on how we act to get what we want and need from others" (Jones, Bailey, Thomson, 2013, s. 280). Det å lede gjennom orkestrering innebære at målet er å maksimere de beskjedne mulighetene en trener har for å få best mulig kontroll, forståelse av å få endringer til å skje gjennom de andre i organisasjonen (Jones & Wallace, 2005).

Utfordringen med å håndtere dynamikken og motsetningene mellom prestasjoner og resultater og mellom utvikling på lang sikt og resultater på kort sikt er godt kjent og drøftet i avhandlingen. Denne motsetningen blir det ekstra viktig å håndtere dersom treneren ønsker å gjøre radikale endringer, både idrettsfaglig og kulturelt. I et

variabelperspektiv vil det forventes at treneren opptrer kynisk på kort sikt, for å sikre forutsetningene for en langsiktig kulturendringsprosess som kan føre til stabile gode resultater (vinne kamper). I et metaforperspektiv legges det derimot vekt på å problematisere forutsetningene for å lykkes. Det å problematisere de to tilsynelatende uforenlige motsetningene mellom prestasjoner og resultater i toppfotballen vil være et eksempel på det. Videre er det et poeng at disse problematiske forutsetningene må avklares med alle involverte i organisasjonen. I toppfotballen vil det være særdeles viktig å legge opp til en dynamisk prosess der også styret involveres, ettersom styremedlemmer og presidenter kan skiftes ut underveis. Allianser må sikres, også når nye ledere velges. I et metaforperspektiv bør treneren utforske og være oppmerksom på hvordan endringene blir mottatt av ulike interessenter, da endringer kan tolkes forskjellig av ulike grupper og individer, som igjen betyr at treneren må være forberedt på å revidere planer og ideer. Med dette understrekes det at kulturendringsprosesser ikke følger et planlagt, sekvensielt design, men innebærer åpenhet for en dynamisk prosess og at kulturer endres kontinuerlig. Sagt annerledes betyr det at det er viktig å forstå konteksten som dynamisk som påvirker både interne og eksterne interessenters forventninger til ledelse. Det å balansere mellom å utfordre, inspirere og ha en god dialog, betyr at å få til et samspill med sentrale aktører (for eksempel spillere, media og styret) som antas å kunne påvirke endringsprosessene.

I et variabelperspektiv fremheves betydningen av å balansere ulike lederstiler avhengig av lagets situasjon og interne dynamikk og omgivelsenes forventninger. For å lykkes med endringer er troverdigheten til den som skal lede endringen viktig, ved å skape begeistring, engasjement og en 'vi-følelse'. Lederen må ikke bare forføre seg selv, men også sitt publikum. Ved å erkjenne at all ekstern kommunikasjon også er intern kommunikasjon – har et atokommunikativt element – har min studie bekreftet at det å autokommunisere er et tveegget sverd. I et metaforperspektiv innebærer dette at en leder og trener må være bevisst på at publikum ikke nødvendigvis trekker den samme meningen ut av budskapet som han eller hun selv gjør.

Ved å presentere teoretiske og praktiske implikasjoner har jeg forsøkt å vise at prestasjonskulturer forstått i metaforperspektiv kan gi ny innsikt, og med dette tilby en

annen tilnærming til fremtidig forskning på prestasjonskulturer. Cruickshank, Collins og Minten (2013) har påpekt at toppidrettskonteksten er såpass unik at det bør utvikles egne teoretiske rammeverk fremfor å støtte seg til teoretiske rammeverk utviklet innenfor andre fagfelt. De sier det slik: “Uncritically and directly applying understanding from business for professional team culture change study is hazardous” (Cruickshank et al., 2013, s. 274). Gjennom arbeidet med denne avhandlingen mener jeg det er grunn til å argumentere for det motsatte: idrettsvitenskapen har mye å lære ved å støtte seg til eksisterende teori og forskning utviklet innenfor organisasjon og ledelse. I så måte kan avhandlingen være et bidrag til å øke denne interessen blant de som forsker på prestasjonskulturer og sport-coaching, men også at de som forsker på prestasjonskulturer innlemmer forskning om sport-coaching. Et spennende funn i så måte er at den andre delen av min analyse viser at litteraturen om metaforperspektivet ‘snakker godt’ med litteraturen om sport-coaching. Selv om den sistnevnte litteraturen i liten grad anvender kulturbegrepet, bygger de begge på den samme grunnleggende forståelsen av sosiale prosesser (underliggende maktrelasjoner og motsetninger).

Epilog

Gjennom min avhandling har jeg problematisert utfordringer med å lede prestasjonskulturer i toppfotballen og belyst utfordringer med å balansere transformasjonsinspirert og en machiavellisk lederstil overfor ulike interessenter og deres forventninger, i en kontekst hvor seier trumfer alt. Avhandlingens tema og forskningsspørsmål har også inviterer leseren til å bli med på en reise inn i landslagets indre liv og hvordan noen av deltakerne har opplevd og erfart prosessene i perioden 2014-2016. Som forsker er jeg bevisst på at jeg aldri vil være i stand til å fortelle den fulle og hele sannheten om treneren og landslaget i denne perioden og hvorfor det gikk som det gikk. Til det er fagområdet og ikke minst fenomenet for komplekst, og de forhold som påvirker seier og tap for mange (jf. Gammelsæter, 2013). Jeg har heller hatt som mål å belyse alle aspekter om hva som skal til for å lykkes eventuelt ikke lykkes med å utvikle kulturer og fremme kulturendringer.

Avhandlingen kan leses som en fortelling om en helt vanlig arbeidssyklus for en toppfotballtrener. Den er illustrert ved en landslagstreners reise, fra å bli omtalt som en helt til å bli syndebukk. Det norske herrelandslaget i fotball var 17 minutter fra å vinne sin pulje. I EM-kvalifiseringen. Om dette hadde skjedd, hadde laget kvalifisert seg for deltagelse i EM, og treneren ville blitt omtalt som den redningsmannen nasjonen trengte, muligens blitt hyllet for sin lederfilosofi og fokus på utvikling. Dette sier noe om marginene i toppfotballen og forhold utenfor treneres kontroll som påvirker om de oppfattes som en suksess eller fiasko. Tilfeldighetene, akutt sykdom og skade blant spillere påvirker lagoppstilling og kampstrategi. Flaks eller uflaks, personlige feil som selvmål, dommere som godkjenner feilaktige mål til fordel for motstanderen, eller underkjenner et høyst nødvendig mål, eller rett og slett det faktum at spillerne ikke er gode nok, kan ha like stor betydning for resultatet, som treneren og hans lederstil (jf. Gammelsæter, 2013). Dette er forhold jeg ikke har studert, men som på alle måter en del av en fotballtreners hverdag. Det vil si at det ofte er forhold som ikke kan styres eller kontrolleres, som avgjør om treneren blir helt – eller syndebukk.

Referanser

- Abrahamsen, F. E., Roberts, G. C. & Pensgaard, A. M. (2008). Achievement goals and gender effects on multidimensional anxiety in national elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 9 (4), 449-464.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2007.06.005>
- Adler, P. & Adler, P. A. (1987). *Membership roles in field research* (Vol. 6). Sage.
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Liber ekonomi.
- Alvesson, M., Kärreman, D. & Ybema, S. (2017). Studying culture in organizations: Not taking for granted the taken-for-granted. I M. Alvesson (red.), *The Oxford handbook of management* (pp.103-126). Oxford University Press.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2011). *Metaphors we lead by: Understanding leadership in the real world*. Routledge.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress* (2. utg.). Routledge.
- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Fagbokforlaget.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Andersen, T. L. (2014). Kunsten å lede et prestasjonsteam: Hvordan fremme prestasjonsutvikling hos medarbeidere i Norsk Toppfotball Herrer? En casestudie med fokus på samspill-muligheter-utfordringer. [Masteroppgave, Norges Idrettshøgskole]. NIH. <http://hdl.handle.net/11250/219171>
- Andersen, T. L. (2020). Fra helt til sydebukk: En studie av hvordan en landslagstrener i fotball kombinerer transformasjonsledelse og machiavellisk ledelse. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 11, 1-24.
<https://sportstudies.org/category/vol-11/>

- Andersen, T. L. & Moldenæs, T. (2021). High-performing cultures in elite sport: A systematic and critical literature review [Sendt til review].
- Andersen, T. L., Moldenæs, T. & Ronglan, L. T. When different logics meet: The crises communication of a national head coach in professional football. *Soccer & Society*. <https://doi.org/10.1080/14660970.2021.1916914> .
- Arnold, R., Fletcher, D. & Molyneux, L. (2012). Performance leadership and management in elite sport: Recommendations, advice and suggestions from national performance directors. *European Sport Management Quarterly*, 12 (4), 317-336. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.693115>
- 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 (2), 169-185.
<https://doi.org/10.1177/1742715011420315>
- Atkinson, P. (1988). Ethnomethodology: A critical review. *Annual Review of Sociology*, 14 (1), 441-465.
<https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.002301>
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 199-218.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I. & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1-44. <https://doi.org/10.1111/1529-1006.01431>
- Bengtsson, T. T. (2013). What are data? Ethnographic experiences with young offenders. *Qualitative Research*, 14 (6), 729-744. <https://doi.org/10.1177/1468794113488125>
- Benton, T. & Craib, I. (2011). *Philosophy of social science: The philosophical foundations of social thought* (2. utg.). Palgrave Macmillan.
- Bjørndal, C. T. & Ronglan, L. T. (2021). Engaging with uncertainty in athlete development: Orchestrating talent development through incremental leadership. *Sport, Education and Society*, 26 (1), 104-116. <https://doi.org/10.1080/13573322.2019.1695198>
- Bowes, I. & Jones, R. (2006). Working at the edge of chaos: Understanding coaching as a complex, interpersonal system. *The Sport Psychologist*, 20 (2), 235-245. <https://doi.org/10.1123/tsp.20.2.235>
- Bridgewater, S. (2010). *Football management*. Palgrave Macmillan.
- Broms, H. & Gahmberg, H. (1983). Communication to Self in organizations and Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 482-495. <https://doi.org/10.2307/2392254>

- Bruce, T. & Tini, T. (2008). Unique crisis response strategies in sports public relations: Rugby league and the case for diversion. *Public Relations Review*, 34 (2), 108-115. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.03.015>
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (red.), *Handbook of organization studies* (pp. 276-292). Sage.
- Carson, M. A., Shanock, L. R., Heggstad, E. D., Andrew, A. M., Pugh, S. D. & Walter, M. (2012). The relationship between dysfunctional interpersonal tendencies, derailment potential behavior, and turnover. *Journal of Business and Psychology*, 27 (3), 291-304. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9239-0>
- Carter, N. (2007). 'Managing the media': The changing relationship between football managers and the media. *Sport in History*, 27(2), 217-240. <https://doi.org/10.1080/17460260701437045>
- Cassidy, T. G., Jones, R. L. & Potrac, P. (2008). *Understanding sports coaching: The social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice*. Routledge.
- Christensen, L. T. (1997). Marketing as auto-communication. *Consumption, Markets and Culture*, 1 (3), 197-227. <https://doi.org/10.1080/10253866.1997.9670299>
- Christensen, L. T. (2004). Det forførende medie: Om autokommunikation i markedsføringen. *MedieKultur: Journal of Media and Communication Research*, 20 (37), 14-23. <https://doi.org/10.7146/mediekultur.v20i37.1255>
- 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. <https://doi.org/10.1080/14623943.2012.670630>
- Conger, J. A. (1993). Max Weber's conceptualization of charismatic authority: Its influence on organizational research. *The Leadership Quarterly*, 4(3), 277-288. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90035-R](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90035-R)

- 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. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- Coombs, W. T. (2018). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). Sage.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3.
- Côté, J. & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307-323.
- Cozzolino, P. J. & Snyder, M. (2008). Good times, bad times: How personal disadvantage moderates the relationship between social dominance and efforts to win. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(10), 1420-1433.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130. https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2
- 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. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.650819>
- Cruickshank, A. & Collins, D. (2012b). Change management: The case of the elite sport performance team. *Journal of Change Management*, 12 (2), 209-229.
- Cruickshank, A. & Collins, D. (2013). Culture change in elite sport performance teams: Outlining an important and unique construct. *Sport & 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. <https://doi.org/10.1007/s40279-016-0513-1>
- 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 & Coaching*, 8(2), 271-290. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.8.2.271>
- Cruickshank, A., Collins, D. & Minten, S. (2014). Driving and sustaining culture change in Olympic sport performance teams: A first exploration and grounded theory. *Sport Exercise Psychology*, 36(1), 107-120. <https://doi.org/10.1123/jsep.2013-0133>
- Cruickshank, A., Collins, D. & Minten, S. (2015). Driving and sustaining culture change in professional sport performance teams: A grounded theory. *Psychology of Sport and Exercise*, 20, 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.04.007>
- Cushion, C. J., Armour, K. M. & Jones, R. L. (2006). Locating the coaching process in practice: Models ‘for’ and ‘of’ coaching. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 11(01), 83-99. <https://doi.org/10.1080/17408980500466995>
- Cushion, C. J. & Jones, R. L. (2014). A Bourdieusian analysis of cultural reproduction: Socialisation and the ‘hidden curriculum’ in professional football. *Sport, Education and Society*, 19(3), 276-298. <https://doi.org/10.1080/13573322.2012.666966>
- 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.
<https://doi.org/10.1123/tsp.12.3.317>
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- 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. <https://doi.org/10.1080/13573322.2015.1061986>
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5. utg.). Sage.
- Deszca, G. (2009). Foreword: Designing and nurturing peak performing organizations. I R. J. Burke & C. L. Cooper (Red.), *The peak performing organization* (s. 45-61). Routledge.
- Drowatzky, J. N. (1996). *Ethical decision making in physical activity research*. Human Kinetics Publishers.
- Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Routledge.
- Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Elberse, A. (2013). Ferguson’s formula. *Harvard Business Review*, 91(10), 116-125.
- Ellis, C. (2007). Telling secrets, revealing lives: Relational ethics in research with intimate others. *Qualitative Inquiry*, 13(1), 3-29.
<https://doi.org/10.1177/1077800406294947>

Federation Internationale de Football Association (2018). *More than half the world watched record-breaking 2018 World Cup.*

<https://www.fifa.com/worldcup/news/more-than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup>

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. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.559184>

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. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1128470>

Fletcher, D. & Wagstaff, C. (2009). Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(4), 427-434. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.03.009>

Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again.* Cambridge University Press.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>

Fog, K., Budtz, C. & Yakaboylu, B. (2005). *Storytelling: Branding in practice.* Samfundslitteratur.

Folvik, H. T. (2018, 6. juli). Så mange VM-millioner går Norge glipp av. *VG*.
<https://www.vg.no/sport/fotball/i/21ew5y/saa-mange-vm-millioner-gaar-norge-glipp-av>

Fombrun, C. J., Van Riel, C. B. & Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations.* FT Press.

Frandsen, F. & Johansen, W. (2007). The apology of a sports icon: Crisis communication and apologetic ethics. *HERMES-Journal of Language and*

Communication in Business, 20(38), 85-104.

<https://doi.org/10.7146/hjlc.v20i38.25906>

Gammelsæter, H. (2013). Leader succession and effectiveness in team sport: A critical review of the coach succession literature. *Sport, Business Management: An International Journal*, 3(4), 285-296. <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2013-0015>

Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, penger og politikk: Et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Cappelen Damm akademisk.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays* (Vol. 5043). Basic Books.

Gilmore, S. (2013). Culture change in a professional sports team: Shaping environmental contexts and regulating power: A commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(2), 305-307. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.8.2.271>

Gjerset, A., Nilsson, J., Wulf Helge, J. & Enoksen, E. (2015). *Idrettens treningslære*. Gyldendal Norsk Forlag A/S.

Godø, Ø. (2020, 3. januar). Ødegaard på drømmelaget i La Liga. *Dagbladet*. <https://www.dagbladet.no/sport/odegaard-pa-drommelaget-i-la-liga/71987096>

Goksøyr, M. & Olstad, F. (2002). *Fotball! Norges fotballforbund 100 år*. Norges fotballforbund.

Gould, D., Greenleaf, C., Guinan, D., Dieffenbach, K. & McCann, S. (2001). Pursuing performance excellence: Lessons learned from Olympic athletes and coaches. *Journal of Excellence*, 4, 21-43.

Hardman, A. R. & Jones, C. (2010). *The ethics of sports coaching*. Routledge.

- Hemmestad, 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. <https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1389062>
- Hemmestad, L. B. (2013). *Balansekunst: Ledelse, læring og makt i håndballandslaget for kvinner senior*. [Doktorgradsavhandling]. Norges idrettshøgskole.
- Hennestad, B.W. (2015). *Kulturbevisst ledelse. Fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- 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. <https://doi.org/10.1080/21520704.2015.1084961>
- Herskedal, K. M. (2017). *Exploring the managerial cycle of professional football league managers in England and Norway*. [Doktorgradsavhandling, Liverpool John Moores University]. LJMU Research Online. <http://researchonline.ljmu.ac.uk/id/eprint/6722/>
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45 (3), 265. <https://psykologtidsskriftet.no/>
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-51. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Høgmo, P. M. & Moldenæs, T. (2012). Nordnorsk fotball som identitetsskaper og identitetsmarkør. I S. Jentof, J.-I. Nergård & K. A. Rørvik (Red.), s. *Hvor går Nord-Norge? Et institusjonelt perspektiv på folk og landsdel* (B. 2, s. 327-341). Orkana akademisk.

- Jerdal, E. (1998). Forskning som oppdagelsesreise. I K. Christensen (red.), *Prosess og metode: Sosiologisk forskning som ferdighet* (s. 19-46). Universitetsforlaget.
- Jones, R. L., Bailey, J. & Thompson, A. (2013). Further thoughts on managing the complex coaching context. I P.Potrac W. Gilbert & J. Denison (Red.), *Routledge handbook of sport coaching* (s. 271-283). Routledge.
- Jones, R. & 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. <https://doi.org/10.1080/1357332052000308792>
- Jones, R. L., Armour, K. M. & Potrac, P. (2002). Understanding the coaching process: A framework for social analysis. *Quest*, 54 (1), 34-48. <https://doi.org/10.1080/00336297.2002.10491765>
- Jones, R. L., Armour, K. M. & Potrac, P. (2004). *Sports coaching cultures: From practice to theory*. Psychology Press.
- Jones, R. L., Potrac, P., Cushion, C. & Ronglan, L. T. (2010). *The sociology of sports coaching*. Routledge.
- Jones, R. L. & Ronglan, L. T. (2018). What do coaches orchestrate? Unravelling the ‘quiddity’ of practice. *Sport, Education and Society*, 23 (9), 905–915. <https://doi.org/10.1080/13573322.2017.1282451>
- Jones, R. L. & Wallace, M. (2006). The coach as ‘orchestrator’: More realistically managing the complex coaching context. I R. L. Jones (red.), *The sports coach as educator* (ss. 69-82). Routledge.
- Jowett, S. & Chaundy, V. (2004). An investigation into the impact of coach leadership and coach-athlete relationship on group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(4), 302. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.8.4.302>
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- 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.
<https://doi.org/10.1006/jrpe.1994.1002>
- Kitchin, P. J. & Purcell, P. A. (2017). Examining sport communications practitioners' approaches to issues management and crisis response in Northern Ireland. *Public Relations Review*, 43(4), 661-670.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.07.001>
- Kristiansen, E. & Roberts, G. C. (2011). Media exposure and adaptive coping in elite football. *International Journal of Sport Psychology*, 42 (4), 339-367.
- Kruse, N. W. (1981). Apologia in team sport. *Quarterly Journal of Speech*, 67 (3), 270-283. <https://doi.org/10.1080/00335638109383572>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kvalnes, Ø. (2006). *Se gorillaen! Etikk for arbeidslivet*. Universitetsforlaget.
- 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. <https://doi.org/10.1123/iscj.2016-0083>
- Lippe, G. V. D. (2010). *Et kritisk blikk på sportsjournalistikk: Medier og idrett i en globalisert verden*. IJ-forlaget.
- Lotman, Y. M. (1990). *Universe of the mind. A semiotic theory of culture*. IB Taurus.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Maitland, A., Hills, L. A. & Rhind, D. J. (2015). Organisational culture in sport: A systematic review. *Sport Management Review*, 18(4), 501-516.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.004>
- Malterud, K. (2002). Kvalitative metoder i medisinsk forskning-forutsetninger, muligheter og begrensninger. *Tidsskrift-Norske Lægeforening*, 122 (25), 2468-2472.
- Malterud, K. (2003). Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring (2. utg.). *Nordic Journal of Nursing Research*, 23 (2), 50.
<https://doi.org/10.1177/010740830302300212>
- Manoli, A. E. (2016). Crisis-communications management in football clubs. *International Journal of Sport Communication*, 9 (3), 340-363.
<https://doi.org/10.1123/ijsc.2016-0062>
- Marshall, A., Baden, D. & Guidi, M. (2013). Can an ethical revival of prudence within prudential regulation tackle corporate psychopathy? *Journal of Business Ethics*, 117 (3), 559-568. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1547-4>
- Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology: A publication for the American Coaching Effectiveness Program: Level 2 sport science curriculum*. Human Kinetics Books.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage.

- McDougall, M., Nesti, M., Richardson, D. & Littlewood, M. (2017). Emphasising the culture in culture change: Examining current perspectives of culture and offering some alternative ones. *Sport and Exercise Psychology Review*, 13, 47-59.
- McDougall, M., Ronkainen, N., Richardson, D., Littlewood, M. & Nesti, M. (2019). Three team and organisational culture myths and their consequences for sport psychology research and practice. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 13 (1), 147-162. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2019.1638433>
- McDougall, M., Ronkaninen, N., Richardson, D., Littlewood, M & Nesti, M. (2020). Organizational Culture Beyond Consensus and Clarity: Narratives from Elite Sport. *Sport Psychologist*, 34 (4), 288-299. DOI: 10.1123/tsp.2019-0163.
- Meld. St. 26 (2011-2012). *Den norske idrettsmodellen*. Kulturdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-26-20112012/id684356/?ch=9>
- Menard, S. (2002). *Longitudinal research* (2. utg., Vol. 76). Sage.
- Mielke, D. (2007). Coaching experience, playing experience and coaching tenure. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2 (2), 105-108. <https://doi.org/10.1260/174795407781394293>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1747954116645011>
- Moldenæs, T. (2006). *I sitt bilde? Identitet og identitetskonstruksjon i lokalsamfunn*: Tapir akademisk.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 25 (4), 605-622. <https://doi.org/10.2307/2392283>

Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Morgan, G. (2006). *Images of organization* (rev. utg.) Sage.

Norges fotballforbund. (2019). *Norges fotballforbund årsrapport 2019*.

<https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2020/nffs-arsrapport-2019/>

Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. *Langtidsplan Idretten vil 2019-2023*.

https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/8149372c5d4d439cb1b34fc1625032f0/idretten-vil_langtidsplan-for-norsk-idrett-2019-2023_lr.pdf

[Lysarkpresentasjon].

Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. (2020). *Olympiatoppens strategiplan 2020-2023* [Lysarkpresentasjon].

https://www.olympiatoppen.no/om_olympiatoppen/strategi/strategisk_utvikling_splan/media66194.media

Owen, D. & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US presidents and UK prime ministers over the last 100 years.

Brain, 132 (Pt 5), 1396-1406. <https://doi.org/10.1093/brain/awp008>

Pacanowsky, M. E. & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communications Monographs*, 50 (2), 126-147.

<https://doi.org/10.1080/03637758309390158>

Pensgaard, A. M. & Duda, J. L. (2002). "If we work hard, we can do it": A tale from an Olympic (gold) medallist. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14 (3), 219-

236. <https://doi.org/10.1080/10413200290103518>

Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.

Pettersson, E., Mendle, J., Turkheimer, E., Horn, E. E., Ford, D. C., Simms, L. J. & Clark, L. A. (2014). Do maladaptive behaviors exist at one or both ends of

- personality traits? *Psychological Assessment*, 26 (2), 433.
<https://doi.org/10.1037/a0035587>
- Potrac, P. & Jones, R. (2009a). Power, conflict, and cooperation: Toward a micropolitics of coaching. *Quest*, 61(2), 223-236.
<https://doi.org/10.1080/00336297.2009.10483612>
- Potrac, P. & Jones, R. (2009b). Micropolitical workings in semi-professional football. *Sociology of Sport Journal*, 26 (4), 557-577.
<https://doi.org/10.1123/ssj.26.4.557>
- 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. <https://doi.org/10.1080/1357332022000018869>
- Potrac, P., Jones, R. & Cushion, C. (2007). Understanding power and the coach's role in professional English soccer: A preliminary investigation of coach behaviour. *Soccer & Society*, 8(1), 33-49. <https://doi.org/10.1080/14660970600989509>
- Potts, J. (2009). *A history of charisma*. Springer.
- Purdy, L. G. & Jones, R. L. (2011). Choppy waters: Elite rowers' perceptions of coaching. *Sociology of Sport Journal*, 28(3), 329-346.
<https://doi.org/10.1123/ssj.28.3.329>
- Ravenek, M. J. & Rudman, D. L. (2013). Bridging conceptions of quality in moments of qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 12(1), 436-456. <https://doi.org/10.1177/160940691301200122>
- Roberts, N. C. (1985). Transforming leadership: A process of collective action. *Human Relations*, 38(11), 1023-1046.
<https://doi.org/10.1177/001872678503801103>
- Roberts, G. C., Nerstad, C. G. & Lemyre, P. N. (2018). Motivation in sport and performance. I *Oxford*

research encyclopedia of psychology.

<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.150>

- Ronglan, L. T. (2000). *Gjennom sesongen: En sosiologisk studie av det norske kvinnelandslaget i håndball på og utenfor banen*. [Doktoravhandling]. Norges idrettshøgskole.
- Ronglan, L. T. (2008). Håndboldens medieeksponering: Hvad med spillerne selv? I R. K. Storm (red.), *Dansk Håndbold: Bredde, elite og kommercialiseringens konsekvenser* (s. 282-304). Bavnepanke.
- Ronglan, L. T. (2016). Sports teams as complex social entities: Tensions and potentials. I J. Bangsbo, P. Krstrup, P. R. Hansen, L. Ottesen & A.-M. Elbe (Red.), *Science and football VIII: The proceedings of the Eighth World Congress on Science and Football* (s. 188-197). Routledge.
- Rowe, D. (2003). *Sport, culture & media: The unruly trinity*. McGraw-Hill Education.
- Saboe, K. N., Taing, M. U., Way, J. D. & Johnson, R. E. (2015). Examining the unique mediators that underlie the effects of different dimensions of transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 175-186. <https://doi.org/10.1177/1548051814561028>
- Sandelowski, M. (2011). When a cigar is not just a cigar: Alternative takes on data and data analysis. *Research in Nursing & Health*, 34 (4), 342-352. <https://doi.org/10.1002/nur.20437>
- 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. <https://doi.org/10.1080/02701367.1998.10607692>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 5 (4), 465-478.
<https://doi.org/10.1177/107780049900500402>
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. University of California Press.
- Shobe, H. (2008). Place, identity and football: Catalonia, catalanisme and football club Barcelona, 1899–1975. *National Identities*, 10(3), 329-343.
<https://doi.org/10.1080/14608940802249965>
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research* (4. utg.). Sage.
- Silverman, D. (2019). *Interpreting qualitative data*. Sage Publications Limited.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18 (3), 257-273.
<https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The Sage handbook of qualitative research* (s. 443-466). Sage Publications Ltd.
- Söderfjell, S. (2007). *Ledarskapets 5 utmaningar*. Ledarskapscentrum.
- Sævig, C. (2016, 19. november). Prosjekt Høgmø kostet 99,3 millioner. *VG*.
<https://www.vg.no/sport/fotball/i/pwkwW/prosjekt-hoegmo-kostet-993-millioner>
- 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).
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Tourish, D. (2013). The dark side of transformational leadership: A critical perspective. *Development and Learning in Organizations*, 28 (1).
<https://doi.org/10.1108/DLO-12-2013-0098>
- Tracy, S. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16 (10), 837-851.
<https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Turman, P. D. (2003). Coaches and cohesion: The impact of coaching techniques on team cohesion in the small group sport setting. *Journal of Sport Behavior*, 26 (1), 86-104.
- van Hecke, M. L. (2009). *Blind spots: Why smart people do dumb things*. Prometheus Books.
- van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur: En innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Seek.
- Wagstaff, C. & Burton-Wylie, S. (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*. Oxford University Press.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. utg.). Sage.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations* (8. utg.). Pearson.

Zuckerman, M. & O'Loughlin, R. E. (2006). Self-enhancement by social comparison: A prospective analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(6), 751-760. <https://doi.org/10.1177/0146167205286111>

Øgar, S. & Stokstad, M. (2016, 25. februar). NFF-lønninger økte med 59 mill. på to år. *VG*. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/OMvWk/nff-loenninger-oekte-med-59-mill-paa-to-aar>

Vedlegg

Artikkel I

Andersen, T. L. & Moldenæs, T. (2021). High-performing cultures in elite sport: A systematic and critical literature review [sendt til review].

High-Performing Cultures in Elite Sports

A Systematic and Critical Literature Review

Abstract

The article is a systematic and critical review of the research-based literature on high-performing cultures in elite sports. The emphasis is on the question of what inhibits and promotes the development of high-performing cultures and the effects of such cultures as well as scrutinizing the cultural concept the studies are based on. Our review shows that research on high-performing cultures in elite sports is a new phenomenon, conducted by a small group of researchers. Empirical studies are few, and those that exist have a primary focus on what *promotes* high-performing cultures. Furthermore, the research on high-performing cultures in elite sports treats culture as a variable, which in turn hampers theory development and reduces the practical relevance of the studies conducted. We suggest that further empirical work treat culture as a metaphor, and as such as an analytical approach to studying high-performing environments.

Keywords: high-performing cultures, performance culture, organizational culture, cultural change, elite sports, systematic review.

Introduction

There is a number of studies attempting to identify what promotes successful elite sport development. To fill what is in fact a white spot on the research map, Cruickshank and Collins (2012a) have introduced the concept of ‘high-performing’ cultures. Performing continuously at a high level depends – in their view – on high-performing cultures being created and maintained. High-performing- and performance culture has also become a buzz word in elite sport environments and organizations as well as in recent sport-political documents, making the impression that culture is something easily designed, controlled, and changed. Reading the strategy of the Norwegian Sport Federation Norway (NIF), for the period of 2019-2023, we find the following formulation: “Norway shall be a leading elite sports nation with a performance culture offering the Norwegian people proud sporting experiences” (p. 13). Another example is the Norwegian Football Association, which in the spring of 2019 advertised for a position as elite director. One of the tasks assigned to this new position was to “Lead the work of developing a sporting philosophy and performance culture”.¹

This article is a systematic literature review of the research literature on high-performing cultures. The aim is to identify the gaps as well as to problematize this literature (cf. Sandberg and Alvesson, 2015). This means that we are concerned with finding the empirical white spots on the ‘research map’ and critically scrutinizing the cultural concept that this research rests on. Scrutinizing the concept will enable researchers to generate new and possible better ways to thinking about culture in an elite sport context (cf. Sandberg and Alvesson, 2015). We are emphasizing the following questions: how is high-performing culture defined in the context of elite sports, what are the factors promoting and inhibiting the development of high-performing cultures, and what are the effects of such cultures?

¹ <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2018/nff-soker-direktor-elitefotball/>

As a critical lens, we rely on insights from organizational culture research, and in particular the research referred to as a metaphor-perspective on culture (Smircich, 1983). From this perspective, culture is an analytical framework to understand organizations, not a variable that can be designed and controlled. Contrary to Cruickshank and Collins, and in line with several others (see Gilmore, 2013; McDougall et al., 2017; McDougall et al., 2019; McDougall and Ronkainen, 2019; McDougall et al., 2020; Schroeder, 2013; Wagstaff and Burton-Wylie, 2018), we believe that the extensive literature on organizational culture has provided rich insights that sport managers, coaches and sports psychologists as well as sport researchers can benefit from.

In the following, the arguments for introducing the concept of culture within elite sport are first presented. Then the review method is outlined, followed by a presentation of our findings and a critical discussion of the concept of high-performing culture.

Why (high-performing) culture?

The interest in the performance environments of elite sport originated from a research project initiated by the United States Olympic Committee (USOC), where the objective was to determine what factors that influenced Olympic performance, both positively and negatively.² Fletcher and Wagstaff (2009) have summarized what they perceive as the most important and perhaps also the most interesting findings from this project; that the culture and climate of organizations affected athletic performance. Fletcher and Wagstaff (2009) were thus the first to demonstrate the relationship between organizational culture and athletic performance in elite sport.³ They further claimed that sport psychologists should learn from research on business organizations and that their task should be to offer research-based advice, not just to individual

² The project was based on the Atlanta Olympics (1996) and the Nagano Olympics (1998).

³ That said, Schroeder (2010) used this concept in a study of cultural change within sports, which was based on organizational culture research.

athletes but at all levels of the elite sport organization. As such, they asked for a more holistic approach to the development of high performance environments in sport.

Fletcher and Arnold (2011), in turn, have emphasized that managing (and leading) elite sport teams – performance management in their terms – is a multi-faceted effort that includes visions, operations, people, and culture. Culture is thus seen as a highly relevant dimension of performance management and is defined as “an organization’s shared beliefs, perceptions, and expectations in achieving the highest level in competitive sport” (Fletcher and Arnold, 2011: 123). In this context, they emphasized the importance of developing role understanding and team atmosphere. Furthermore, by focusing on culture, the gaze is turned away from managers and coaches and as such the understanding of success and failure gets more profound (Frontiera, 2010; Fletcher and Arnold, 2011).

Conducting the review

The systematic literature review has its origins in medical research, where the purpose is to generate accurate information about the effects of medical treatments; to create so-called evidence-based knowledge for clinical decisions and interventions. As such, it has a distinctly practical aim. In recent years, the systematic review has also gained ground within the social sciences. Denyer and Tranfield (2009) have developed the following principles for such a review of social science literature and research: transparency regarding inclusion and exclusion criteria, inclusion in the selection of works, and providing a possible explanation of the findings in the synthesis. They also emphasize that although a systematic review within the social sciences can help solve practical problems, it does not guarantee specific solutions. This will almost always require experience in contextualizing the research findings.

Search methods

We identified relevant publications through electronic databases as Scopus and PsycInfo (Ebsco). No restrictions were made regarding the year of publications. Scopus is considered as one of the largest abstract- and citation databases of peer reviewed works. PsychInfo is a database in the field of psychology and therefore includes the literature of sport psychologists, who are the ones focusing on the relationship between culture and performance in the sport research field. To identify other relevant publications that we could have missed through our search in the two databases, we used the 'snowball approach'. The search process has been repeated several times to secure the reliability of the findings.

Inclusion and exclusion criteria

The original inclusion criteria were peer reviewed English-language articles published. In this context, we used the keywords "performance culture", "(high) performing cultures", "team culture" and "cultural change" combined with "sport". The search words and strings were merged to avoid duplicates, which gave 52 hits in Scopus and 118 in PsychInfo. These were then delimited by using the search words "elite sport" and "professional sport", and the 52 hits from Scopus were reduced to nine and the 118 from PsychInfo to 31. After reading the abstracts and conclusions of these, the ones that did not match our research questions were excluded and we ended up with 12 articles. Following this, we used the search words "culture change" combined with "sport". However, this search did not lead to articles other than those we had already found. Finally, the snowball approach was used by searching the references in the selected articles and by searching through the journals in which the 12 articles were published (see Table 1). The result of this approach was five more articles. As such we ended up with a total of 17 articles, which illuminate how culture is defined, the cultural change process and

thus the potential promoting or inhibiting factors, as well as the potential effects of the processes or of (high)-performing cultures.

Included articles

In the table below, the authors and journals of the 17 articles are presented.

Table 1: Included articles

Authors	Journals
Frontiera (2010)	Journal of Leadership & Organizational Studies
Cruickshank & Collins (2012a)	Journal of Applied Sport Psychology
Cruickshank & Collins (2012b)	Journal of Change Management
Collins & Cruickshank (2012)	Reflective Practice
Cruickshank, Collins & Minten (2013a)	International Journal of Sports & Science Coaching
Bevir (2013)	International Journal of Sports & Science Coaching
Gilmore (2013)	International Journal of Sports & Science Coaching
Grix (2013)	International Journal of Sports & Science Coaching
McKenna (2013)	International Journal of Sports & Science Coaching
Schroeder (2013)	International Journal of Sports & Science Coaching
Cruickshank, Collins & Minten (2013b)	International Journal of Sports & Science Coaching
Cruickshank & Collins (2013)	Sport & Exercise Psychology Review
Cruickshank, Collins & Minten (2014)	Journal of Sport & Exercise Psychology
Cruickshank, Collins & Minten (2015)	Psychology of Sport and Exercise
Cruickshank & Collins (2015)	Journal of Applied Sport Psychology
Henriksen (2015)	Journal of Sport Psychology in Action
Fletcher & Streeter (2016)	Journal of Change Management

The main findings

Eight of the selected articles are written by the sports psychologists Cruickshank and Collins, some in collaboration with their colleague Sue Minten, of which three are devoted to discussing and developing a theoretical framework to acquire a better understanding of what it takes to develop high-performing cultures in elite-sports context. Their point of departure is what they describe as the challenges confronting students of change management; a research field that is “atheoretical, non-empirical, macro-oriented, mechanism-bereft and unrelated to actual performance” (Cruickshank and Collins, 2012a: 346). To meet these challenges the authors suggests building on complexity theory and decentred theory. In that regard they state that while complexity theory considers change as a dynamic and unpredictable process, unlike the linear process suggested by the frequently quoted organizational psychologist Edgar Schein (2010), decentred theory rejects top-down-driven change processes because actors are able to reflect on and change the social and historical context of which they are a part.

Cruikshank and Collins also attempt to clarify how the concept of high-performing cultures relates to similar concepts. For example, in Cruickshank and Collins (2013), they argue that high-performing cultures differs from concepts such as transformational leadership and team building, and the field of (organizational) sport psychology. According to them ‘behavioural prescriptions’ that can be derived from theory and studies of transformational leadership are not sufficient to optimize cultures, because of their lack of context-specificity.⁴ Research on team building, in turn, is concerned with cohesion, which again is closely related to culture, but not an equivalent – culture promotes cohesion. They further state that culture exists at a far deeper level than cohesion and is therefore more lasting. Thus, cohesion is more vulnerable to variation in outcomes than is culture. When it comes to the field of organizational sports psychology, especially represented by the multi-level approach of Fletcher and Wagstaff

⁴ Transformational leadership is the most common theoretical approach for studying leadership within sports (Fletcher and Streeter, 2016).

(2009), they emphasize that their own approach focuses exclusively on the performance part ('on-field' part) of the elite sport organization (see also Cruickshank and Collins, 2012a). As such, the performance part is treated almost as a separate and autonomous subsystem – as an isolated subculture. Thus, they do not take the same holistic approach of Fletcher and Wagstaff (2009, see also Fletcher and Arnold, 2011).

Finally, they argue that an appropriate theoretical framework should take into account that culture change in elite sport is context-dependent, context-shaped and context-specific (Cruickshank and Collins, 2013). While context-dependence refers to the necessity of support from performers and support staff, context-shaped refers to the necessity of meeting the needs of high-status and high-ego performers, as well as the needs of support staff, performance-oriented boards, emotionally driven followers and sensation-seeking media. Lastly, context-specific refers to the significance of the team's history, traditions and resources as well as stakeholders' expectations.

“In sum, paired with the weighted significance of performance outcome (i.e. match/event results) by all parties, elite team culture change is undertaken in a socially complex, power-ridden, pressurized, and unpredictable environment” (Cruickshank and Collins, 2013: 9).

Another six articles are explicit comments in a special issue on an empirical study by Cruickshank et al. (2013a) of what they described as a successful cultural change process in the Leeds Carnegie rugby team (see Bevir, 2013; Gilmore, 2013; Grix, 2013; McKenna, 2013; Rynne, 2013; Schroeder, 2013), and one is their response to these comments (Cruickshank et al. 2013b). Related to this study, both Gilmore (2013) and Schroeder (2013) have raised some objections to the cultural approach of Cruickshank and Collins. For Gilmore, the main problem is that knowledge from the research on organizational culture is largely rejected. Referring to

Smircich (1983), she argues that organizational culture is not the same as corporate culture; culture is not something organizations *have*, but something organizations *are*. Furthermore, she emphasizes that subcultures can exist and escape “the radar” of coaches, managers and researchers. Subcultures generate conflicts, power struggles and rivalry within the performance group, which in turn can inhibit both the performance and achievements of the group. We return to both of these points in our critical discussion of the cultural concept used in the selected articles.

Schroeder (2013) refers to the multi-level understanding of culture of Schein (2010) and Martin (1992), which is lacking in the study of Cruickshank and his colleagues. He also claims that there are no attempts at assessing the culture that has been subject to change; how it can be characterized so that the degree of cultural change becomes clearer. Also, Grix (2013) is critical to the authors lack of problematization of the cultural concept. However, like Bevir (2013), he is positive to the use of theories from his own discipline, political science, e.g. decentred theory.

McKenna (2013) addresses, among other issues, the problem of denoting a group or a team as a high-performing culture. By emphasizing the empirical realities; that one year after Cruickshank et al. (2013) had published their article, Leeds Carnegie was back in the lower division and the coaches behind the so-called successful cultural change had left the club. In addition, based on his own experiences as a rugby coach and as a person with thorough knowledge about Leeds Carnegie, he also challenges the image of the skills of the coaches, and thus the empirical descriptions of Cruickshank and his colleagues.

Only eight of the selected articles reports from empirical studies, all of them based on qualitative data. Seven different sports were explicitly studied: Basketball, baseball and American football (Frontiera, 2010), rugby (Cruickshank et al. 2013; Cruickshank et al. 2015), soccer (Cruickshank et al. 2015), orienteering (Henriksen, 2015) and swimming (Fletcher and Streeter, 2016). Two of the studies included several Olympic sports (Collins and Cruickshank,

2012; Cruickshank et al., 2014). However, the sports were not specifically described. The broader context of the studies is primarily the Olympics and the national context England. Only two of the studies are from outside of UK; USA (cf. Frontiera, 2010) and Denmark (cf. Henriksen, 2015).

What is a high-performing culture?

The concept of ‘high-performing cultures’ was coined by Andrew Cruickshank and Dave Collins in 2012. Most of their work in this vein is based on the doctoral dissertation of Cruickshank (see Cruickshank, 2013), conducted under the guidance of Dave Collins and Sue Minten. Inspired by earlier sport research using the cultural concept and the cultural concept of Schein (2010), who is considered as one of the pioneers in the field of organizational culture, Cruickshank and Collins (2012a) developed the first and hitherto only professional definition of high-performing cultures. While Schein (2010) defines culture as:

“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems” (Schein, 2010: 18).

Briefly summarized, culture is something shared, learned and taken-for-granted when it comes to problem-solving. Also, Cruickshank and Collins define culture as something shared, however adapted to the specific challenges (problems) high-performing teams are facing:

“... high performing cultures prevail when the shared perception and action of elite team environment members (a) support sustained optimal performance; (b) persist across time in the

face of variable result (i.e., profits, losses, ties) and most importantly leads to consistent high performance” (Cruickshank and Collins, 2012a: 340).

According to these authors, high-performing cultures are about shared beliefs, perceptions and practices in a group that seeks optimal performance, despite the fact that members have different backgrounds, represent different generations and that membership changes over time. Furthermore, the quest for optimal performance must be persistent, despite varying results. It must also lead to consistent performance. In that regard, Cruickshank and Collins state that ‘high-performing’ is not the same as ‘high-performance’. Thus, they distinguish between the performance as such and the actual results of the performance. In other words, ‘high-performing’ refers to achievements that are optimal given the available resources and not to the outcome of the achievements. A given performance can be measured through changes in indicators or markers pertaining to perceptions, processes and outcomes (Cruickshank and Collins, 2012b). Cruickshank and Collins (2013) have later elaborated on their definition by claiming that high-performing cultures are manager-led and consist of members that continuously – every single day and every single moment – support the quest for optimal performance and take this quest for granted. The group will therefore be self-regulating when it comes to performance. However, they also claim that high-performing cultures is not only governed by leaders, but a product of the interaction between leadership ideas and the beliefs and expectations of the stakeholders – context dependent, context shaped and context dependent.

Neither Frontiera (2010) nor Henriksen (2015) have developed and based their studies on particular performance definitions on culture. Frontiera has discussed different approaches to organizational culture, the relationship between organizational culture and performance, the organizational features of organizations which have a positive impact on cultures, and on the

leader as a change agent and on leadership style (transformational leadership). More or less explicitly however, he is building on Schein's definition and thus on culture as something shared. Henriksen, in turn, has explicitly taken as his point of departure Schein's (2010) three-level understanding of culture. In addition to culture as something shared, Schein states that culture consists of a deep level of unconscious basic assumptions (taken for granted), which are expressed at a level of espoused values (exists in people's mind), and an artifact level of external (visible) symbols and expressions. When it comes to cultural change, all three levels should be addressed. Henriksen (2015) refers to the definition of Cruickshank and Collins as well as the one of Schein as functional approaches to culture, which make it possible to differ between more or less functional cultures depending on the core activities of the organization.

Fletcher and Streeter (2016) refer to Jones et al. (2009), where organizational culture is one of four components of their HPE-model and culture is defined as "the perceptions that individuals have of their organization as a whole" (Fletcher and Streeter, 2016: 125). Worth noting however, is that Jones et al. (2009) primarily used the concept of 'climate' rather than 'culture', which is related however not equivalent concepts. While climate is anchored in psychology, culture is more associated with sociology and anthropology and thus focus on the collective rather than the individual (Schneider et al. 2011).

Summing up: The concept of high-performing cultures is quite new in elite sport research and has a clear foundation in mainstream organizational culture research, and thus in the approach that Smircich (1983) describes as a functionalist- or variable-perspective on culture.⁵ This implies that culture is something (shared) a group has, which can be created and changed through managerial processes and actions, similar to the corporate culture thinking, where culture is a means for leaders to promote efficient operation and positive financial performances for business organizations (see Deal and Kennedy, 1982; Peters and Waterman,

⁵ The same was found through a review of the use of the organizational culture concept within sports in general (see Maitland, Hills and Rhind, 2015).

1982; Trice and Beyer, 1991).⁶ Thus, culture is regarded as a rational instrument for achieving certain goals, and usually as a dependent variable that can be controlled and manipulated with.

Promoters and inhibitors of high-performing cultures?

Seven of the eight empirical studies have focused on the ‘instrumental’ question of how to *promote* high-performing cultures – processes and mechanisms. None of them explicitly explored or mentioned *inhibitors*, which are not necessarily the same as promoters (cf. Gould et al. 1999; Gould et al. 2001; Gould et al. 2002; Greenleaf et al. 2001). However, Cruickshank and his colleagues have put considerably efforts on arguing for the need to understand the complexity of the elite sport context to be able to change the cultures. These efforts can indirectly be understood as attempts to illustrate some of the possible inhibitors.

The oldest empirical article on cultural change in elite sport that we have identified, is the one by Frontiera (2010), who states that «no empirical literature could be identified that examines organizational culture or culture change in professional sport» (Frontiera, 2010: 73). Based on interviews with six successful leaders – owners and general managers – representing different sports, he explores how these leaders were able to change cultures to improve the on-field performance. He found that five themes emerged, on which he developed a Cultural Change Cycle: (1) symptoms of a negative culture (which the leaders were aware of), (2) my way (visions, values, change personnel, grow people, explicit communication), (3) walk the talk (the leader demonstrates his espoused values), (4) embedding the new culture (supported by success, better sporting results as well as other improvements) and (5) our way (active use of the values in recruitment, decision-making, etc.). By using the cycle-concept, Frontiera emphasizes that the prerequisite for successful cultural change is the continuous evaluation that identify which procedures and assumptions work and vice versa, which again indicates that the

⁶ A third term is a modernistic approach to culture (see Hatch and Cuncliffe, 2016).

culture is not «completely frozen» (Frontiera, 2010: 81). Put differently, adaptation and openness to change is considered critical to continued success. Frontiera also explored and found some differences in the culture change process between the three sports. In basketball they placed more weight on the player-personnel aspect (my way) than in American football and baseball, which he assume has to do with a smaller group that in the other two sports.

In their first empirical study, Collins and Cruickshank (2012) discuss the experience of creating and disseminating visions, which is seen as the first and important step in cultural change- and transformational processes (cf. Bass, 1985; Trice and Beyer, 1991; Schein, 2010). Based on interviews with performance directors from various Olympic sports, they conclude that this is a dynamic task that requires active leadership vis-à-vis a number of internal and external stakeholders; a task that they label ‘multi-directional management’ (not top-down).⁷ Furthermore, they conclude that context-specific competence application and ‘dark’ leadership behaviour are important to succeed in creating and disseminating visions. This means that power relations must be understood and dealt with, and leaders must act cynically and uncompromisingly in regard to performance issues.

In Cruickshank et al. (2013a) the focus is on cultural changes in the English rugby team Leeds Carnegie, which was considered as successful. The rationale behind this study is described as: “... investigating sports team-specific culture change free from the constraints of organisational-based knowledge (Cruickshank et al., 2013b: 319-320). Based on interviews with the CEO, players and one specialist coach, the authors conclude that the explanation for the success of the Rugby team was that the athletes had been given the freedom to decide whether or not they wanted to engage in performance optimization practices (see also Cruickshank and Collins, 2013). The athletes were also exposed to incentives intended to promote their competitive instincts, as well as feedback based on objective performance goals

⁷ In most cases, the performance director is the immediate superior of the manager/head coach, and also has the overall responsibility for the entire team.

and the use of role models from the performance group. These findings are denoted as cultural change achieved through changes in the physical, structural and psychosocial context and by careful attention to the changes in power relationships that followed.

With the aim of developing a grounded theory, Cruickshank et al. (2014) designed a model or best practice for how newly appointed performance directors should work to promote cultural change towards the next Olympic Games. Data were collected through interviews with performance directors from various Olympic sports, however, which sports are not mentioned. The model has three components: (a) initial evaluation (the cultural, political and performance landscape, identifying and building alliances etc.), (b) planning and (c) impacting (deliver immediate sporting results). The authors conclude that the evaluation phase functioned as a platform for optimal implementation of long-term changes. Optimal change also seemed to rest on continuous acquisition, negotiations and adjustments of the perceptions of internal and external stakeholders, and as such on multi-directional leadership. The model is described as an alternative to top-down, linear and decontextualized versions on which, according to Cruickshank et al. (2014), models of organizational change are usually based.

The same model was later applied and reported in Cruickshank et al. (2015). In this work however, the aim is described as developing a best practice for newly appointed team leaders who want to change the culture of the performance group. Based on interviews with managers who had led teams in rugby and soccer at the top level they found support for the components of the model in this new context, while the processes within each component were somewhat different. For example, the repertoire of stakeholders was different for the team leaders than for the performance directors and thus their expectations and the pressure for immediate on-field results was stronger at this level. So were the role of the media. Regarding the pressure for immediate on-field success, the authors state:

“... the extent to which new values, standards, and practices were accepted and internalized by their players and support staff was dedicated by initial on-field results” (Cruickshank et al., 2015: 46).

As a follow-up of findings from one of their previous studies (see Collins and Cruickshank, 2012), Collins and Cruickshank (2015) explored the dark sides of leadership behaviour; their characteristics and how these could be used to promote high-performing cultures. Through interviews with leaders from different sports, they identified behaviour associated with a Machiavellian leadership style, such as scepticism, social dominance and performance focused ruthlessness. These findings indicate that in order to achieve change, leaders must empower and inspire (transformational leadership), but also keep control over those expected to perform and those assisting in their performance. This kind of behaviour is reported to be the most appropriate in socially and politically demanding situations, and as such contingency based. However, such situations were not just something the leaders responded to, but also something they proactively created.

Henriksen (2015) describes a long-term intervention in the Danish national orienteering team, based on Schein's Kurt Levin-inspired three-phase cultural change process (to which Cruickshank and Collins are critical) consisting of an unfreeze-phase (creating motivation for change), a change or learning-phase (learning new concepts and meaning) and a refreeze-phase (internalizing new concepts, meaning and standards) (Schein, 2010). The aim of this intervention was to create a «winning culture» (Henriksen, 2015: 142). In the unfreeze-phase the focus was on creating survival anxiety, in the learning-phase on creating new values, and in the refreeze-phase on implementing the new values in daily practice. In the process, both performers and coaches were involved – in their ‘natural’ environments. The reported results of the interventions were that the team performed better and that specific values and strategies

were incorporated into the team's identity as basic assumptions. Henriksen concludes that the process would not however, have been successful unless the performers had not been motivated for change and "displaying a sense of urgency" (Henriksen, 2015: 151).

Summing up: Based on the empirical studies, it is not possible to draw unambiguous conclusions about how to change cultures or promote high-performing cultures within elite sport. This is partly because the empirical studies are few and partly because the studies are not easily comparable. The leader-centered studies which are the dominating ones, have for example, not emphasized the same leader-level. Only two of the studies have emphasized the perspective of the support-staff and the on-field performers. Frontiera as well as Cruickshank and his colleagues have emphasized developing their own process-models for cultural change, while Henriksen has based his study on Scheins' predefined change model.

Furthermore, Cruickshank and his colleagues have put more emphasis on the 'politicized' side of elite sports in order to succeed in cultural change. This means that they have put far more emphasis on the importance of understanding, incorporating and negotiating with the many stakeholders of elite sports – and thus on the importance of very complex bottom-up processes. They have also explicitly emphasized the importance of leadership, in particular the importance of leading in several directions simultaneously – multi-directional leadership – and the combination of a transformational leadership style and a more cynical, Machiavelli-inspired style.

Overall, however, it can be concluded that initial evaluations of the local cultural context and mapping of the stakeholders and their expectations appear important. The same are the use of role models and a recognition that cultural change is a continuous process. All authors have also emphasized some conditions for new cultural values and practices to be internalized, even if these conditions are somewhat different (initial sporting results, visible

improvements/increased sporting results, and a recognition that the changes are absolutely necessary for the team's survival).

Effects of high-performing cultures?

Only one of the empirical studies explicitly focuses on *the effects* of cultures. Based on interviews with the athletes and the HPE-model developed by Jones, Gittin and Hardy (2009), which consists of the four components: (transformational) leadership, performance enablers, people and organizational culture, which are assumed to impact on performance, Fletcher and Streeter (2016) examine a swimming team that had performed well for a long time.⁸ According to them the study provide general support for the HPE-model in an elite sport context. They also claim that they found unequivocal support for the positive impact of culture on the team's performance. Fletcher and Streeter also strongly underline the need to adopt a holistic perspective on the performance environments.

Indirectly the study of Henriksen (2015) can be read as a study of effects of high-performing cultures, despite the fact that it primarily is a documentation of interventions and the impact of these interventions on the culture of the on-field performers. The reason is that the study went on for several years and that the impact of the different interventions was assessed after they were finished. The assessment documented that the old dis-functional culture was replaced by a more functional culture, and that "The team also actually started to perform well and have since medaled in several European and World championships..." (Henriksen 2015: 150).

One explanation of the lack of effect-studies may be that scholars within this research field take for granted that groups that perform well over time, have such a culture; that a high-performing culture is the ultimate cause for their success. Another explanation may be that valid

⁸ HPE (High Performance Environment).

effect studies require a research design where a group is first identified as having a high-performing culture (satisfies some criteria), which is then followed up over time, in order to determine whether it is this particular culture that explains the results (or whether the results are based on other factors). That said, it is difficult to isolate or determine the effects of culture compared to other factors, such as external circumstances.

Scrutinizing the cultural concept

We start this part by further justifying the claim that the concept of high-performing culture is based on a variable-perspective on culture.

This perspective on culture is explicitly reflected in Cruickshank and Collins (2013), when they state that culture is manager-led and in Cruickshank and Collins (2012a), when they refer to the late Norwegian sport psychologist Willi Railo (1986) and his concept of ‘cultural architects’ (see also Cruickshank et al., 2015), be it head coaches or high-status performers:

“... Willi Railo’s (1986) cultural architect concept represents one potentially effective strategy. Specifically, influential individuals who reflect the intended culture’s ideals are identified and utilized to create direction, deliver messages and set examples to the group. These roles will be sensibly filled by those who hold notable peer respect, be it through inspirational performances, social standing or leadership qualities” (Cruickshank and Collins, 2012a: 348-349).

As empirical support for this approach to cultural change they refer to, among others, their own study of the English rugby team (cf. Cruickshank et al., 2013a). They even denote this process by the mechanical metaphor “engineered” (Cruickshank and Collins, 2012a: 349).

The variable-perspective is also evident in the work of Henriksen (2015) as well as the in the work of Fletcher and Streeter (2016). Henriksen has built directly on the cultural concept

of Schein (2010), who offers as Martin (1992) describes it, “a leader-centered vision of the cultural change process” (Martin, 1992: 62). In the work of Fletcher and Streeter, culture is explicitly presented as one of several variables that impact performances. The difference between Henriksen on the one hand and Fletcher and Streeter on the other, is that while Henriksen (as Cruickshank and his colleagues) treats culture as a dependent variable, Fletcher and Streeter first and foremost treats it as an independent variable.

Despite a broad consensus on the assumption that organizational culture affects the thinking and practices of people, there is considerable professional scepticism among organizational researchers towards the idea that cultures can be designed and managed (cf. Alvesson 2008/2015; Martin, 1992; Smircich, 1983, Morgan, 1986). This scepticism is also reflected in some of the more recent publications which are discussing the cultural approach in sports (see for example McDougall et al., 2017; McDougall and Ronkainen, 2019; McDougall et al., 2020). In the following we examine this scepticism by elaborating on the distinction between a variable- and a metaphor perspective on organizational culture (Smircich, 1983).

When culture is considered as a variable, culture becomes something an organization *has* that can be measured and controlled (Smircich, 1983). Culture becomes a normative glue that holds the organization together. It is something that is shared throughout the organization, whether it refers to traditions, systems of meaning or basic assumptions. In short, the culture is characterized by clarity and homogeneity and becomes a tool for those who want to manage and control the organization. Researchers working from this perspective are concerned with how the organizational culture can be shaped and changed “in particular ways... consistent with management purposes” (Smircich, 1983: 408).

When culture is considered as a metaphor, culture becomes something an organization *is* and as such an analytical framework for studying the organization (Smircich, 1983). From this perspective, culture creates meaning and order and originates from local processes over

which leaders have little control. The organization becomes a setting or context, in which behavior, events and symbols become meaningful, and leaders become carriers of symbols that create meaning. Moreover, culture does not necessarily mean clarity and homogeneity. The metaphor-perspective makes room for ambiguities due to the non-concrete status of culture. Organizations may be pervaded by ambiguity of several reasons:

“Many organizations lack a clear center. Organizational boundaries are often unclear, as temporary and part-time employees, contractors, and customers blur clear distinctions between insiders and outsiders. Personal ties among employees are often attenuated by physical or social distance. Even face-to-face interactions among organizational members are often fleeting and superficial” (Martin, 1992: 131).

The metaphor-perspective simply leads researchers to ask other questions than those based on the variable perspective (Smircich, 1983). The researcher will focus on values, meaning and symbols rather than on how the organization’s efficiency or performance can be increased. The researcher will also question the taken-for-granted issues in the organization and try to bring underlying beliefs and values to the surface; the implicit processes of meaning creation and the hidden power processes (Smircich, 1983; Morgan, 1986; Alvesson, 2017). That is why the metaphor perspective leads to an emphasis on subjective experience, layered interpretations, and thick descriptions and analyses, which according to Alvesson (2017) is one of the key advantages of the cultural approach to organization.

If the metaphor perspective is applied on high-performing groups (or environments) within elite sports, the focus will be on underlying processes in the performance group, including the head-coach and his/hers staff – for example on who or any are in the power of the group. These may be completely different people than expected, given their formal, obvious or

assumed status and prestige. The group can be considered like a site “where different cultural elements, for example functional, occupational, national, and locally emerging cultures, intermingle» (Alvesson, 2017: 4). As such the performance group could be cultural differentiated as well as fragmented (cf. Martin, 1992), which means that the researcher may find subcultures and ambiguity when it comes to beliefs and perceptions about who is really in charge, who are the role models and why, the importance and meaning of collective visions and goals, what is meant by optimal performance at the individual and collective level, and what would lead to a high-performing culture etc.

This can be illustrated by a national soccer team, which usually consists of players representing different age groups, different local and international clubs, different life- and career experiences, and not least, different status. As Jones and Wallace (2005) and Ronglan (2016) have underlined, it is naïve to think that a group of elite-performers at all times is in harmony supporting the teams’ goal. Such a group will not easily develop a shared set of beliefs, perceptions and values due to the fact that the time they spend together is quite modest, compared to the time they spend with their club team and manager. The loyalty and identity of the players will often be stronger to their own career and home club than to the national team. As such, sport managers, head-coaches and peers have little room for impacting and changing the performers beliefs, perceptions, and values.

Arguably, leaders indirectly influence culture because of their hierarchical position and because they are highly visible and their behavior are interpreted and ascribed meaning. Leaders’ behavior has a symbolic or signal value, regardless of the meaning the leader him/herself attributes to it and regardless of whether he/she is aware of it or not. Usually, leaders have far more influence on the ongoing reproduction and gradual change of cultural meaning than other members of the organization (Alvesson, 2001). However, they can never fully control the culture (Alvesson, 1989; Morgan, 1986). Rather than referring to leaders as ‘cultural

architects’, we suggest a term like ‘culture-conscious’ leadership (Alvesson, 2001; Hennestad, 2015). This implies that leaders should be aware that they interpret and act in specific (cultural) contexts, and that predefined guidelines and best practices are meant to inspire reflection and learning, not copying (cf. Alvesson, 2001). Leaders that understand their symbolic role and make themselves familiar with and, take into account the cultural context before initiating change programs, are more likely to gain legitimacy and support for their change program. We think this is the best sports managers, coaches and sports psychologists can hope for. Culturally sensitive leaders also understand that they impact the culture when they are busy doing something “else” than leading cultural change programs (cf. Hennestad, 2015).

Concluding remarks

Our review shows that the research on high-performing cultures in elite sport is quite new and dominated by a handful of researchers. On the one hand there is thus a general lack of empirical studies. On the other hand, we think that some of these scholars have stretched the contextual arguments too far and by that ignoring the relevance of more than 30 years of organizational culture research. Thus, they have followed the tracks of previous organizational researchers, only to reinvent the powder. Short-term performance requirements, media focus, power struggles etc., are present in other types of organizations as well, and in some cases almost equally prevalent as in elite sports organizations.

Examples are different types of professional and knowledge-based organizations such as universities, hospitals and organizations of performing artists. Of course, organizations differ, but the differences are primarily a question of degree. Any theory and any knowledge, in order to be ‘practical’, must nevertheless be translated and adapted to the specific context in which it is applied. Put differently, the researchers within the field have reinvented the variable-perspective on culture and as such not taken into consideration the debate on the conceptual

complexity of culture, and the consequences of this complexity for leaders ability to ‘design’ cultures. We recommend that future empirical work build on a metaphor-perspective of culture. We particularly encourage doing thorough ethnographic studies that emphasize the perspective of the performers or on-field group. We think this will strengthen the contextual knowledge about high-performing environments, and thus, the knowledge base of sports leaders and their support staff, including sports psychologists.

References

- Alvesson, M. (1989). Concepts of Organizational Culture and Presumed Links to Efficiency. *OMEGA International Journal of Management Science*, 17(4): 323-333.
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2008/2015). *Changing Organizational Culture. Cultural change work in progress*. London, New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Bevir, M. (2013). Culture Change in a Professional Sports Team: Shaping Environmental Contexts and Regulating Power. A commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(2): 291-295.
- Cruickshank, A. (2013). *Delivering Culture Change in Elite Sport Performance Team: A First Exploration*. University of Central Lancashire: PhD-theses.
- Cruickshank, A. and Collins, D. (2012a). Culture Change in Elite Sport Performance Teams: Examining and Advancing Effectiveness in the New Era. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24: 338-355.
- Cruickshank, A. and Collins, D. (2012b). Change Management: The Case of Elite Sport Performance Team. *Journal of Change Management*, 12(2): 209-229.
- Cruickshank, A. and Collins, D. (2013a). Culture change in elite sport performance teams: An important and unique construct. *Sport & Exercise Psychology Review*, 9(2): 6-21.

- Cruickshank, A., Collins, D. and Minten, S. (2013b). Culture Change in a Professional Sports Team: Shaping Environmental Contexts and Regulating Power. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(2) 271-290.
- Cruickshank, A., Collins, D. and Minten, S. (2014). Driving and Sustaining Culture Change in Olympic Sport Performance Teams: A Grounded Theory. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 36: 107-120.
- Cruickshank, A., Collins, D. and Minten, S. (2015). Driving and Sustaining Culture Change in Professional Sport Performance Teamympic Sport Performance Teams: A First Exploration and Grounded Theory. *Psychology of Sport & Exercise*, 20: 40-50.
- Collins, D. and Cruickshank, A. (2012): ‘Multi-directional management’: exploring the challenges of performance in the World Class programme environment. *Reflective Practice*, 13(3): 455-469.
- Collins, A. and Cruickshank, D. (2015). Illuminationg and Applying “The Dark Side”: Insights From Elite Team Leaders. *Journal of Applied Sport Psychology*, 27: 249-267.
- Deal, T. and Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addisson-Wesley.
- De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., van Bttenburg, M. and De Knop, P. (2008). *The global sporting arms race: An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting sucsess*. Aachen, Germany: Meyer & Meyer.
- Denyer, D. and Tranfield, D. (2009). Producing a systemativ review. In Buchanan, D.A. & Bryman, A- (eds.): *The Sage Handbook of organizational research methods*. Thousand Oaks, Ca.: Sage Publications Ltd.
- Fletcher, D. and Arnold, R. (2011). A Qualitative Study of Perfomance Leadership and Management in Elite Sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23: 223-242.

- Fletcher, D. and Streeter, A. (2016). A Case Study Analysis of High Performance Environment in Elite Swimming. *Journal of Change Management*, 16(2): 123-141.
- Fletcher, D. and Wagstaff, R.D. (2009). Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future. *Psychology of Sport and Exercise*, 10: 427-434.
- Frontiera, J. (2010). Leadership and Organizational Culture. Transformation in Professional Sport. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1): 71-86.
- Gilmore, S. (2013). Culture Change in a Professional Sports Team: Shaping Environmental Contexts and Regulating Power. A commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(2): 305-307.
- Greenleafe, C., Gould, D. and Dieffenbach, K. (2001). Factors Influencing Olympic Performance: Interviews with Atlanta and Nagano U.S.- Olympians. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(2): 154-184.
- Gould, C., Greenleaf, D., Medbury, R. and Peterson, K. (1999). Factors affecting Olympic performance: Perceptions of athletes and coaches from more and less successful teams. *The Sport Psychologist*, 13(4): 371-394.
- Gould, D. , Greenleaf, C., Guinan, D., Dieffenbach, K. and McCann, S. (2001). Pursuing performance excellence: Lessons learned from Olympic athletes and coaches. *Journal of Excellence*, 4: 21-43.
- Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C. and Chung, Y. (2002). A survey of U.S. Olympic coaches: Variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. *The Sport Psychologist*, 16(3): 229-250.
- Grix, J. (2013). Culture Change in a Professional Sports Team: Shaping Environmental Contexts and Regulating Power. A commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(2): 297-299.

- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4): 657-663.
- Hatch, M.J. and Cuncliffe, A. (2006). *Organization Theory. Modern, symbolic, and postmoderne perspectives*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Hennestad, B.W. (2015). *Kulturbevisst ledelse. Fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- 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: 141-153.
- Jones, R.L. and 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.
- Jones, G., Gittin, M. and Hardy, L. (2009). Creating An Environment Where High Performance is Inevitable and Sustainable: The High Performance Model. *Annual Review of High Performance Coaching & Consulting*, 139-149.
- Maitland, A., Hills, L.A. og Rhind, D.J. (2015). Organisational culture in sport – A systematic review. *Sport Management Review*, 18: 501-516.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- McDougall, M., Nesti, M., Richardson, D. and Littlewood, M. (2017). Emphasising the culture in culture change: Examining current perspectives of culture and offering some alternative ones. *Sport & Exercise Psychology Review*, 13(1): 47-61.
- McDougall, M. and Ronkainen, N. (2019). Organizational culture is not dead... yet: Response to Wagstaff and Burton-Wylie. *Exercise Psychology Review*, 15(1): 13-19.
- McDougall, M., Ronkainen, N., Richardson, D., Littlewood, M. and Nesti, M. (2019). Three team and organizational myths and the consequences for sport psychology research and

- practice, *International Review of Sport and Exercise Psychology*, <https://doi.org/10.1080/1750984X.2019.1638433>.
- McDougall, M., Ronkainen, N., Richardson, D., Littlewood, M. and Nesti, M. (2020). Organizational Culture Beyond Consensus and Clarity: Narratives from Elite Sport, *Sport Psychologist*, 34 (4): 288-299. DOI: 10.1123/tsp.2019-0163.
- McKenna, J. (2013). Culture Change in a Professional Sports Team: Shaping Environmental Contexts and Regulating Power. A commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(2): 309-313.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Railo, W. (1986). *Willing to win*. Utrecht: Amas.
- Ronglan, L.T. (2016). Sport teams as complex social entities: tension and potentials. In *Science and football VIII*. Routledge.
- Rynne, S. (2013). Culture Change in a Professional Sports Team: Shaping Environmental Contexts and Regulating Power. A commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(2): 301-304.
- O'Reilly, A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A. and Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group & Organization Management*, 39(6): 595-625.
- Sandberg, J. and Alvesson, M. (2015). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? *Organization*, 18(1): 23-44.
- Schein, E. (1985/2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schultz, M. and Hatch, M.J. (1996). Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *The Academy of Management Review*, 21(2): 529-557.
- Schroeder, P.J. (2013). Culture Change in a Professional Sports Team: Shaping Environmental Contexts and Regulating Power. A commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(2): 315-317.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- Trice, H.M. and Beyer, J.M. (1991). Cultural Leadership in Organizations, *Organization Science*, 2(2): 149-169.
- Wagstaff, C.R.D. and Burton-Wylie, S. (2018). Organizational culture in sport: A conceptual, methodological and definitional review. *Sport & Exercise Psychology Review*, 14(1): 32-52.

Artikkel II

Andersen, T. L. (2020). Fra helt til sydebukk: En studie av hvordan en landslagstrener i fotball kombinerer transformasjonsledelse og machiavellisk ledelse. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 11, 1-24. <https://sportstudies.org/category/vol-11/>

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 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, 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).

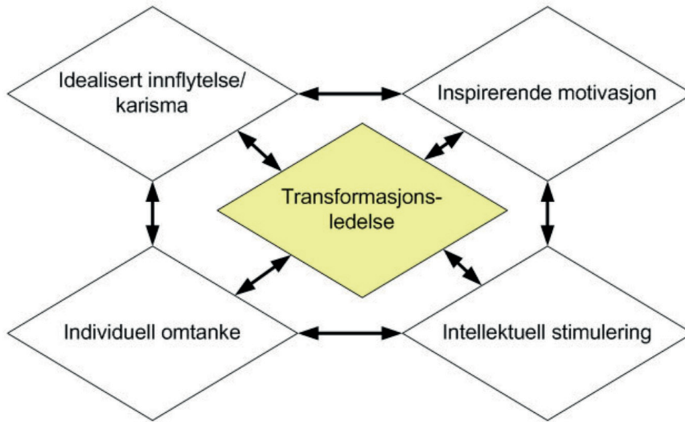


FIG 1. *Fire dimensjoner ved transformasjonsledelse og relasjonen mellom dem* (<http://kunnskapsenteret.com/transformasjonsledelse/>).

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 evalueringsmetodene 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 ivarettatt 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 veksten 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 transformasjonsstiltning overfor spillerne, både involvering og individuell omtanke.

En annen side ved hans lederstil som sammenfaller med transformasjonsstiltningen 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 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

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.

Artikkel III

Andersen, T. L., Moldenæs, T. & Ronglan, L. T. When different logics meet: The crises communication of a national head coach in professional football. *Soccer & Society*.
<https://doi.org/10.1080/14660970.2021.1916914> .

When different logics meet: the crisis communication of a national head coach in elite football

Trine Lise Andersen^a, Turid Moldenæs^a and Lars Tore Ronglan ^b



^aDepartment of Social Sciences, UiT the Arctic University of Norway, Tromsø, Norway; ^bRector, Norwegian School of Sport Sciences, Oslo, Norway

Introduction

Professional sports are commercial entertainment, and the interdependence or symbiosis between sports and the media is well known.¹ However, over the last ten years, the media have become more tabloid, the hero culture has exploded, and scandals have gained more attention.² In the aftermath, athletes have been put ‘against the wall’ and almost forced to publicly explain and defend their actions. Their response to media attacks, or crisis communication and reputation defence, has also captured the interest of researchers.³ Existing research mainly discusses crisis communication and defence related to criminal offences, be it doping, sex, or abuse.⁴ Studies dealing with other types of crises are virtually non-existent. Furthermore, most studies have focused on athletes and not on managers or coaches. One exception is Frandsen and Johansen’s⁵ study of the Danish handball coach Anja Andersen’s response to media attacks when she chose to withdraw her team in protest against unfavourable decisions made by two referees. There are also few studies of crisis communication and reputation defence in the field of football, despite a variety of crises in this field.⁶ The few that exist are studies at the organizational level.

This article discusses the dynamics between the media and a football coach in a situation where expected results were lacking, and the media’s criticism of the coach increased. Specifically, this is a longitudinal study of how a Norwegian national head coach in men’s football defended and explained persistent losses. What was the content of the media criticism, how did the coach respond and why, and how did the media react to his response? Can the coach’s response be considered successful, given the context in which he operated? Here, context refers to conditions beyond a coach’s control as well as conditions over which a coach has some control. On the one hand, context refers to the logic of professional sports in general, and professional football in particular because of the engagement it creates. The result of a football match tends to be more important to fans and segments of the public than political decisions because sports have a strong emotional dimension. They are both entertainment and something to believe in – a type of religion, even, to many.⁷ The importance of professional sports is also reflected in the comprehensive and intense media coverage of sporting events, their commercial value, the number of participants and the size of the audience, and the time spent on conversations among fans and the general public about sports performance and sports heroes.⁸ On the other hand, context refers to the situation that coaches themselves create through their communication and response to media criticism. In short, context also refers to the dynamics between media criticism and coaches’ responses.

Basically, criticism of football coaches is the rule rather than the exception when results fail, as they are usually held responsible for wins and losses. In such situations, it is also quite common for football coaches to be replaced. Put differently, football coaches live with chronic job

CONTACT Turid Moldenæs  turid.moldenes@uit.no  Faculty of Humanities, Social Sciences and Education, Department of Social Sciences, UiT the Arctic University of Norway, Tromsø 9037

© 2021 The Author(s). Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group.
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited, and is not altered, transformed, or built upon in any way.

insecurity.⁹ Media criticism of football coaches is therefore not a crisis in the conventional sense, in that a crisis is usually understood as an unpredictable event.¹⁰ However, persistent media criticism can damage a coach's reputation and thus impair his or her future career. Persistent media criticism can also cause athletes to lose confidence in the coach or create internal noise within the team, which in turn may have a negative effect on match preparation, performance, and results. Furthermore, persistent media criticism can lead to a reputation loss for the organization that the coach represents and subsequently to loss of support from fans as well as other powerful and legitimate stakeholders. Therefore, any conflict between coaches and stakeholders represents a potential crisis.¹¹

Although crisis communication is an important skill for coaches in professional football, there are few, if any, studies of how professional football coaches communicate during a crisis and seek to defend their reputations. This in itself makes this study valuable. Since professional football is a high-profile media sport, and media criticism of professional football coaches is so common, it is important to gain knowledge of the effects of coaches' responses to media criticism. Nor has anyone studied the dynamics of this interaction: how the media's attacks and the coach's response mutually influence each other over time. This study, therefore, contributes to knowledge of why a coach responds as he or she does, the effects of a coach's response to media criticism, and the degree to which a coach's crisis communication and reputational defence can reinforce or reduce media criticism and thus the work environment of the coach and their team.

The media are always looking for a good story. They are carriers of a narrative logic where rational arguments often fight a losing battle against emotional narratives.¹² The narrative logic emphasizes suspense and drama. This, in turn, presupposes a certain level of conflict based on the struggle between opposing forces, be it between good and evil, weakness and strength, or guilt and innocence. The narrative logic also requires a solution in the form of a change. In football, the conflict is usually created by painting a picture of a crisis-like state when victories fail (over time), while the solution is usually that the coach retires or gets sacked. When it comes to professional football in particular, the media's narrative logic is reinforced by the fact that they are also carriers of a professional sports logic, which is primarily about winning, emphasizing team performance and good results. In this article, we understand logics as taken-for-granted perceptions, values, and beliefs of how the work should be carried out within a particular field.¹³

Theoretical approach

One of the most well-known theories of crisis communication, Situational Crisis Communication Theory, was developed by Coombs.¹⁴ Frandsen and Johansen¹⁵ describe Coombs as an exponent of the strategic or context-oriented research tradition in crisis communication, where researchers are concerned with describing and explaining how context affects and determines the form and content of crisis communication: what is said, how, when, and where. The key to determining the most effective crisis communication is thus to understand the crisis situation and the reputational threat being posed by the crisis.

The reputational threat, in turn, is influenced by the crisis type, the crisis history, and the prior reputation of the person or organization in question. If a person or an organization has a history of facing the same type of crises or a poor reputation history, the attribution of crisis responsibility and the reputational threat are assumed to be high. When it comes to crisis types, Coombs¹⁶ divides them into three clusters: 'victim events' (natural disasters, accidents, rumours), 'accidental events' (caused by technical errors), and 'preventable events' (caused by human failure). In the case of 'victim events', the public will perceive the person or organization as innocent and, therefore, little responsibility is attributed. In the case of 'accidental events', the public will perceive the event as non-intentional, and the person or organization in question is attributed low to moderate responsibility. In the case of 'preventable events', the public will perceive the event either as a result of sloppy or deliberate actions. In such cases, the person or organization is attributed high

responsibility. Coombs's point is simply that reputational risk increases with the degree of perceived responsibility for the event in question.

Based on this, Coombs¹⁷ developed a number of typical response strategies that can be used when crises occur and criticism strikes. These strategies are *denial strategies* that include denial, attacking the attacker, and scapegoating; *diminishment strategies* that include excuses by disclaiming responsibility and justification by minimizing the damages; and *rebuilding strategies* that include offering compensation, as well as a full apology. While denial strategies are intended to blur the connection between the event and the person or organization, diminishment strategies are intended to reduce the negative effects of the event. Rebuilding strategies, in turn, are intended to restore the reputation of the person or organization involved. Coombs¹⁸ has also supplemented the three main categories with three supporting strategies, so-called bolstering strategies. These too are intended to strengthen the person or organization's reputation, either by reminding critics about past relationships (positive relationship history), praising stakeholders, or positioning themselves as victims.

The three categories of strategies can be placed on a continuum from defensive (denial strategies) to accommodative (rebuilding strategies). The main rule is that the greater the individual's responsibility for the event, the more accommodative the strategies should be. Put differently, the responsibility the public attributes to a person or organization for a crisis should decide the strategy chosen. In general, however, Coombs believes that accommodating strategies will often be the most appropriate.

Method

To discuss the research questions, we chose to analyse the media coverage related to four matches from the qualifying periods where the results can be described as disappointing to Norway: two played for qualifying for the European Championship (Croatia, 28 March 2015; Azerbaijan, 12 June 2015), one play-off match (Hungary, 12 November 2015) and another played for qualifying for the World Cup (Azerbaijan, 8 October 2016). As such, we have followed a process over a year and a half, selecting four out of six qualifying matches for further scrutiny. We were thus able to highlight how the relationships between the media and the national coach were affected by the team's relatively poor performance. Specifically, we have focused on the dynamics between the media's reaction and the coach's communication (criticism–response–criticism–response). In addition, we interviewed the coach about his media strategy.

The media coverage includes the press conferences before and after the four matches. These were important since this was the arena where the coach met with the press, and it was through these 'meetings' that his communication and response to the media's questions became directly available to the public. The media coverage also includes searches in A-text/Retriever, which is a text archive for Norwegian newspapers. In total, this archive contains articles from over 300 Norwegian newspapers, magazines, and news agencies.

In the search process, we followed a step-by-step process in which we used the same keyword, the name of the coach. We started by searching through the two largest Norwegian national newspapers that cover football, *VG* and *Dagbladet*. During the period in question, these two newspapers published 1701 and 1561 articles about the coach and the team, respectively. We then narrowed our searches to the period before and after the selected matches, specifically seven days before and seven days after each match. In this way, we not only captured the media's and the coach's reactions and responses after the matches but also the expectations in advance, which possibly helped to create expectations or tone them down. A total of 635 articles were identified. After reading preambles and content, 416 articles that did not deal with communication between the coach and the media regarding the match in question were excluded. In total, we ended up with 219 articles.

Finally, we used a theoretically-based coding strategy, placing the national coach's statements into the respective defence strategies. In parallel, we read through the media's response to the coach's statements. The person holding the position of head coach of a national football team for

a given period of time, is a highly public figure and thus impossible to anonymize. The coach we have studied has given his consent to be referred to as the national head coach.

The main objective of our study has been to report the case as such, without giving too much thought as to how typical or representative it is. That said, we still think this may be a typical case when it comes to media intensity related to elite football and highly important and decisive matches, as well as the media's reactions to victory and loss. According to Flyvbjerg,¹⁹ a typical single case can provide knowledge that can be generalized and inspire new thinking beyond the case studied. The knowledge gained from this case is therefore believed to be transferable to other coaches and managers of high-performing sports teams, especially coaches 'enjoying' a high level of media interest.

Presentation of the data material

When 'our' coach was appointed in the autumn of 2013, his short-term goal was that the team should qualify for the European Championships in 2016. His long-term goal was a medal at the World Cup in 2018. These goals were to be achieved by changing the team's playing style. The enthusiasm in the media and among the Norwegian people was great. The new coach was highly merited and had a good reputation. He was also regarded as a slightly different football coach compared to his predecessors because of his visionary and development-oriented leadership philosophy, as well as his gentle communication style, which was highly appreciated by the president of the Norwegian Football Federation. The national football team also needed a coach who could (re-)build public enthusiasm and 'win back the Norwegian people'. The coach himself admitted that this would take time and that, 'I am an innovative person and want to put my personal mark on how the national team play football'. The qualification for the European Championship started well, with one loss and three victories, but after a loss against Croatia in the spring of 2015, the biggest in 30 years, the media's attitude changed from enthusiasm to criticism.

We start our empirical account with the media's comments and reactions before and immediately after the four qualifying matches.

Match 1: different expectations

Before the match

On 28 March 2015, Norway played its fifth qualifying match. The opponent were Croatia, a team few expected Norway to beat, as illustrated by this quote from one of the Norwegian national newspapers the day before the match: 'Nobody expects Norway to beat Croatia tomorrow night. And only a few people believe in points.'²⁰ The coach, in turn, said that he was impressed by the Croatian team. He also praised the Norwegian team and the way in which it had improved and developed, followed by how Norway planned to control the upcoming match. In this way, he appeared as far more optimistic on behalf of the Norwegian team than the media. The media, in turn, replied by reminding its readers that victory was neither expected nor possible. Put differently, while the coach communicated high expectations on behalf of the team, the media did the opposite; however, they did so without directly criticizing the coach. Instead, the coach's optimism was attributed to his personality:

Because he so desperately wants to be faithful to the doctrine and the defined developmental goal, he plays with the idea of controlling a football match against Croatia. In the real world, and that is where we are now, he knows it's impossible. But he had not been (the coach's name) if the heart had not spoken about what the brain tells him will be tactical madness.²¹

After the match

Norway lost 5–1 to Croatia – their biggest defeat in 30 years. The media attacks came quickly. However, it was not the players' performance that was attacked but the coach's rhetoric after the match. Despite a historic loss, he expressed satisfaction. In *VG*, he was quoted as follows:

The fight was as we wanted it to be. It may sound strange when we lose 5–1, but there were a lot of things I'm satisfied with. 5–1 is not a nice result, but I think we succeeded with the match plan. We make mistakes we [were] severely punished for ...²²

To *Dagbladet*, he elaborated on this by saying that we were 'unlucky with injuries and lost Per Ciljan Skjelbred (a key player) early. Then Croatia scored on its first chance'.²³ When *VG* asked if there was something he could have done differently, he replied, 'No'. He also consistently refused to comment on the performance of individual players, despite the media challenging him to do so. Finally, he emphasized that the month of March would be a challenge for the Norwegian team, since most of the players then were out of season, but added, 'We will be sharper towards the autumn. The team is going to develop'.²⁴ He also emphasized that the team was young and, thus, its performance would vary.²⁵

The criticism, however, came not only from the media but also from a former national team player as well as a former football coach: 'In my days, we were slaughtered after matches like this one.'²⁶ 'What's up? I've never lost 5–1 and bragged about the game ... When you lose 5–1 you do not tell the media that this was okay.'²⁷ *VG* explained the criticism by emphasizing that this was about a coach who, given the result and the team's performance, should have been far humbler in his response:

Because people are provoked to hear that a national coach seems satisfied when the nation has just got five backwards. If you hear and read what (the coach's name) said after the game, the picture becomes much more nuanced. But most people only read and hear what they want ... People don't want to hear what he said after 5–1. People want to hear a humble, national coach saying that this was not good enough, that the results were embarrassing for him as well as the entire nation.²⁸

The criticism continued. In the time that followed, the coach's personality and professional qualities were also under scrutiny.

Match 2: the big disappointment

Before the match

The 12 June 2015 was the first opportunity for 'revenge'. This time, the opponent was Azerbaijan, a team that the media referred to as a significantly weaker opponent than Croatia. This meant expectations of victory, or as *VG* wrote: 'Azerbaijan is an opponent Norway must beat to deserve a place in the play-offs.' The media were particularly concerned with the line-up and selection of strikers able to turn chances into goals. The coach was optimistic, stating that, 'we have strikers who have gradually improved, and I know we will score goals.'²⁹

After the match

The match ended in a goalless draw, and the media's verdict was clear. The match was not only 'disappointing' but simply 'a failure'.³⁰ The coach was criticized for his team selection and for substitutions coming too late in the match. This time, however, the media focused on the players more than after the match against Croatia. Despite creating many chances, they did not score. The coach expressed disappointment because of the lack of goals, but admitted no faults, despite the players themselves expressed great dissatisfaction with their own performance. They also started to blame each other: 'the team-mates at the front failed', as one of them said.³¹ The coach, however, defended his players:

I would choose the same team again. There are still some unanswered questions, but we are in a phase of developing the team ... We have many new players and none of them scores regularly internationally ... That's our challenge.³²

It was now three months until the next two matches. These would determine whether Norway would qualify for the European Championship, and the coach's future was seriously debated.

The media speculation went so far that the president of the Norwegian Football Federation had to intervene: ‘I have told him that he will continue, regardless of this match. The project extends beyond these qualification matches.’³³

During the next two matches, media criticism changed to praise. On 3rd September, Norway beat Bulgaria and three days later Croatia. The ‘villain’ suddenly became a ‘hero’ and the coach’s rhetoric and football philosophy were now applauded:

First and foremost, it is time to praise the national coach for having stuck to his plan when the screaming choir has been at its worst and for convincing his players that things are improving even though the results were so terribly different just a few months ago.³⁴

In any case, the two victories gave the coach and his team some ‘breathing space’ until October, when the last two qualifying matches were to be played.

Matches 3 and 4: the criticism escalates

Before the matches

Norway finished third in its group and therefore got the opportunity to qualify for the European Championships by way of two play-off matches, home and away against Hungary. Hungary was ranked as a far weaker team than Norway, and optimism was great. So was the pressure on the coach. The outcome of these matches could determine whether he would be portrayed as a historical hero or a villain: ‘If the team defeats Hungary in the play-off matches, he will enter the history books. Then he will be one of the greatest national football coaches we have had.’³⁵

After the matches

Norway lost both matches and as expected, the coach became the scapegoat. The media were ruthless: the team chosen was pure gambling, a real record boom, and the coach was dreamy and had acted naively. Again, the coach did not admit any faults. Instead, he said: ‘There was no gambling, we were emphasising form players and chose the team we believed in. And we had a plan B and C, which we always have.’³⁶ Again, he emphasized that while the team was young and inexperienced, it was improving. At the same time, he emphasized his own personal qualities and those of his support system: ‘we have done a very good job with a very young team.’³⁷ He also pointed out that the team had only been 17 minutes from victory against Italy, and with a victory here Norway would have qualified for the European Championship.

Within the next 24 hours, the media pressure escalated. The credibility of the coach was seriously damaged. The coach was criticized for his lack of football skills as well as his continuing developmental rhetoric:

When Norway needed good choices and a wise strategy, he just made mistakes. So many that his credibility has been severely damaged. After two losses for Hungary, it becomes only rhetorical . . . , project (the coach’s name) is officially a failure when it comes to results. And [ultimately], the results are what matter in football.³⁸

The media commentators now agreed that Norway needed a new national coach. The Norwegian Football Federation, however, was still supportive, and the president stated that the present coach was the right one to lead the team towards the upcoming World Cup qualification.

Match 5: enough is enough

Before the match

The World Cup qualification started with Norway losing 0–3 at home against the reigning world champions Germany; a match no one had expected Norway to win. In the run-up to the next match, against Azerbaijan in October, the media expressed great distrust in the coach. At a press conference three days before the match, he was asked if he would consider his position if the team

lost: ‘And as usual, a (the coach’s name) smile. We have matched ourselves against some of the better football nations to test the quality of our team.’³⁹ Again, he was attacked for his positive developmental rhetoric, illustrated by the following exchange of views between a journalist and the coach: ‘Do you regret your rhetoric; the type of Norway playing attack football like Manchester City and [defending] itself as Atletico Madrid?’. ‘I haven’t said that’. ‘You probably have’. ‘I’ve probably used those names. But I have also said that sometimes I can be very ambitious. That’s just how I am. I think that’s why we took the Olympic gold.’⁴⁰

Furthermore, he was attacked for his lack of realism, self-criticism, and humility. It was felt that he should apologize for the bad results to the audience and the Norwegian people. Some of the criticism can also be read as a criticism of the coach’s support system and organization, the Norwegian Football Federation:

Our national head coach cannot be accused of surrounding himself with too many geniuses, whether in terms of communication, elementary psychology, or ordinary folk wisdom. Admitting mistakes, humility, and realism are necessary and obvious when explaining miserable results. When the obvious truth is to be explained and overshadowed by the unrecognisable, all credibility and trust disappear, and the most important exam in (the coach’s name) life became a total failure . . . A simple apology is the only recipe, and not an endless desert walk in constructed rhetoric, which few people understand and no one accepts.⁴¹

After the match

The match against Azerbaijan ended with Norway losing 1–0, and the demand for the coach’s departure escalated. In addition, the newly elected president of the Norwegian Football Federation told *Dagbladet*, a few hours after the match, that he was terribly disappointed, adding that, ‘there will be an evaluation earlier than we first thought’.⁴² To VG, he supplemented the statement by saying: ‘The coach is evaluated by achievements and results. An evaluation must include all factors. Results are decisive, but the support from the team also counts.’⁴³

When the coach met the press, he began his analysis by once again emphasizing the positives, from this last and the previous matches, as well as by emphasizing that the team was still developing and that the results would come in the next match. He even claimed that the Norwegian team was far better than the opponent Azerbaijan, despite the loss, and that ‘the match was as we had predicted’.⁴⁴ At the same time, he admitted that the team still did not have the necessary quality to score goals.

When the media asked if his strategy of putting team development and his own playing style before results would be ‘his legacy’, he replied: ‘Results have been a challenge for us. When it comes to how to play football, I think that’s the only way to develop as a nation.’ Furthermore, when asked if he was going to lead the Norwegian team in the upcoming match, he answered: ‘Yes, on that I am very sure.’ He elaborated on his answer by emphasizing that Norway had played one of the best European qualifications ever in terms of results, by achieving 19 points. In addition to criticizing the coach’s rhetoric, both his and the players’ lack of realism in relation to the players’ performances and skills were commented on:

Even though he was clear enough this evening, all too often he has not addressed, has even denied, the negatives after bad matches. The human mind has an ego-oriented defence mechanism that distances itself from the realities that create a stress that rationality cannot cope with. It’s called denial. It is in this denial that I feel both he and Norway have been stuck; neither the coach nor the players are able to see the fact, much less relate to it. We simply don’t have good enough players to play like the good [teams].⁴⁵

Something has to be done. He can no longer hide behind nice words about success in the future . . . We believed that for a while. But Norway just loses and loses.⁴⁶

In the midst of the negative media storm, however, there were some journalists defending the coach:

Stop the hassle of (the coach’s name). Believe it or not, in adversity (the coach’s name) has had the same results with the national team as (the name of the three former national coaches). It just doesn’t seem like that while we wait for (the coach’s first name) Messiah.⁴⁷

The reference to Messiah was a hint of the coach's personal emanation, his ambitious visions and the role he had acquired as a 'saviour' when he became head coach of the national team.

Then it was all over

Norway lost the match against the Czech Republic on the 11th, and on the 16th November it was all over. The coach resigned. The reason was that the pressure on the organization and the team had become too strong: 'I still believe in the players. However, eventually the pressure on the team and the organisation became so hard I felt that it was right to resign.'⁴⁸

The coach's media strategy

The national coach's media strategy was based on his wish to communicate enthusiasm and create (great) expectations. In this way, the Norwegian national team would again 'become the team of the people'. His task, he said, was to 'strengthen the self-confidence of the team, the media, the organisation, and the Norwegian people'. When losing matches, he described his role towards the media as focusing on facts in the form of numbers and statistics, which again should be followed up by meetings with the players and the support staff. The reason was, as he put it, that 'the media is so tabloid' and 'my job is to look past the results and talk about the facts by presenting numbers and statistics'. He furthermore claimed that: 'I repeat this to the players and show pictures from matches where they have succeeded in recreating what we have trained for.'

At the same time, he described his media strategy as characterized by a desire to 'keep himself intact' and be true to his own football philosophy and the way he perceived himself as a person and coach. In this regard, he argued that using the professional communication advisors of the Norwegian Football Federation was a double-edged sword. On the one hand, he felt that their time was a scarce resource and that they first and foremost represented the organization and not the coach and the team. On the other hand, he believed that by adhering too strongly to the type of general communication advice they could provide, he would lose a little bit of himself.

In the research interviews, as in the media, he said that he would not have done anything differently, be it his professional strategy or his media rhetoric. He admitted, however, that 'there are nuances in my language that could have been better'. He also described himself as non-tactical in relation to the media and admitted that he was aware he had challenged 'the media and the Norwegian people to the extreme' with his consistently positive rhetoric. 'I'm never going to criticize the players in the media,' he said. For him, the positive rhetoric was a strategy for creating distance from the external representations of himself and the team. At the same time, it was a strategy to maintain calm before meeting the media, which he described as a situation characterized by strong emotions:

After a loss, it is so easy to get emotional when you are going to say something to the media. I get two minutes before I must say something to the entire Norwegian people about this particular match and the results. Afterwards, there is a press conference.

He concluded by saying that, 'I lost the fight against the media; when they go chasing in herds you are left without a chance.'

Analysis

The data show that the coach was criticized for lack of realism in evaluating the team's ability and opportunities, lack of humility when explaining why the team lost matches the media thought they should win, his (positive development) rhetoric, and his professional (football) skills. It also shows that his public response after the matches followed the same pattern throughout the period on which we have focused. Criticism from the media was largely met by denying that he could have

done anything differently. In addition to denial, the coach's main response strategy was excusing, in that he referred to matters beyond his own and the players' control when the results failed. The results were due to accidents such as injuries, bad luck, too little playing time for players in their own club, and so on. He also tried to justify the results by pointing to mitigating circumstances, such as the players being young, inexperienced, and in a developmental phase. These justifications were supplemented by emphasizing the positive aspects of the team and its development, as well as the training programme, and by referring to his own past successes with other teams. In other words, the coach responded with a combination of denial strategies, rebuilding strategies, and bolstering strategies.

The criticism of the coach's professional skills was directed at different aspects, such as his match strategy and team selection, but also against the individual player's performance. Of these, a coach can only apologize for his match strategy without indirectly blaming the players. A coach who takes self-criticism for his team selection, or criticizes individual player's performance, disclaims responsibility and at the same time transfers (some of) the responsibility for the result to the players. Over time, however, the national coach's efforts to protect the players and never criticize them in the media seems to have reinforced the media's assertions that he lacked humility. This illustrates a dilemma: coaches must protect the players as well as respond to media criticism in ways that reduce rather than intensify the criticism. The two considerations are difficult to reconcile because they rest on different logics.

Initially, the media reacted with a certain indulgence to the coach and what was portrayed as a central and far-reaching positive feature of his personality. He entered the coaching role for the national football team with a reputation as a respected coach, one with several successes behind him and a different and more humanistic leadership style than is usually associated with professional football. At the same time, there were high expectations about results when he took over the team. However, as he held on to the same response strategies regardless of results, the journalists' patience ended. Instead, the criticism of his positive rhetoric, the repeated attempts to excuse the results by referring to conditions beyond his and the team's control, the attempts to convince that the team's development pointed to future success, as well as to his personality and professional football skills, increased. Eventually, the criticism was also followed by an almost united demand for his departure.

The initial denials resulted in the coach's subsequent denials being overlooked and not taken seriously, despite the fact that he presented figures and statistics confirming his claims about a team in positive development. In this regard, one of the media comments following the match against Azerbaijan during the 2016 World Cup qualification is particularly interesting, in that it emphasizes that important informative nuances in the coach's media comments were overshadowed by what was perceived as his lack of humility. Put differently, the coach's early denials and explanations created a space for further criticism, which in turn became a frame of reference by which his later denials and attempts at justification were judged. They simply reinforced the possibility that the media, over time, could repeat their own narrative of an 'unrealistic', 'dreamy', and 'naïve' coach, and in the wake, the perceived crisis of the national football team.

It may seem like he almost offended the media by expecting them to accept that the development would lead to the desired results in the long run when it was not backed up with results in the form of goals and victories. In addition, when the media portrayed him as the one mainly responsible for the national 'crisis', the situation can be interpreted as a serious reputational threat for the coach and the Norwegian Football Federation.⁴⁹ Thus, the increased criticism of the coach cannot only be understood as a result of a symbiosis between the logic of professional sports and the media but also as a result of his responses to media criticism. This interpretation is supported by several examples of media statements, showing that some journalists defended the coach until the very end, partly by referring to the coach's results compared to those of previous national coaches, and partly by looking beyond the negative results and recognizing the coach's description of the team's positive development. There were also those who praised him for standing up to the media hunt when the storm was at its worst. Thus, the coach's media response cannot be understood as successful.

However, the apology is an ambiguous response strategy, for coaches as well as for managers in general. On the one hand, it can undermine a coach's authority as long as the criticism is directed at his or her professional judgements and choices. Loss of internal authority (players' trust) is far more detrimental to a coach's opportunity for productive leadership than loss of external authority (media narratives). But even the latter can represent a threat, in that it can make the work situation difficult and, in the worst case, lead to reduced internal authority. If the apology is to succeed as a response strategy, it must be perceived as truthful, genuine, voluntary, arrive at the right time, address all stakeholders, and be presented in an appropriate context.⁵⁰ The study of the response by the earlier mentioned Danish handball coach shows that her apology was unsuccessful, partly because it could not be perceived as genuine and voluntary. In our case, there is reason to believe that an apology after the first qualifying match, the one against Croatia, would neither have threatened the coach's professional authority nor be distrusted by the media, because of the credibility the coach had earned at this point in the process.

The coach himself had a clear strategy for his role towards the media and for how to meet the media's criticism when the results failed. While his positive media rhetoric was a result of a desire to create enthusiasm among the audience, it was also primarily directed at himself and the players. On the one hand, he wanted to be true to his own identity as the leader (or to his leadership philosophy). As such, his media communication appears as auto-communication; an indirect communication with himself, aiming to affirm and maintain his own identity.⁵¹ On the other hand, his media communication was also a form of indirect leadership of the players. He tried to maintain what Potrac et al.⁵² have described as an idealized image of himself to the players in a situation where there was little time for internal evaluations. He also sought to protect the players from the media narratives becoming an integrated part of their own self-understanding. His statement that he would never criticize the players in public must be understood in light of this. As such, he was acting in accordance with findings from studies of players' experiences with media coverage that show how public evaluations of results are perceived as a stress factor.⁵³ Both Pensgaard and Duda,⁵⁴ and Pensgaard and Roberts,⁵⁵ have found that athletes want minimal focus on results. In this regard, Kristiansen and Roberts⁵⁶ emphasize that coaches and administrative leaders should avoid making the same mistakes as the media, being too concerned about the results. Instead, the coach should protect the team from negative media attention, as well as putting media exposure into perspective. Put differently, the national head coach acted in accordance with established norms for 'good coaching behaviour'. At the same time, the coach's personal integrity and identity, and his care for the players, appear to have overshadowed the need to limit media criticism and thus protect his own reputation in the best possible way.

Overall, this case illustrates the dynamics that arise when different logics meet. The media adhere to commercial logic, seeing its 'mission' as one of creating saleable stories on a daily basis, and good sports entertainment is drama: strong emotions, high hills and deep valleys. Then, paradoxically, the colourful is painted in black and white, with heroes and villains, success and failure. It is the extreme and controversial that make good stories. Coaches, on the other hand, operate on the basis of a developmental logic, where the team, over time, step by step, should move towards better performances. The stories of the events along the way (the matches) are therefore shaped by fundamentally different logics. In our case, the media criticism was based on premises that the coach continually challenged and partly disputed. In other words, there was a struggle for how to 'understand the reality'; how what happened should be re-counted. This is the terrain that coaches must navigate and seek to master in ways that can be accepted both internally and externally.

Painting the big picture, the coach's media response can be interpreted as a 'distancing strategy', clarifying the distinction between media narratives on the one hand and the coach and the team's self-understanding on the other. For media profiled teams, research has shown that active distancing from the media narratives is important not to become a 'victim' of external constructions based on the media logic.⁵⁷ If the distinction between media narratives and athletes' self-understanding is weakened, the athletic improvement work that is the coach's core task can be difficult to maintain.

At the same time, the media narratives are so powerful that they are hard to ignore, which is confirmed by the present study of the Norwegian men's football team.

Concluding remarks

This study shows how a media narrative trumped the story of a professional football coach, thus leading to an initial belief in the coach and the team being lost. Despite the coach trying to convince the media and the audience that, in the long run, he would be able to create a winning team, it was the media's attack on his rhetoric as well as doubts about his professional football skills that won. As such, this appears as a classic example of the media's power, when the narrative demands a solution and the media chase in herds; when coaches become victim to the 'media-hunt', the battle is lost.

However, the study also indicates that the 'media-hunt', at least to some extent, can be avoided. In this case, the coach had the ability to balance the consideration of his own and the players' identities with regard to the media and the audience. He himself created a potential crisis with his initial media communication. This, in turn, influenced the interpretation of his subsequent media communication, weakened the patience of the media and the public trust in his development project, and as such reinforced the crisis.

An important challenge in the daily lives of professional football coaches is how to handle media attention and media communication, regardless of results. Therefore, media leadership becomes an almost integral part of their coaching role. It is thus important that coaches have knowledge of the media's narrative logic and skills to adapt their responses to the various acts of such a narrative. This involves evaluating the context and its dynamics and thinking long-term about what 'battles' are worth taking on – for example, whether or not some version of the denial strategy is absolutely necessary. Although the context in which professional football coaches operate is often different from the scandals to which the theory of crisis communication has previously been applied, our study suggests that, in such a context, denial should also be used with caution and sensitivity.

Notes

1. Bruce and Tini, 'Unique Crisis Response Strategies', 108; and Rowe, *Sport, Culture & Media*, 1–8.
2. Carter, 'Managing the Media', 219, 238.
3. cf. Kitchin and Purcell, 'Examining Sport Communications', 662.
4. Benoit and Hanczor, 'The Tonya Harding Controversy', 416–433; Benoit, 'Tiger Woods Image Repair', 61–96; Bruce and Tini, 'Unique Crises Response Strategies', 108–115; Glantz, 'The Floyd Landis Doping Scandal', 157–163; Walsh and McAllister-Spooner, 157–162; and 'Michael Phelps Controversy', 157–162.
5. Frandsen and Johansen, 'The Apology of a Sports Icon', 85–104.
6. Manoli, 'Crisis-Communications Management in Football Clubs', 340–2.
7. Kruse, 'Apologia in Team Sport', 272.
8. Snyder and Spreitzer, 'Sociology of Sport'.
9. Bridgewater, *Football Management Trends*; and Arnulf et al., 'Heroic Leadership Illusions', 169–185.
10. Coombs, *Ongoing Crisis Communication*.
11. Manoli, 'Crisis-Communications Management', 347–349.
12. Fog et al., *Storytelling*, 188–190.
13. Thornton and Ocasio, 'Institutional Logics', 804.
14. Coombs, 'Ongoing Crisis Communication', 149–59.
15. Frandsen and Johansen, 86.
16. Coombs, 'Ongoing Crisis Communication' 149–59.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. Flyvbjerg, 'Five Misunderstandings', 224–28.
20. Dagbladet, 27 March 2015.
21. Dagbladet, 25 March 2015.
22. VG, 28 March 2015.
23. Dagbladet, 28 March 2015.
24. Dagbladet, 28 March 2015.

25. VG, 29 March 2015.
26. VG/Dagbladet, 28 March 2015.
27. VG/Dagbladet, 28 March 2015.
28. VG, 29 March 2015.
29. NRK/VG, 9 June 2015.
30. Dagbladet, 12 June 2015.
31. VG, 13 March 2015.
32. VG, 13 June 2015.
33. VG, 2 September 2015.
34. VG, 6 September 2015.
35. Dagbladet, 10 November 2015.
36. Dagbladet, 16 November 2015.
37. Dagbladet, 16 November 2015.
38. Dagbladet, 16 November 2015.
39. VG, 30 September 2016.
40. One of his merits was Olympic Gold as head coach for the Norwegian female national football team.
41. VG, 7 October 2016.
42. Dagbladet, 8 October 2016.
43. VG, 8 October 2016.
44. VG, 8 October 2016.
45. Dagbladet, 8 October 2016.
46. Dagbladet, 8 October 2016.
47. Dagbladet, 7 October 2016.
48. VG, 16 November 2016.
49. cf. Coombs, 149–61.
50. Frandsen and Johansen, 90–100.
51. Christensen, 'Marketing as Auto-Communication', 199–219.
52. Potrac et al., 'Getting Respect', 183–202.
53. Kristiansen and Roberts, 'Media Exposure', 339–41.
54. Pensgaard and Duda, 'If we work hard,' 230–4.
55. Pensgaard and Roberts, 'Elite Athletes' Experiences', 57–8.
56. Kristiansen and Roberts, 363.
57. Ronglan, 'Håndboldens Medieeksponering', 296–301.

Disclosure statement

No potential conflict of interest was reported by the author(s).

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

ORCID

Lars Tore Ronglan  <http://orcid.org/0000-0002-0331-5361>

Bibliography

- Arnulf, J.K., J.E. Mathisen, and T. Hærem. 'Heroic Leadership Illusions in Football Teams: Rationality, Decision Making and Noise-signal Ratio in the Firing of Football Managers'. *Leadership* 8, no. 12 (2012): 169–185. doi:10.1177/1742715011420315.
- Benoit, W.L. 'Tiger Woods Image Repair: Could He Hit One Out of the Rough?'. in J.R. Blaney, L. Lippert, and S.J. Smith, (ed.), *Repairing the Athlete's Image: Studies in Sports Image Restoration*, 61–96. Lanham, MD: Lexington Books, 2012.
- Benoit, W.L. 'Image Repair Theory and Sport'. in A. Billings, W. Coombs, and K. Brown, (ed.), *Reputational Challenges in Sport*, 26–38. New York: Routledge, 2018.

- Benoit, W.L., and R.S. Hanczor. 'The Tonya Harding Controversy. An Analysis of Image Restoration Strategies'. *Communication Quarterly* 42, no. 4 (1994): 416–433. doi:10.1080/01463379409369947.
- Bratland, T.U., *Dagbladet*, March 28, 2015. <https://www.dagbladet.no/sport/verste-norske-kvalik-resultat-pa-30-ar-ikke-noe-hyggelig/60751400>.
- Brenne, Ø., *VG*, October 8, 2016. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/VE8b6/skullerud-kritisk-til-manglende-hoegmo-grep>.
- Bridgewater, S. *An Analysis of Football Management Trends 1992–2005 in All Four Divisions*. Coventry: League Managers' Association and Warwick Business School, 2006.
- Bruce, T., and T. Tini. 'Unique Crisis Response Strategies in Sports Public Relations: Rugby League and the Case for Diversion'. *Public Relations Review* 34, no. 2 (2008): 108–115. doi:10.1016/j.pubrev.2008.03.015.
- Carter, N. 'Managing the Media: The Changing Relationship between Football Managers and the Media'. *Sport in History* 27, no. 2 (2007): 217–240. doi:10.1080/17460260701437045.
- Christensen, L.T. 'Marketing as Auto-communication'. *Consumption, Markets and Culture* 1, no. 3 (1997): 197–227. doi:10.1080/10253866.1997.9670299.
- Coombs, W.T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2019.
- Ergeland, A.J., *VG*, March 28, 2015. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/a6Ona/riise-om-landslagsutspillet-maa-toerre-aa-si-at-1-5-er-for-daarlig>.
- Flyvbjerg, B. 'Five Misunderstandings About Case-Study Research'. *Qualitative Inquiry* 12, no. 2 (2006): 219–245. doi:10.1177/1077800405284363.
- Fog, K., C. Budtz, and B. Yakaboylu. *Storytelling. Branding I Praksis*. Ferdricksberg: Samfundslitteratur, 2005.
- Frandsen, F., and W. Johansen. 'The Apology of a Sports Icon: Crisis Communication and Apogetic Ethics'. *Hermes-Journal of Language and Communication in Business* 5, no. 38 (2007): 85–104.
- Frøshaug, T.D., *VG*, October 7, 2016. <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/72OAw/kronikk-om-landslaget-hoegmo-landslaget-og-folket>.
- Glantz, M. 'The Floyd Landis Doping Scandal: Implications for Image Repair Discourse'. *Public Relations Review* 36, no. 2 (2010): 157–163. doi:10.1016/j.pubrev.2009.09.002.
- Godø, Ø., *Dagbladet*, November 10, 2015. <https://www.dagbladet.no/sport/dr-hogmos-reise-mellom-himmel-og-helvete/60587736>.
- Haarstad, T., *Dagbladet*, November 16, 2015. <https://www.dagbladet.no/sport/hogmos-sjansespill-endte-med-em-flause/60598314>.
- Høyby, I.E., *Dagbladet*, October 8, 2016. <https://www.dagbladet.no/sport/fotballpresidenten-om-hogmos-framtid-det-bli-nok-en-tidligere-evaluering-enn-vi-forst-tenkte/63952210>.
- Kitchin, P.J., and P.A. Purcell. 'Examining Sport Communications Practitioners' Approaches to Issues Management and Crisis Response in Northern Ireland'. *Public Relations Review* 43, no. 4 (2017): 661–670. doi:10.1016/j.pubrev.2017.07.001.
- Kristiansen, E., and G.C. Roberts. 'Media Exposure and Adaptive Coping in Elite Football'. *International Journal of Sport Psychology* 42, no. 4 (2011): 339–367.
- Kruse, N.W. 'Apologia in Team Sport'. *Quarterly Journal of Speech* 67, no. 3 (1981): 270–283. doi:10.1080/00335638109383572.
- Kvam, L.H., *Dagbladet*, March 28, 2015. <https://www.dagbladet.no/sport/tom-nordlie-og-john-arne-riise-kritiserer-hogmo-etter-stortapet/60751388>.
- Langsem, B., *Dagbladet*, June 12, 2015. <https://www.dagbladet.no/sport/hogmo-etter-fiaskoen-jeg-ville-tatt-ut-det-samme-laget-om-igjen/60707937>.
- Langsem, B., *Dagbladet*, November 16, 2015. <https://www.dagbladet.no/sport/hogmo-om-startoppstillinga-det-varingen-gambling/60598252>.
- Manoli, A.E. 'Crisis-communications Management in Football Clubs'. *International Journal of Sport Communication* 9, no. 3 (2016): 340–363. doi:10.1123/ijsc.2016-0062.
- Øgar, S., *VG*, June 9, 2015. NRK <https://www.nrk.no/sport/fotball/hogmo-hevder-han-ikke-er-bekymret-for-spissenes-sjansesloeri-1.12400240>.
- Øgar, S., *VG*, September 30, 2016. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/72OJ8/tre-humpete-aar-slik-har-det-gaatt-med-hoegmos-visjoner>.
- Øgar, S., *VG*, November 16, 2016. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/o0zgj/hoegmo-ferdig-som-landslagssjef-sikret-loenn-ut-2017>.
- Overvik, J., *VG*, June 13, 2015. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/dXnyj/viasat-eksperten-vil-ha-supertalentet-i-10errollen-davidsen-dyrk-oedegaard-for-alt-hva-han-er-verdt>.
- Pedersen, M., *Dagbladet*, March 25, 2015. <https://www.dagbladet.no/sport/troen-pa-a-gjore-det-umulige-mulig/60744945>.
- Pedersen, M., *Dagbladet*, March 27, 2015. <https://www.dagbladet.no/sport/46-prosent-av-folket-kan-fort-fa-det-som-de-vil/60748661>.
- Pedersen, M., *Dagbladet*, November 16, 2015. <https://www.dagbladet.no/sport/satte-jobben-pa-spill/60598654>.

- Pedersen, M., *Dagbladet*. <https://www.dagbladet.no/sport/hogmo-er-dead-man-walking—na-handler-alt-om-hvem-som-blir-norges-neste-landslagstrener/63951800> October 8, 2016.
- Pensgaard, A., and G. Roberts. 'Elite Athletes' Experiences of the Motivational Climate: The Coach Matters'. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports* 12, no. 1 (2002): 54–59. doi:10.1034/j.1600-0838.2002.120110.x.
- Pensgaard, A.M., and J.L. Duda. "If We Work Hard, We Can Do It". A Tale from an Olympic (Gold) Medallist'. *Journal of Applied Sport Psychology* 14, no. 3 (2003): 219–236. doi:10.1080/10413200290103518.
- Potrac, P., R. Jones, and K. Armour. "It's All about Getting Respect." The Coaching Behaviors of an Expert English Soccer Coach'. *Sport Education and Society* 7, no. 2 (2002): 183–202. doi:10.1080/1357332022000018869.
- Ronglan, L.T. 'Håndboldens Medieeksponering: Hvad Med Spillerne Selv?'. in R.K. Storm, (ed.), *Dansk Håndbold-bredde, Elite Og Kommersialiseringens Konsekvenser*, 282–301. Slagelse, Denmark: Forlaget Bavnebanke, 2008.
- Rowe, D. *Sport, Culture & Media: The Unruly Trinity*. UK: McGraw-Hill Education, 2003.
- Sæther, E.O., *Dagbladet*, October 7, 2016. <https://www.dagbladet.no/sport/stopp-hetsen-av-hogmo-dissenbsptallene-viser-at-han-gjor-det-minst-like-bra-som-norges-desidert-beste-trenere/63945220>
- Sævig, C., *VG*, October 8, 2016. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/AOWR3/fotballpresidenten-hoegmo-skal-evalueres-etter-san-marino-kampen>
- Snyder, E.E., and E. Spreitzer. 'Sociology of Sport: An Overview'. in D.W. Ball and J.W. Loy, (ed.), *Sport and the Social Order: Contribution to the Sociology of Sport*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1974: 10.
- Stokstad, M., *VG*, March 13, 2015. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/dXnWB/stefan-johansen-jeg-er-forbannet>.
- Stokstad, M., *VG*, March 28, 2015. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/goEOB/norge-ydmyket-stoerste-kvalik-tap-paa-30-aar>
- Strøm, O.K., *VG*, March 29, 2015. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/Jzrwm/dette-sier-hoegmo-dagen-derpaa-resultatet-lyver-aldri>
- Svegaarden, K.E., *VG*, March 29, 2015. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/j40Ro/vgs-fotballkommentator-mener-delta-i-debatten-naa-hoegmo>
- Svegaarden, K.E., *VG*, September 6, 2015. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/7eKLo/vgs-fotballkommentator-mener-den-lille-bragden-som-gjoer-at-folket-tror-paa-hoegmos-prosjekt>
- Svegaarden, K.E., *VG*, October 8, 2016. <https://www.vg.no/sport/i/BJ1q3g/det-er-nok-naa-hoegmo-gaa-av>
- Thornton, P., and W. Ocasio. 'Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990'. *American Journal of Sociology* 105, no. 3 (1999): 801–843. doi:10.1086/210361. *VG net*, <https://www.vg.no/sport/fotball/i/k/73w6/presidenten-garanti-hoegmo-faar-forsette> September 2, 2015.
- Walsh, J., and S.M. McAllister-Spooner. 'Analysis of the Image Repair Discourse in the Michael Phelps Controversy'. *Public Relations Review* 37, no. 2 (2011): 157–162. doi:10.1016/j.pubrev.2011.01.001.
- White, A., and D. Turner. *Complete Book of Football Managers*. Derby: Breedon Books, 1993.

MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke		
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	Hovedtrener, og mulig medarbeider ei teamet. Disse er informert om dette.	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonymt helseregistre). Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	"Utvikling av prestasjonskultur i toppidretten- en studie av det norske herrelandslaget i fotball"	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	UiT Norges arktiske universitet	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.
Avdeling/Fakultet	Finnmarksfakultetet	
Institutt	Institutt for idrettsfag	
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Turid	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Moldenæs	
Stilling	Professor og Prodekan	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kanbiveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.
Telefon	77644679	Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
Mobil	97774165	
E-post	turid.moldenes@uit.no	
Alternativ e-post	turid.moldenes@uit.no	
		NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.

Arbeidssted	Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanleging	
Adresse (arb.)	UiT, Norges Arktiske Universitet	
Postnr./sted (arb.sted)	9019 Tromsø	
Sted (arb.sted)	Tromsø	

5. Student (master, bachelor)

Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Trine Lise	
Etternavn	Andersen	
Telefon	90155691	
Mobil		
E-post	trinelise.andersen@olympiatoppen.no	
Alternativ e-post	tlandersen0407@icloud.com	
Privatadresse	Nattmålsveien 19	
Postnr./sted (privatadr.)	9107 Kvaløysletta	
Sted (arb.sted)	Kvaløysletta	
Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> ● Masteroppgave ○ Bacheloroppgave ○ Semesteroppgave ○ Annet 	

6. Formålet med prosjektet

Formål	Hovedmålet med avhandlingen er å forsøke å identifisere hvilke nøkkelkomponenter og sentrale hendelser langs en tidsakse, som har betydning for å utøve godt lederskap i et toppidrettssteam. Ved å fokusere på ulike hendelser, beslutninger og kontekster er målet å øke forståelsen av hvordan utforming av trenerrollen påvirker utviklingen av en prestasjonskultur. Jeg er spesielt opptatt av hvilke aspekter ved ledelse som fremstår som viktige for å utvikle en prestasjonskultur når man må oppnå resultater på kort sikt, for å lykkes på lengre sikt. Dette gjøres gjennom en studie av hvordan hovedtrener på det norske herrelandslaget i utøver ledelse for å få best mulig beslutningsprosesser, og hvordan dette igjen påvirker prestasjonene til laget	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
--------	--	--

7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?

Kryss av for utvalg	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre 	
Beskriv utvalg/deltakere	Hovedtrener, representativ utvalg fra trenerteam, administrasjon, og styre. Representativt utvalg fra spillergruppen	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Det foretas en strategisk utvelgelse.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk.

Førstegangskontakt	Første kontakt er opprettet, og muntlig samtykke fra øverste leder i administrasjon, styre og trenersteam er gitt. Det er meg som forsker som har tatt den første kontakten gjennom mine relasjoner til organisasjonen.	Beskriv hvordan kontakt med utvalget blir opprettet og av hvem. Les mer om dette på temasidene .
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	anslagsvis mellom 10-20 informanter.	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.

8. Metode for innsamling av personopplysninger

Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input checked="" type="checkbox"/> Observasjon <input checked="" type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier her.</p> <p>Dersom du skal anvende registerdata, må variabelliste lastes opp under pkt. 15</p>
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input checked="" type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Oppgi hvilken	bruk av interne offentlige dokumenter i organisasjonen	
Tilleggsopplysninger		

9. Informasjon og samtykke

Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer her.</p> <p>Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal her.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.</p>

10. Informasjonssikkerhet

Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input checked="" type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input checked="" type="checkbox"/> Notater/papir <input checked="" type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepenne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Passord og brukernavn byttes hver 8 uke. Lydopptak på mobil, slettes etter overføring til PC passord og brukernavn som endres hver 8 uke.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrift og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraksreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig. Vi anbefaler for ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten.
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole.
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	01.01.2015	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	31.12.2018	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input checked="" type="checkbox"/> Ja, indirekte (bakgrunnsopplysninger) <input type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbejdes slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. Les mer om anonymisering .
13. Finansiering		

Hvordan finansieres prosjektet?	Ekstern finasiert fra Tromsø forskningsstiftelse.	
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		

Turid Moldenæs

Institutt for idrettsfag Finnmarksfakultetet UiT Norges arktiske universitet

9509 ALTA

Vår dato: 07.09.2015

Vår ref: 44251 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.08.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

44251	<i>Utvikling av prestasjonskultur i toppidretten- en studie av det norske herrelandslaget i fotball</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Turid Moldenæs</i>
<i>Student</i>	<i>Trine Lise Andersen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Trine Lise Andersen trinelise.andersen@olympiatoppen.no



Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger UiT Norges arktiske universitet sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

Forventet prosjektslutt er 31.12.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lyd-/bilde- og videoopptak

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Informasjonsskriv vedrørende min doktorgradsavhandling

I forbindelse med mitt doktorgradsarbeid har jeg valgt casestudie hvor jeg ønsker å følge herrelandslaget i fotball i deres mål om å kvalifisere seg til Europamesterskapet.

I avhandlingen ønsker jeg å få anledning til å benytte meg av deg som informant gjennom observasjon på landslagstiltak, og i intervju hvor temaet belyses

Min hovedproblemstilling er

Hvordan utformer hovedtreneren sin lederrolle i samspill med sitt trenersteam for å skape en prestasjonskultur i en situasjon der man må oppnå resultater på kort sikt for å lykkes på lengre sikt?

Bakgrunn og formål

Hovedmålet med avhandlingen er å forsøke å identifisere hvilke nøkkelkomponenter og sentrale hendelser og beslutninger langs en tidsakse som har betydning for utøvelse av prestasjonsledelse. Målet å øke forståelsen av hvilke aspekter ved ledelse som fremstår som viktige for å utvikle en prestasjonskultur når man må oppnå resultater på kort sikt, for å lykkes på lengre sikt. Aktuelle forskningsspørsmål som ønskes undersøkt nærmere for å finne svar på problemstillingen kan være:

- Hva anses som viktige hendelser og i hvilke kontekster utspiller dette seg i prosessen med å utvikle en god prestasjonskultur?
- Hvordan organiserer leder sitt team for å få best mulig beslutningsprosesser?
- Hvordan arbeider leder og trenersteam for å utvikle kollektiv mestringstro innad i laget uavhengig av lagets mulige variable resultater i kampene?

Valg av case og informanter er gjort med bakgrunn i et ønske om et helhetlig og bredt utvalg av ulike aktører som på hver sin måte er involvert i kulturendring og ønske om måloppnåelse som er deltakelse i EM sluttspill i Frankrike Juli 2016. Avhandlingen gjennomføres ved UiT, Norges Artiske Universitet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studiet består i at jeg som forsker ønsker å gjennomføre feltstudie (observasjon) på ulike landslagstiltak.

Det vil underveis bli gjennomført intervju som varer ca 45 – 60 minutter. Spørsmål vil omhandle de temaer som er nevnt i problemformulering.

Det vil bli benyttet lydopptak på intervjuer som slettes etter at de er behandlet

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I avhandlingen vil ingen navn bli gjengitt og det blir gitt full anonymitet dersom dette ønskes, Eventuelt kan man gjengis gjennom stilling (spiller, medtrener, administrativ medarbeider). Hovedtrener har gitt tillatelse til at hans navn ikke bør anonymiseres. Kun veileder som vil få tilgang til datainnhold i tillegg til meg.

Alle erklæringer vil bli oppbevart på et trygt sted inntil avhandlingen er levert. Dette gjelder også lydopptak som blir slettet ved studies slutt.

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest 31.12. 2018. All informasjon vil bli slettet etter avslutning.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med
Trine Lise Andersen, E-Post: trinelise.andersen@olympiatoppen.no, tlf . 901 55 691
Turid Moldenæs, veileder: turid.moldenes@uit.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og ønsker å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

- Jeg samtykker til å delta i intervju*
- Jeg samtykk er til at lydopptak benyttes under intervju*
- Jeg samtykker til at personopplysninger kan publiseres/ lagres etter prosjektslutt*

Intervjuguide; Hovedtrener

Det er ønskelig å foreta gjentagende intervjuer hovedtemaer innen ledelse, kontinuerlig utvikling versus resultat, utvikling av prestasjonskultur og refleksjon følges opp.

Ansettelsesprosess

- Premisser, (visjon, mål rammebetingelser.)
- Ansvar og myndigheter internt i organisasjonen
- Andre forhold , orventninger du anså som viktig å avklare?

Målprosesser

- Hvordan kommuniserte NFF sine strategiske mål ved oppstart?
- Kan du si litt om hvordan du jobber med implementering av din egen visjon internt i organisasjonen og overfor styret
- Kan du beskrive hvordan du og ditt trenerteam har jobbet med både visjon, målprosesser og verdier underveis i ulike lagsprosesser.
- På hvilke måter ble spillergruppen involvert i ulike lagsprosesser?
- Kortsiktig resultatkrav sett opp mot langsiktig utvikling: hvordan håndteres dette internt og eksternt?
- Hvordan er ulike lagsprosesser og målprosesser blitt fulgt opp underveis.
- Er målsettinger endret underveis? I så fall, hvordan og hvorfor?

Kommunikasjon/ Relasjon

- Hvordan opplever du spillergruppen som kollektiv prestasjonsgruppe; (samhold, fellesskap, samarbeid, intern konkurranse og resultat – utvikling) Utdyp.

Ledelse

- Hva er de største forskjellene på å være landslagstrener versus klubbtrener?

Medarbeidere

- Utvidelse av team fra januar2014, nye funksjoner og flere nye medarbeidere, hva er tankene bak disse valg?
- Hvordan foregår beslutningsprosesser innad i støtteapparatet og , på tvers av teamene

Spillergruppen

- Hvordan jobber du og støtteapparatet med utvikling av ønsket spillestil og prinsipper? på individ, lagdeler og lagsnivå?

Prestasjonskultur

- Hvordan vil du beskrive prestasjonskultur som begrep? Og hva kjennetegner prestasjonskulturer?
- Hvordan vil du beskrive prestasjonskulturen på landslaget?
- På hvilken måte arbeider du for å fremme prestasjonskultur innad i laget, og organisasjonen

Intervjuguide; spiller

Det er ønskelig å foreta gjentagende intervjuer med strategisk utvalgte informanter med hovedtemaer innen lagprosesser, kontinuerlig prestasjonsutvikling versus resultatkrav ledelse samt andre forhold som oppleves relevante i forhold til tidsaksen.

Egen historie

- Klubb lag – Landslag. Kan du si litt om likhet, eventuelt ulikheter om det å representere klubb versus landslag på klubb og landslag når det forberedelser, lagsprosesser eventuelt andre forhold.

Visjon mål og verdiprosesser

- Kan du beskrive hvordan trenersteam har jobbet med visjon, målprosesser og verdier underveis i ulike lagprosesser.
- Hvordan er ulike lagsprosesser og målprosesser blitt fulgt opp underveis. Hvilke lagsprosesser er blitt prioritert?

Ledelse

- Hvordan vil du beskrive hva som kjennetegner lederstilen til landslagstreneren?
- Har lederstil endret seg underveis i perioden- og i så fall, kan du utdype.
- Hvordan opplever du spenningene og motsetningene mellom resultat og utvikling?
- Opplever du forskjeller på tilnærming, evalueringer mm på landslag versus egen klubbhverdag? Utdyp

Prestasjonskultur

- Landslagstreneren har i flere sammenhenger formidlet ambisjon om å fremme prestasjonskultur på landslaget . Hvordan forstår du prestasjonskultur som begrep – fenomen? (hva kjennetegner en slik kultur)
- hvordan opplever du at deres prestasjonskultur er og hvordan jobber landslagstrener, støtteapparat og dere spillere for å fremme prestasjonskultur
- Kan du beskrive hva som kjennetegner dere som lag (samhold, fellesskap, dynamikken).

Intervjuguide Støtteapparat

Egen historie

- Kan du si litt om ansettelsesprosess, etablering av nytt team, kjennskap til landslagstrenerens filosofi og lederstil fra tidligere.
- Hvordan opplevdes inngangen og støtteapparatets rolle i forhold til andre støtteapparat – team du har vært den del av i toppfotball.

Visjon mål og verdiprosesser

- På hvilken måte ble dere involvert i visjon, mål og verdiprosesser initiert av landslagstreneren?
- Kortsiktig resultatkrav sett opp mot langsiktig utvikling: hvordan håndteres dette internt av landslagstrener og dere i støtteapparatet? Og, har lagets varierende prestasjoner og resultater påvirket tilnærmingen til dette underveis?
- Hvordan er ulike lagsprosesser og målprosesser blitt fulgt opp underveis.
- Er målsettinger endret underveis? I så fall, hvordan og hvorfor?

Ledelse og teamutvikling

- Med ny landslagstrener ble det utvidelse av støtteapparatet fra januar 2014. Hvordan har utvikling av ansvarsområde og myndighet til den enkelte, samt utvikling av egen rolle og internt samarbeid i støtteapparatet blitt utviklet.
- Hvordan vil du beskrive hva som kjennetegner lederstilen til landslagstreneren?
 - Overfor spillergruppen
 - Overfor støtteapparatet
- Har lederstil endret seg underveis i perioden- og i så fall, kan du utdype

Prestasjonskultur

- Landslagstreneren har i flere sammenhenger formidlet ambisjon om å fremme prestasjonskultur på landslaget . Hvordan forstår du prestasjonskultur som begrep – fenomen? (hva kjennetegner en slik kultur).
- hvordan opplever du at deres prestasjonskultur er?
- og hvordan jobber landslagstrener, støtteapparat og spillere for å fremme prestasjonskultur?

- Kan du beskrive hvordan du opplever spillergruppen som en kollektiv prestasjonsgruppe.

