

# «Solskjær-effekten»

*En casestudie om tro og autoritet i et lederskifte*

Ida Eline Tangen



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Høst 2019





# “Solskjær-effekten”

En casestudie om tro og autoritet i et lederskifte

*“Troen på å lykkes, må være større en angsten for å mislykkes”*

Åge Hareide

© Ida Eline Tangen

2019

“Solskjær-effekten”

En casestudie om tro og autoritet i et lederskifte

Ida Eline Tangen

<http://www.duo.uio.no>





# Sammendrag

Byrkjeflot bruker fotballen som eksempel når han beskriver hvordan det har blitt stadig mer vanlig at ledere må erstattes, om det ikke går som forventet med organisasjonen (Byrkjeflot, 2015, s. 62). Vinteren 2018/2019 ble vi vitne til et lederskifte innenfor fotballen som vil bli stående i norsk idrettshistorie. Ole Gunnar Solskjær ble ansatt som midlertidig manager i Manchester United etter José Mourinho som hadde fått sparken etter svake resultater. Den umiddelbare suksessen Solskjær fikk med laget i løpet av sine nittini første dager, før han fikk fast jobb, danner utgangspunktet for denne oppgaven. Ønsket har vært å studere hva som gjorde at dette lederskiftet oppfattes som vellykket, og om det innehar faktorer som kan overføres til andre virksomheter, sett i lys av teorier om autoritet og ledelse.

Formålet med oppgaven har vært å forsøke å belyse betydningen av tro i et lederskifte, med Solskjærs umiddelbare suksess som case. Ledelse forutsetter autoritet og autoritet inneholder alltid et element av tro (Sørhaug, 2004). Med dette utgangspunktet har oppfattelsen av hvordan tro og autoritet endret seg da Solskjær kom inn i laget, hva det innebar og troens betydning for suksessen og tilliten til Solskjær blitt studert. Det ble utarbeidet et forskningsspørsmål for å kunne svare på dette: *Hvordan oppfatter ulike aktører Ole Gunnar Solskjærs lederstil som trener for Manchester United og hvordan kan teorier om autoritet og ledelse bidra til å forstå den umiddelbare suksessen han fikk?*

Studier av betydningen av tro og autoritet i et lederskifte kan ta mange utgangspunkt. Webers teori om rasjonalitet og legitimt herredømme danner grunnlaget for å studere ledelse og autoritet i denne oppgaven. Det redegjøres også for perspektiver innen nyere ledelsesforskning med vekt på transformasjonsledelse.

Flere kvalitative metodiske tilnærminger har blitt benyttet for å skaffe en bred datainnsamling i forsøket på å forstå hvorfor Solskjær fikk umiddelbar suksess som manager for United. Oppgaven har blitt drevet frem i samspillet mellom teori og empiri. Jeg har ikke har lett etter én sannhet, men gjennom eksplorerende arbeid hatt som mål å belyse effekten fra ulike perspektiv. Innenfor case-studier er det nyttig å benytte seg av flere metodiske tilnærminger for at det skal være dekkende (Tjora 2017:41). Jeg har benyttet meg av disse tilnærmingene: Observasjon av supportere, spillere og Solskjær i og utenfor kamp. Pressekonferanser og mediedekning; som intervjuer med Solskjær og spillere. Intervju av informanter, med ulik



tilknytning til Solskjær. Det er disse aktørenes oppfatninger som danner det empiriske grunnlaget.

Informantene opplever at Solskjær hadde autoritet fra dag én ved sin personlighet og tilknytning til klubben. Gjennom umiddelbart gode resultater og sin lederstil, klarte Solskjær å opprettholde og forsterke denne troen. Funnene viser at Solskjær fikk autoritet og skapte tro gjennom dimensjonene kunnskap, kultur og kommunikasjon, og slik gjenkjennes Webers tre herredømmer i Solskjærs lederskap. Det gjenfinnes også trekk fra transformativ ledelse i Solskjærs ledelsesstil, som kommer til syne gjennom idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte. Det oppleves at den umiddelbare suksessen baserer seg på tro fra flere aktører, både spillere, supportere, klubben og etterhvert også media, noe som styrket Solskjærs autoritetsgrunnlag også i perioder med motgang.



# Forord

Da det skulle velges tema for masteroppgaven i Organisasjon, ledelse og arbeid, hadde jeg et sterkt ønske om å bruke denne perioden til å forske på og fordype meg i ledelse. Ole Gunnar Solskjær ble ansatt som midlertidig manager for Manchester United desember 2018 og fikk umiddelbar suksess med laget. Dette transparente ledelseskifte ønsket jeg å studere nærmere gjennom ulike aktørers oppfattelse og i lys av teori om autoritet og ledelse.

Gjennom arbeidet har jeg utviklet min forståelse for ledelsesfeltet og fått enda større respekt for kompleksiteten i det å lede et team som skal prestere på et høyt nivå. Min fotballinteresse har også økt betraktelig.

Denne oppgaven ville ikke vært mulig uten alle de interessante samtaler jeg har hatt med mine informanter. Tusen takk til Henning Berg, Åge Hareide, Daniel Berg Hestad, Eivind Brennhovd Holth, Arne Scheie og Egil «Drillo» Olsen. Takk til supporterne som stilte opp til spontane intervjuer på supporterpuben The Scotsman. Jeg vil også takke Red Army Oslo, Sven Bisgaard Sundet og Lars Haugdal Andersen for tips og hjelp i forbindelse med å skaffe informanter.

Jeg vil rette en stor takk til min hovedveileder Inger Marie Hagen, for hennes faglige kompetanse og evne til å se struktur. Jeg vil også takke biveileder Tian Sørhaug, for interessante og inspirerende samtaler om ledelse og autoritet.

Til sist, men ikke minst vil jeg takke familien min for støtte og samtaler, og for at dere ville være med til Manchester for å se fotballkamp.

God lesning!

Ida Eline Tangen

Oslo, Oktober, 2019



# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>15</b>
1.1	Formål .....	15
1.2	Problemstilling.....	15
1.3	Oppgavens oppbygning .....	16
<b>2</b>	<b>Bakgrunn</b> .....	<b>17</b>
2.1	Manchester United .....	17
2.2	Ole Gunnar Solskjær .....	17
2.3	“Solskjær-effekten” .....	18
2.4	Flaks og tro .....	20
<b>3</b>	<b>Teoretiske perspektiver</b> .....	<b>24</b>
3.1	Ledelse og autoritet .....	24
3.2	Webers tre typer av autoritet.....	24
3.2.1	Legalt herredømme.....	25
3.2.2	Tradisjonelt herredømme .....	25
3.2.3	Karismatisk herredømme.....	25
3.2.4	Former for rasjonalitet .....	26
3.3	Perspektiver på ledelse .....	26
3.3.1	Den nye ledelsesforskningen .....	28
3.4	Transformasjonsledelse .....	29
3.4.1	Idealisert innflytelse .....	30
3.4.2	Inspirerende motivasjon.....	30
3.4.3	Intellektuell stimulering.....	31
3.4.4	Individuell støtte .....	31
3.5	Transformasjonsledelse og teamprestasjoner.....	31
3.6	Normativ kritikk.....	33
3.7	Dimensjoner som kan gi tro og autoritet .....	34
3.7.1	Kunnskap .....	35
3.7.2	Kultur.....	36
3.7.3	Kommunikasjon.....	37
<b>4</b>	<b>Metode</b> .....	<b>40</b>
4.1	Valg av metode .....	40
4.2	Utvalg og avgrensning.....	40
4.3	Dybdeintervjuer.....	42
4.4	Observasjon og spontane fokuserte intervjuer.....	43
4.5	Bearbeiding av data .....	44
4.6	Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet.....	45
<b>5</b>	<b>Analyse og diskusjon</b> .....	<b>47</b>
5.1	Kunnskap .....	47
5.1.1	Cardiff-kritikken .....	47
5.1.2	Taktikk og team .....	49
5.1.3	Spiller selv .....	50
5.1.4	Har Solskjær skapt tro og fått autoritet gjennom sin kunnskap?.....	51
5.2	Kultur.....	52
5.2.1	Kjente klubben fra innsiden .....	52

5.2.2	Uniteds DNA .....	53
5.2.3	Felles kultur .....	54
5.2.4	Norsk og engelsk kultur .....	57
5.2.5	Har Solskjær fått tro og autoritet gjennom sin kulturforståelse? .....	59
<b>5.3</b>	<b>Kommunikasjon.....</b>	<b>59</b>
5.3.1	Karisma.....	60
5.3.2	Gode verdier .....	61
5.3.3	“Sier de rette tingene” .....	62
5.3.4	Omdømme.....	63
5.3.5	Kommunisere høye forventninger .....	66
5.3.6	Relasjonsbygging.....	67
5.3.7	Ser alle.....	68
5.3.8	Selvtillit.....	70
5.3.9	Har Solskjær skapt tro og fått autoritet gjennom sin kommunikasjon? .....	73
<b>6</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>75</b>
6.1	Rett mann til rett tid.....	75
6.2	Bredt autoritetsgrunnlag.....	75
6.3	En transformasjonsleder .....	76
6.4	Troens betydning .....	76
<b>7</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>79</b>
	<b>Vedlegg / Appendiks .....</b>	<b>82</b>
	Vedlegg 1. Intervjuguide .....	83

# 1 Innledning

Byrkjeflot bruker fotballen som eksempel når han beskriver hvordan det har blitt stadig mer vanlig at ledere må erstattes, om det ikke går som forventet med organisasjonen (Byrkjeflot 2015:62). Vinteren 2018/2019 ble vi vitne til et lederskifte innenfor fotballen som vil bli stående i norsk idrettshistorie. Ole Gunnar Solskjær ble ansatt som midlertidig manager i Manchester United etter José Mourinho som hadde fått sparken etter svake resultater. Den umiddelbare suksessen Solskjær fikk med laget i løpet av sine nittini første dager, før han fikk fast jobb, danner utgangspunktet for denne oppgaven. Ønsket har vært å studere hva som gjorde at dette lederskiftet oppfattes som vellykket, og om det innehar faktorer som kan overføres til andre virksomheter, sett i lys av teorier om autoritet og ledelse.

Ledelse forutsetter autoritet og autoritet inneholder alltid et element av tro (Sørhaug 2004). Med dette utgangspunktet vil oppfattelsen av hvordan tro og autoritet endret seg da Solskjær kom inn i laget, hva det innebar og troens betydning for suksessen og tilliten til Solskjær bli studert.

## 1.1 Formål

Formålet med oppgaven er å forsøke å belyse betydningen av tro i et lederskifte. Den umiddelbare troen Solskjær skapte da han tok over laget ga han autoritet. En leder får autoritet gjennom omgivelsenes tro på vedkommende, derfor blir ulike aktørers opplevelse av lederskiftet og Solskjærs lederstil, studert i oppgaven.

## 1.2 Problemstilling

*Hvordan oppfatter ulike aktører Ole Gunnar Solskjærs lederstil som trener for Manchester United og hvordan kan teorier om autoritet og ledelse bidra til å forstå den umiddelbare suksessen han fikk?*

Det er utarbeidet tre underspørsmål:

*Hvilken lederstil oppfatter ulike aktører at Solskjær har?*

*Hvordan opplever ulike aktører at Solskjær fikk autoritet som manager?*

*Hvordan opplever ulike aktører at Solskjær ga Manchester United troen tilbake?*

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

Kapittel 2 presenterer relevant bakgrunn for oppgaven, og vil også omhandle en diskusjon knyttet til effekten av managerskiftet, og betydningen av flaks og tro. Kapittel 3 redegjør for sentrale teoretiske perspektiver. Kapittel 4 tar for seg valg av metode, og den metodiske tilnærmingen redegjøres for og diskuteres. Kapittel 5 presenterer funn som blir analysert og satt opp mot teori for å svare på oppgavens problemstilling. I kapittel 6 følger avsluttende diskusjon og konklusjon.



## 2 Bakgrunn

Først vil det bli gitt en kort introduksjon til fotballklubben Manchester United og Ole Gunnar Solskjær. Videre redegjøres det for forholdene rundt casen, ved å se på skifte av manager, forventninger og endringene som inntraff med Solskjær. Deretter vil den eventuelle betydningen av tilfeldigheter og flaks bli presentert og satt i sammenheng med tro. Ettersom informanternes oppfattelse av lederskiftet er relevant som bakgrunn for analysen, vil det tas i bruk sitater allerede i dette kapitlet.

### 2.1 Manchester United

Manchester United ble grunnlagt i 1878 som et bedriftsfotballag for jernbanearbeidere under navnet Newton Heath. Klubben ble omdøpt til Manchester United Football Club i 1902, og refereres i denne oppgaven til som United. Gjennom opp- og nedturer har United blitt en av verdens største fotballklubber, både økonomisk og i antall supportere. United er et børsnotert selskap, men eies og styres i hovedsak av de amerikanske Glazer-brødrene med Woodward som administrerende direktør. Organisasjonen United har over 900 ansatte, består av flere lag og et eget akademi for å utdanne spillere (Manchester United 2019a). 6. november 1986 ble Sir Alex Fergusons ansatt som manager for United. I løpet av 26 år som manager ledet han klubben til 13 ligagull, fem FA-cuptriumfer og fire Champions League-finaler hvor laget vant trofeet i to av dem. Siden Ferguson gikk av som manager i 2013 har United hatt ulike managere uten den helt store suksessen; Moyes, van Gaal og Mourinho. Sistnevnte har hatt stor suksess i andre klubber, og tok også United til en 2.plass i Premier League 2017/18-sesongen og til seier i Europa League og League Cup 2016/17-sesongen. Etter en elendig sesongstart høsten 2018, samt medieoppslag om misnøye og interne konflikter i klubben, ble Mourinho bekreftet avskjediget 18. desember 2018 (Holth, 2018). Senere samme dag ble Solskjær ansatt som midlertidig manager for United. Solskjær tok over et lag som hadde underprestert over en lengre periode og som hadde gjort sin dårligste sesongstart på 29 år. (Kleiven, 2018)

### 2.2 Ole Gunnar Solskjær

Solskjær debuterte for Clausenengen som 17-åring og ble hentet av Hareide til Molde i 1994. Solskjær var en ettertraktet spiss, og etter kun ett og et halvt år i Molde ble han signert til United av Ferguson. I United scoret han i debutkampen, men i løpet av sin spillerkarriere satt

han likevel mye på benken. Hans evne til å score mål ga han en sterk posisjon i laget og han var med å vinne flere store troféer både i ligaen, cupen og Champions League. Med vinnermålet i Champions League-finalen på Camp Nou i 1999, scoret han også et av klubbens viktigste mål noensinne. I 2007 la Solskjær opp på grunn av skader, han kunne da se tilbake på 366 kamper og 126 mål for United (United.no 2019). Etter dette fortsatte han som trener for reservelaget, og i United-akademiet der han hjalp til å løfte fram talenter som Lingard og Pogba i (Manchester United, 2019b) Solskjær kom tilbake til Molde 2011, men da som manager. Molde vant ligaen i 2011 og 2012 og cupen i 2013. I januar 2014 ble Solskjær manager for Premier League-laget Cardiff City. Trenerjobben endte i oppsigelse åtte måneder senere, grunnet dårlige resultater.

Etter Cardiff-nederlaget gikk Solskjær tilbake til å lede Molde frem til han ble bekreftet som Uniteds nye midlertidige manager den 18. desember 2018. 28. mars 2019 signerte han treårskontrakt som permanent trener for gigant-klubben. I løpet av hans nittini første dager som midlertidig manager for klubben blir vi vitne til en sjelden vellykket snuoperasjon av et team. Solskjær blir det første manageren i United med åtte strake seire på bortebane. Med 26 poeng på de ti første kampene, setter han enda en rekord. Han blir den Premier League-manageren som har tatt flest poeng på sine ti første kamper. I løpet av disse nittini dagene spiller United 19 kamper, fordelt på 14 seire, to uavgjort og tre tap, dette utgjør en seiersprosent på 75 % (Langerød 2019). Informanter legger vekt på at det virket som Solskjær hadde støtte som manager fra dag én både i klubben, blant spillerne og hos store deler av supporterne, men at det rådet noe skepsis i pressen. Da spekulasjonene rundt Solskjær som mulig midlertidig manager for United startet i media, hadde flere medieprofiler og fotballeksperter liten tro på at det var hold i ryktene. Uttalelser som *Det kan jeg ikke fatte og begripe* og *Hogg huet mitt om jeg tar feil, men det har jeg null prosent tro på*, haglet i media. Solskjær ble bekreftet som midlertidig manager og mange var skeptiske, særlig med bakgrunn i Cardiff-jobben. Informanter trekker paralleller til da Solskjær ble signert som spiller til United på 90-tallet. Norsk presse viste ikke stor tro på han den gangen heller. Men det hevdes at Solskjær selv hadde troen, noe det oppleves at han også har som manager for United.

### **2.3 “Solskjær-effekten”**

Troen vokste i United under Solskjærs første periode både blant spillere, supportere, klubben og media, det hevder informanter. Den umiddelbare forbedringen av resultatene etter

managerskiftet, ble beskrevet i media som “Solskjær-effekten”. *Så han har nok hatt, han hadde jo maks uttelling den første måneden, med den seiersrekka han fikk* (Holth). Det er en oppfattelse blant informanter at både tap og seier er selvforsterkende. At laget vant mye i begynnelsen oppfattes som viktig for at troen på United og Solskjær vokste raskt blant både spillere og supportere. Effekten av de første resultatene kan ha hatt betydning for den videre fremdriften i Solskjærs prosjekt. Resultater og stemning kan betraktes som en selvoppfyllende sirkel hvor gode resultater gjør stemningen bedre, samtidig kan god stemning påvirke resultatene. Med bakgrunn i medieoppslag, intervjuer med spillere og eksperter, og samtaler med informanter kan ikke effekten kun begrenses til resultatene. Effektens sees også som endring knyttet til blant annet stemning i laget og blant supporterne, selvtillit hos spillere og en annen måte å spille fotball på.

*Spillerne som var helt ute, Paul Pogba for eksempel, som er en av verdens beste, spilte jo ikke og kom tilbake og blomstret. Skåret mål, assist, pasninger. Han har trykket på de rette knappene tydeligvis, og ja dette fungerer veldig, veldig bra* (Scheie).

Gjennom informantenes observasjoner oppleves det at spillerne spiller på en annen måte, tenker nytt og føler seg i bedre form i kropp og hode. Det legges vekt på at dette handler om tro på seg selv, laget og den nye manageren. I tillegg til endringene i resultatene er det særlig den mentale endringen og energien som trekkes frem.

*Spillerne har sprudla mer, de har virka lettere, de har virka mer offensive i hodet og det har virka som at de har mer tro på seg selv. Det virker som at de både har mer tro og er lettere til beins, og det har litt med det mentale å gjøre* (Hestad).

Informanter opplever at spillerne har virket lettere både fysisk og psykisk og at de har hatt mer tro på seg selv. Hva som har skapt denne forbedringen har blitt beskrevet på ulike måter i media og blitt diskutert med informanter. Først vil det bli sett nærmere på betydningen av managerskiftet i seg selv. Det hevdes at det å få inn en ny manager uavhengig av hvem, kan gi en forbedring i resultater og tro. Informanter opplever at den dårlige stemningen i klubben, de svake resultatene og Mourinhos håndtering av dette i media på slutten, bygger opp under sannsynligheten for at nærmest hvem som helst kunne tatt over som manager og fått en viss effekt. Det hevdes at det kan være gunstig å komme inn i et team på det tidspunktet Solskjær gjorde, siden opplevelsen var at United hadde underprestert over lengre tid. Med

underprestert menes at dette er spillere og et lag som forventes å prestere på et visst nivå, men som ikke har hevdet seg på dette nivået.

*Nei, for det første tenkte jeg: Dette her er utrolig gunstig, altså å overta et lag som har underprestert i en lang periode, det er jo noe av det en trener kan ønske seg. Så jeg var ganske sikker på at det kom til å gå veldig bra, og det gjorde det jo og (Drillo).*

Det oppleves som at troen på å lykkes var svak både blant spillere og supportere da Mourinho mistet jobben og det ser ut til å være enighet om at det er sannsynlig at selve skiftet av manager ville gitt en viss effekt uansett. Samtidig trekkes det fram at dette ville kun hatt overførbar betydning til noen få kamper, og at Solskjær og teamet hans var flinke til å bygge videre på denne effekten. Det rettes også fokus mot at det kan være ekstra krevende å snu et lag som har slitt over en lengre periode. Flere spillere har vært med på ulike trenerskifter de siste årene, uten at det har skapt den store forvandlingen. Med bakgrunn i dette og ved å se på andre Premier League-klubber som har skiftet manager etter svake resultater, kan det hevdes at enda et nytt managerskifte i United kunne slå begge veier.

*Så, men Ole Gunnar var helt opplagt rett mann til rett tid. Ingen hadde noen motforestillinger mot han, sånn(...) Så det er slettes ikke sikkert at andre hadde hatt samme voldsomme positive effekten som Ole Gunnar hadde, det er ikke sikkert (Drillo).*

Hva ligger til grunn for at denne effekten oppstår og at den vedvarer over et såpass langt tidsrom? Solskjær beskrives som “rett mann til rett tid”. Dette kan beskrive tilfeldigheter og flaks knyttet til situasjonen i United, men kan også rette seg mot kvaliteter ved Solskjær. Kanskje hadde ikke hvem som helst vært rett mann i akkurat denne situasjonen. Og kanskje er det noe ved Solskjærs personlighet, ferdigheter og tilknytning til klubben som var spesielt viktig i nettopp dette lederskiftet. Opplevelsen av hvordan Solskjær fikk autoritet og skapte tro vil bli diskutert i analysen, men først er det hensiktsmessig å se på hvilken betydning flaks kan ha spilt i denne sammenhengen.

## **2.4 Flaks og tro**

*Det er veldig få yrker hvor tilfeldighetene spiller en så stor rolle som for fotballtrenere (Drillo).* Vi kommer ikke utenom flaks og tilfeldigheter når vi snakker om fotball. Begrepet dukker til stadighet opp når fotball og fotballmanagers suksess og fiasko diskuteres. Flaks

blir hyppig brukt både i diskusjoner og artikler i forbindelse med Solskjær-suksessen både av journalister, forskere og “fotballeksperter”. Uttrykk som å *ha marginene på sin side*, *være venn med tverrliggeren* eller at *det var et mirakel* brukes flittig i beskrivelser av kamper. Videre har Solskjærs tidlige suksess ofte blitt referert til i setninger som; *Solskjær-flaksen lever videre*. Informantene har ulik inngang til flaks. Flaks beskrives både som fotballens mest undervurderte faktor, og som noe som vil utjevne seg med tiden. *Selv om noen vil si det er flaks. Det med flaks, hell og tur, det er vel til slutt relativt jevnt* (Scheie). *Alle lag går jo litt opp og ned. Ingen spiller uavgjort alle kamper, ingen vinner alle kamper, ingen taper alle kamper* (Drillo). På tross av at dette er det slik at noen lag vinner mer enn andre over lengre tid, mens andre taper mer. Faktorene som gjør at noen vinner og andre taper er interessante. Hvorfor oppleves gode resultater som ferdigheter i enkelte situasjoner, mens det i andre blir betraktet som flaks? Kanskje handler det noe om forventninger. For å etterlate mindre tolkning til tilfeldighetene og det kompliserte ved flaks, baserer fotballen seg stadig mer på statistikk. Ronglan beskriver hvordan fotball, kanskje mer enn noe annet ballspill, er tilfeldighetenes spill fordi det skåres så få mål. Han bruker dette som et argument for hvorfor man ser bak resultatene og fører statistikk over målsjanser, blant annet. Det gir innsikt i lagets evne til å skape muligheter (Ronglan 2009). Men statistikk kan aldri med 100% sikkerhet forutsi utfallet av en kamp. Flaks og forventninger er og vil kanskje alltid være, en stor del av fotballdiskusjoner.

I fotball handler det ikke bare om lagets prestasjoner, men om lagets prestasjoner i møte med andre lag. Solskjær har vært heldig og uheldig her, blir det sagt. Heldig med resultater, men på mange måter uheldig med hvilke lag de har trukket i Champions League. Når et lag vinner over et lag som statistisk sett er bedre kan det oppleves som et resultat basert på ferdigheter hvis lagets prestasjoner i kampen er ekstremt gode. Men gjør favorittene feil vil det oppfattes som seierne er et resultat av flaks. Et bunnlag i ligaen kan også spille en god kamp, gjøre alt riktig i forhold til det de har jobbet med, men få null uttelling fordi motstanderen gjør det litt bedre. Det er ikke bare løpshastigheten din som teller, eller hvor god skuddfoten din er. Det har også noe å si hvem som står i mål for det andre laget og hvem du sprinter mot i jakt på ballen. Informanter eksemplifiserer hvordan det å være best både baserer seg på personlig utvikling, resultater og tilfeldigheter knyttet til motstanderens ferdigheter, utvikling og dagsform. Manageren kan bygge opp og utvikle en spiller, og i en kamp skyter han ett av sine beste skudd på mål. Men keeperen redder skuddet, og spillerens utvikling og arbeid får liten eller ingen effekt.

*Også må man alltid se litt på hva som er best. For du konkurrerer mot andre lag, og uansett hvor bra man driver, hvis noen andre er litt bedre; så kan det være at det du gjør er veldig, veldig bra, selv om du ikke vinner (Berg).*

Selv om møtet med et annet lag kan preges av tilfeldigheter og flaks, er det mulig å forberede seg noe på de eventuelle utfordringene en kan møte mot *det* laget på *den* arenaen. Champions League-duellen da Manchester United slo ut PSG ved å vinne 3-1 på bortebane, er blitt beskrevet både som ren flaks, ufortjent seier og som resultat av tro. Johannessen er enig i at målene United scoret mot PSG var heldige, men han kritiserer argumenter som hevder at det kun er flaks at de presterer bedre enn statistikken. Han argumenterer for at resultatene heller vitner om svært godt lederskap av Solskjær (Johannessen 2019). Flere har diskutert flaks i sportssammenheng. Dag Solstad skriver i boka *VM i fotball 1994* «Det har slått meg at flaks ikke er likelig fordelt. Erfaringen har lært meg at flaks er noe man faktisk må kvalifisere seg til å ha.» (Lie 2017). Pasteurs hevder at ”Flaks favoriserer den som er forberedt” og Losnegard mener at begrepet uflaks gjerne blir brukt av trenere og utøvere for å unnskyldes seg. Han henviser også til studier av Wiseman som indikerer at flaks ikke er tilfeldig. Wiseman argumenterer for at noen organisasjoner og mennesker har mer flaks enn andre, med bakgrunn i at de tenker og opptre annerledes. “Blant annet mener han at heldige personer har en sterk overbevisning om at alt vil løse seg, har et positivt syn på livet og fremtiden, samt at de har et avslappet forhold til nye erfaringer” (Losnegard 2009).

At positiv tenkning kanskje kan avle flaks skaper en interessant parallell til tro og transformativ ledelse. Å gå inn i en kamp med selvtillit og tro på å lykkes kan skape resultater. Disse kan bli betraktet som flaks, men kan også handle om god ledelse, slik Johannesen var inne på. Statistikk over sjanser og muligheter kan til en viss grad si noe om hvilket lag som er best, men evner ikke å fange opp troen et lag kan ha før inngangen av en kamp. Statistisk sett gir flest skudd på mål, flest mål. I PSG-kampen ble en målsjanse ikke bare en målsjanse, men mål. Kanskje skyldtes det troen på at seier var mulig, koblet med bevissthet om å levere på få muligheter. Kanskje handler flaks i stor grad om hvordan man forbereder seg mentalt og praktisk til eventuelle tilfeldigheter og hvordan man takler tilfeldigheter som måtte oppstå.

Informanter trekker frem tro når de beskriver endringene i United etter at Solskjær tok over. Det nevnes at han har tro på seg selv og laget, at han har gitt spillerne troen på seg selv igjen

og at spillerne har tro på Solskjærs visjon. Det diskuteres også hvordan han bygde opp denne troen og hvor krevende det er å opprettholde tro i motgang. Selv om ikke alle hadde troa, hadde Solskjær tro på seg selv og klarte å skape tro rundt sitt prosjekt ganske umiddelbart. Hvilke faktorer som spilte inn for at han greide det, vil bli diskutert i oppgavens analysedel.

## 3 Teoretiske perspektiver

Studier av betydningen av tro og autoritet i et lederskifte kan ta mange utgangspunkt. Jeg har valgt å starte med Webers teori om rasjonalitet og legitimt herredømme, deretter ser jeg på perspektiver innen nyere ledelsesforskning med vekt på transformasjonsledelse

### 3.1 Ledelse og autoritet

“Autoritet utgjør en kjerne i den type moderne definisjoner som knytter ledelse til å få til noe *gjennom* andre” (Sørhaug 2004:45). Autoritet beveger seg mellom kontroll og tillit, makt og frivillighet (Sørhaug 2004:55), og kan beskrives som “noe mer enn en overtalelse og noe mindre enn en ordre” (Sørhaug 2004:180). Spenningen mellom overtalelse og ordre beskrives som autoritet, og vil i mange situasjoner ha sterkere og mer påvirkningskraft på dem som ledes enn faktorene ville hatt hver for seg (Sørhaug 2004:41). Arendt (1958) hevder at autoritet verken kan reduseres til tvang eller overtalelse, og når dette forekommer handler det om et forsøk på å erstatte og gjenopprette autoritet (Sørhaug 2004:45). Weber skiller makt fra autoritet ved at makt ikke alltid er legitim, og at makt ikke nødvendigvis streber mot et felles mål (Vecchio 2007:31). Vecchio definerer autoritet som rett til å lede eller til å prøve å endre andre, og til å øve innflytelse over andre i arbeidet mot et felles mål. Dette beskriver Vecchio som forestillingen om legitimitet (Vecchio 2007:31). Autoritet er likevel ikke alltid legitim, selv om den er frivillig må den bygge på et element av tro (Sørhaug 2004:47). Det kan være mange grunner til at folk setter seg selv til side og følger en leder, blant annet frykt for noe verre og beskyttelse mot noe annet (Sørhaug 2004:47). Autoritet er det sammensatte resultatet av relasjoner som får mennesker til å sette sin egen vilje og vurdering til side, og velge å gjøre det de oppfatter at andre har kommunisert. Denne tilsidesettelsen må ha en frivillig dimensjon, for at det skal være autoritet (Sørhaug 2004:41).

### 3.2 Webers tre typer av autoritet

Den moderne ledelsesforskningen baserer seg på Weber sitt autoritetsbegrep, hvor han beskriver tre rene former for autoritet; legalt-, tradisjonelt- og karismatisk herredømme (Weber 1978: 215).



### **3.2.1 Legalt herredømme**

Som *legalt herredømme* beskriver Weber legitimitet i kraft av lover og regler, der den underordnede adlyder den overordnede. Dette skjer ikke på grunn av den overordnedes personlige karakter, men på bakgrunn av lovgitte regler som bestemmer hvem som skal adlydes og innenfor hvilket kompetanseområde vedkommende har mandat til å bestemme (Weber 2010: 83-84). Innenfor det legale herredømme er idealet at beslutninger skal trekkes på bakgrunn av kunnskap, lover og regler, uten personlig og følelsesmessig innblanding (Weber 2010:84). Det offentlige byråkratiet som organisasjonsform nevnes ofte som eksempel på det legale herredømme, men vi ser også eksempler innenfor “den privatkapitalistiske bedrift, i enhver organisasjon som har en bestemt målsetting og som rår over en saklig begrunnet, hierarkisk ordnet forvaltningsstab” (Weber 2010: 84).

### **3.2.2 Tradisjonelt herredømme**

*Tradisjonelt herredømme* beskriver Weber med at tro og tradisjoner er dominerende for hvem som sitter med makten, eksempelvis innenfor patriarkalske og føydale herredømmer (Weber 2010:87). Autoritetsforholdet er preget av personlig samhold og at undersåttene adlyder herren på bakgrunn av tradisjon som gjør han verdig og hellig (Weber 2010:85). Herren kan styre etter egen vilje innenfor de tradisjonelle normenes rekkevidde og kan la følelser, personlige forhold og egen vinning være styrende (Weber 2010:86) Dette gjør makten hans utstrakt, men også sårbar ettersom herren står i fare for å miste sin legitimitet om han krenker tradisjonene (Weber 2010:85). “Felles for alle tradisjonelle former for herredømme er at den strengt tradisjonsbundne og den frie sfæren av handlingslivet eksisterer side om side” (Weber 2010:88).

### **3.2.3 Karismatisk herredømme**

Weber beskriver *karismatisk herredømme* som den siste rene autoritetsformen, der lederen adlydes på bakgrunn av sine personlige egenskaper og sin karakter (Weber 2010:89). Karismatisk herredømme er verken tradisjonsbundet, eller basert på saklig kompetanse (Weber 2010:89). Weber beskrives tradisjonell rasjonalitet med at kunnskap og meninger er knyttet til tradisjoner og overføres fra generasjon til generasjon (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll 2014:70).

### 3.2.4 Former for rasjonalitet

Webers rasjonalitetsteori ser det tradisjonelle opp mot det moderne samfunnet, og presenterer tre nye og spesielle former for rasjonalitet; Målrasjonalitet, verdirasjonalitet og karisma (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:70). Målrasjonalitet er at mennesker handler ut fra ønsket om å nå konkrete mål. Handlinger forsvares med deres betydning for å nå målet.

Verdirasjonalitet baserer seg på normer og verdier som må tas stilling til, og som kan påvirke våre handlinger i en bestemt retning. Karisma som rasjonalitet bygger på tradisjonell rasjonalitet, men sees som en motpol til verdi- og målrasjonalitet (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:70). Det er noe magisk over en persons karisma og den kan komme til syne gjennom nådegaver som heldedåder, åpenbaringer og ånden eller ordets makt i form av evnen til å kommunisere (Weber 2010:89).

Grunnlaget for karismatisk autoritet ligger i troen og anerkjennelsen av denne personens karisma (Weber 2010:90). “What is alone important is how the individual is actually regarded by those subject to charismatic authority, by his “followers” or “disciples”(Weber 1978: 242). Det karismatiske herredømme kan sees som både autoritært og antiautoritært på samme tid. Selve autoritetsforholdet baserer seg på at tilhengerne anerkjenner den karismatiske og slik nærmest skylder vedkommende å adlyde. Men slik forvalter også fellesskapet legitimiteten på bakgrunn av deres frie anerkjennelse, noe som gir folket makt til å utpeke sin karismatiske leder (Weber 2010: 94). Weber definerte karisma som en ekstraordinær egenskap, som bare noen få besitter (Eriksson-Zetterquist et al.2014:287). Samtidig anerkjente han betydningen av følgernes rolle for å gi lederen karisma (Northouse, 2016:164). Karismatiske ledere har evnen til å influere og engasjere medarbeidere med bakgrunn i sin personlighet, væremåte og emosjonelle kraft, ofte på bekostning av rasjonelle argumenter (Eriksson-Zetterquist et al. 2014: 287). På bakgrunn av dette har vektleggingen av karisma også blitt kritisert for å være etisk problematisk (se avsnitt 3.6).

## 3.3 Perspektiver på ledelse

Ledelsesbegrepet har vært i stadig utvikling i løpet av 1900-tallet og er derfor vanskelig å definere. Northouse sammenligner begrepet med fred, kjærlighet og demokrati: Intuitivt vet vi hva som menes med disse ordene, likevel kan de ha ulik mening for ulike personer. (Northouse 2016:2). Yukl (1992) har pekt på noen sentrale faktorer ved ledelse: Ledelse

handler om å ha innflytelse over andre, og kan omhandle hvordan man interagerer i organisasjon, individuelle karaktertrekk, atferd og administrative oppgaver (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:281). Sørhaug mener “Ledelse dreier seg om å kontrollere forholdet mellom innsiden og utsiden av en organisatorisk enhet” (Sørhaug 1996:24). Han peker på at ledelse foregår i samspillet mellom makt, regler og verdier, og at disse dimensjonene må ses opp mot hverandre uansett hvordan vi definerer ledelse (Sørhaug 2004:181). “Ledelse er først og sist en relasjon” (Sørhaug 1996:45), og er en levende sosial prosess som baserer seg på makt og tillit (Sørhaug 1996:45). Som kontrast til Taylors svært individfokuserede system fra tidlig på 1900-tallet utviklet ledelse seg etterhvert i én retning med fokus på menneskelige relasjoner (Kaufmann & Kaufmann 2003:18). Resultatene fra Hawthorne-studiene i overgangen mellom 1920- og 1930-tallet viste forvirrende nok at alle endringene de gjorde førte til det bedre (Kaufmann & Kaufmann 2003:19). Det kan bety at endring kan ha positiv effekt i seg selv. Et interessant funn var at de ansatte kjente på lettelse og en opplevelse av å bli sett og lyttet til etter intervjuene der de fikk fortelle om sine utfordringer og oppfatninger. (Eriksson-Zetterquist et al.2014:99). Studiene førte til økt fokus på individets psykologi og utvikling i jobbsituasjonen, man så at gode sosiale relasjoner på jobb kunne føre til økt motivasjon (Kaufmann & Kaufmann 2003:19). Studiene så også på relasjonen mellom leder og medarbeider, og betydningen av oppmerksomhet og anerkjennelse fra lederen i arbeid mot et felles mål. (Kaufmann & Kaufmann 2003:19). Studiet ble en viktig forløper for Human Relations-skolen, motivasjonsteorier og videre utvikling av moderne ledelsesteori.

Det finnes mange retninger og ulike tradisjoner innenfor ledelsesforskningen. Når Byrkjeflot diskuterer ledelse på norsk redegjør han for verdibasert-, faglig-, profesjonell- og kommunikativ ledelse (Byrkjeflot 2015:51). Disse ulike formene vil bli studert noe nærmere i kapitlene om kunnskap, kultur og kommunikasjon, med fokus på kontrastene mellom norsk og engelsk ledelsestradisjon, betydningen av et felles verdigrunnlag og kommunikasjon knyttet til begreper som karisma, relasjon og omdømme. Byrkjeflot (2015) påpeker at vi har et nærmest schizofrent forhold til ledere i dagens arbeidsliv, hvor det i Norge eksempelvis har vært skepsis til elite og lederskap. Ledernes eksistens fordømmes, samtidig stilles motsetningsfylte krav. Lederen skal både være mulig å identifisere seg med, men også unik og kompetent, tillitsvekkende, ansvarsfull og selvfølgelig også troverdig (Byrkjeflot 2015: 47).

### 3.3.1 Den nye ledelsesforskningen

Det skjedde en paradigmeendring innen ledelsesforskningen på 70-tallet (Glasø & Thompson 2013:11), som resulterte i det som beskrives som “Det nye lederskapet” (Eriksson-Zetterquist et al.2014:287-288), med teorier som transformativ ledelse, LMX-teori og autentisk ledelse. Ledelsesforskningen utviklet seg fra det belønningsbaserte til ledelse gjennom andre motivasjonsfaktorer. Med utgangspunkt i Maslow, hevder Herzberg (1966) at en ansatt kan være misfornøyd dersom lønnen ikke er bra, men god lønn er ikke tilstrekkelig som motivasjonsfaktor i seg selv (Eriksson-Zetterquist et al.2014:108). Innenfor moderne ledelsesforskning blir andre motivasjonsfaktorer enn ren belønning sentrale. (Northouse 2016:162). Globalisering, teknologi- og medieutvikling har gitt nye måter å jobbe på, etterspørselen etter ledere har økt, samtidig som ledere skiftes ut stadig raskere. (Byrkjeflot 2015:46). Ledelsesforskningen hadde problemer med å tilnærme seg den komplekse og bevegelige virkeligheten med for enkel teori. Men utviklerne av transformasjonsledelse evnet å ta i bruk tidligere forskning i kombinasjon med nye idéer og samle det innenfor nye begrepsrammer. Sørhaug hevder at dette både ga et mer overgripende perspektiv på ledelsesfeltet og en kompleksitet som i større grad tilsvarte de reelle omstendighetene (Sørhaug 2004:304).

De første teoriene om transformasjonsledelse ble lagt fram av Burns i 1978, og ble videreutviklet og satt i system av Bass, som la fram en teori i 1985 (Glasø & Thompson 2013:11). I likhet med andre teorier som gjorde sitt fremtog etter 70-tallet, forsøker de å forklare hvordan ledere fremmer sider ved ansatte som motivasjon, tillit og lojalitet. Teorien legger vekt på symbolske, emosjonelle, intellektuelle og kognitive ferdigheter hos lederen og hvordan dette motiverer de ansatte (Glasø & Thompson 2013:11). Transformasjonsledelse handler om å få medarbeiderne til å prestere og strekke seg utover det en trodde var mulig, gjennom å utvikle og kommunisere en visjon med bakgrunn i verdier. Det essensielle ved transformativ ledelse blir å lede “gjennom å *forandre verdier*” (Sørhaug 2004:309). Innenfor transformasjonsledelse understrekes også betydningen av å være fleksibel for nye utfordringer (Glasø & Thompson 2013:12), og ledelse utvikles fra å være åpen for forandring til å bli en drivkraft for endringsprosesser (Sørhaug 2004:305). Transformasjonsledelse blir derfor studert nærmere, ettersom ledelsesformen er verdibasert og egner seg til å studere betydning av tro innenfor ledelse og autoritet.

### 3.4 Transformasjonsledelse

Da Burns i 1978 presenterte transformasjonsledelse satte han det opp som en kontrast til transaksjonsledelse (Glasø & Thompson 2013:12). Begrepsapparatet rundt transformasjonsledelse beveger seg mellom nærvær og fravær av ledelse. Nærvær er transformativt, fravær beskrives som laissez faire og det transaksjonelle beveger seg mellom disse. (Sørhaug 2004:309) Bass og Avolio videreutviklet transaksjonsledelsesteorien og tydeliggjorde kontrasten til transformasjonsledelse ved hjelp av ulike system og modeller (Glasø & Thompson 2013:18). Med utgangspunkt i Bass og Avolios fullspektrumsmodell skal jeg gjøre nærmere rede for transaksjon- og transformasjonsledelse. “Laissez-faire”-ledelse regnes som den minst effektive ledelsesformen. Denne ledelsesstilen kjennetegnes ved ledere som unngår å ta avgjørelser, som utsetter beslutninger, ikke er tilstede og lar være å engasjere seg i viktige spørsmål. Lederen anvender stor grad av ansvarsfraskrivelse og liten grad av oppfølging og motivering av ansatte (Glasø & Thompson 2013:24). “En administrasjon er et transaksjonsregime” (Sørhaug 2004:309). Transaksjonsledelse kan deles inn i to ulike former; betinget belønning og avviksstyring (Glasø & Thompson 2013:21). Betinget belønning som ledelsesmodell kan for eksempel fungerer godt for mange slags team. Leder og arbeidstaker blir enige om hvilke mål som skal nås, og hvordan det skal belønnes ved oppnådde mål (Glasø & Thompson 2013:21). Det er likevel lite som gjøres for å motivere arbeidstaker til å prestere godt utover den konkrete belønningen. Avviksstyring regnes som mindre effektiv enn betinget belønning og transformasjonsledelse, allikevel blir den brukt i de fleste organisasjoner (Glasø & Thompson, 2013:21). Denne ledelsesformen kjennetegnes ved lederens fokus på avvik fra gjeldende standarder, og på å korrigere den underordnedes atferd slik at den samsvarer med gjeldende rutiner og regler (Glasø & Thompson 2013:22). Dette er den aktive versjonen av avviksstyring, men det finnes også en passiv variant. Den passive lederen følger ikke aktivt med på medarbeiderne, men venter på at avvik skal skje og griper ofte ikke inn før problemer har eskalert (Glasø & Thompson, 2013:22).

Bass hevder at den beste ledelsesstilen er transformasjonsledelse, og sier den kan utgjøre forskjellen på suksess og fiasko i en bedrift. Han trekker frem at transformativ ledere kan ha stor betydning for bedriftens image, rekruttering og utvikling (Bass 2007:197). “Det er større sjanse for at søkere vil tiltrekkes av en organisasjon der direktøren er karismatisk og har et

image som en tillitsvekkende, vellykket, optimistisk og dynamisk leder (Bass 2007:197). Transformasjonsledelse deles inn i fire faktorer, beskrevet som de fire I'ene: Idealisert innflytelse, Inspirerende motivasjon, Intellektuell stimulering og Individuell støtte (Glasø & Thompson 2013:24). De fire I'ene flyter noe over i hverandre, men de er viktige knagger for å definere og tydeliggjøre transformasjonsledelse.

### **3.4.1 Idealisert innflytelse**

Det karismatiske og emosjonelle ved lederen er fremtredende innenfor idealisert innflytelse (Sørhaug 2004:308). Lederen formes gjennom følgernes oppfatning av lederens egenskaper og atferd (Northouse 2016:167). Det hevdes at medarbeidernes prestasjoner vil kunne øke om lederen opptrer som en sterk rollemodell (Glasø & Thompson 2013:26). Ledere som viser høy moral og etisk opptreden kan inspirere underordnede til å tilsidesette egeninteresse for organisasjonens beste (Glasø & Thompson 2013:26). Evnen til å kommunisere verdiene organisasjonen står for og til å engasjere medarbeideren til å bli en del av organisasjonens visjon er sentral (Glasø & Thompson 2013:26). "Undersøkelser av karismatisk kommunikasjonsstil viser interessant nok at den første og viktigste faktoren er at taleren viser interesse for sitt publikum (individuell støtte)" (Glasø & Thompson 2013:75). Hvis de ansatte kjenner oppriktig interesse fra lederen, vil de altså få større tillit til han. Li (i Glasø & Thompson 2013:26) legger vekt på at tillit blant annet skapes ved at det er samsvar mellom lederens atferd og de verdiene visjonen bygger på.

### **3.4.2 Inspirerende motivasjon**

Transformasjonsledelse handler i stor grad om å transformere organisasjonen. Det er sentralt at lederen klarer å inspirere og motivere medarbeiderne til endring, og til å være med på alt fra moderne teknologiske løsninger til nye måter å tenke og jobbe på (Glasø & Thompson 2013: 25). Viktige lederegenskaper er å snakke positivt om framtiden og mobilisere de ansatte, og slik formidle organisasjonens visjon på en entusiastisk og realistisk måte (Glasø & Thompson, 2013: 25). "En god visjon skal være ambisiøs og samtidig uttrykke tiltro til at medarbeiderne kan virkeliggjøre visjonen" (Glasø & Thompson 2013:72). For å få medarbeiderne med på visjonen er tillit til lederen en forutsetning (Glasø & Thompson 2013:121). Ny visjon og ulike omstillingsprosesser vil ofte danne grunnlag for nye arbeidsvaner og -oppgaver. Dette kan skape rom for egenutvikling hos medarbeiderne, og gi opplevelse av positive utfordringer og personlig vekst (Glasø & Thompson 2013:25).

### **3.4.3 Intellektuell stimulering**

Gjennom intellektuell stimulering fremmer lederen kreative prosesser. Han støtter og legger til rette for den enkeltes utvikling, og gir mulighet til å prøve og feile (Northouse 2016:169). Det er viktig å granske nåværende metoder kritisk og tilrettelegge for å utforske nye og kreative løsninger (Glasø & Thompson 2013: 27). Lederen stimulerer medarbeiderne intellektuelt ved å foreslå nye angrepsvinkler for å løse problemer, som deretter kan danne grunnlag for å utarbeide nye arbeidsmetoder (Glasø & Thompson 2013:27). Intellektuell stimulering kan skape ekstra innsats hos medarbeiderne, selv om det krever mer av dem. Når man opplever medvirkning, selvbestemmelse og mestringsfølelse styrker det følelsen av å ha en meningsfull rolle. Det kan skape økt interesse for arbeidsoppgavene, og kan igjen føre til at hver enkelt setter seg høyere prestasjonsmål og presterer bedre (Glasø & Thompson 2013:27).

### **3.4.4 Individuell støtte**

“Ledere som praktiserer individuell støtte blir oppfattet som mer effektive, gjennom at de forbedrer underordnedes kompetanse og styrker deres selvbilde” (Glasø & Thompson 2013: 28). Det er viktig å tilrettelegge for et støttende klima der det er rom for å se de ulike individenes behov (Northouse 2016:169). At lederen evner å se hver enkelt og behandle hver medarbeider på en omsorgsfull og unik måte står sentralt (Northouse 2016:169). Å bli sett av lederen, at han bryr seg og lytter kan også skape sterk tillit (Sørhaug, 2004: 308). Lederen opptrer gjerne som en rådgiver eller coach for å hjelpe medarbeiderne til å nå sitt fulle potensial (Northouse, 2016: 169). Fokus på styrker fremfor svakheter er essensielt. Skal den ansatte kunne utnytte sitt utviklingspotensial er det viktig å legge vekt på oppmuntring og positiv forsterking knyttet til det den enkelte er god på. Fokus på svakheter vil gi nedsatt selvtillit og middelmådige ferdigheter (Glasø & Thompson 2013:28).

## **3.5 Transformasjonsledelse og teamprestasjoner**

Målet med transformasjonsledelse er å transformere hele organisasjonen for å utvikle og øke kompetanse og resultater (Svedberg 2002:287). Burns mente at potensialet til transformativ ledere lå i å kunne endre gruppen, organisasjonen og samfunnet, i tillegg til å endre seg selv og sine følgere (Forsyth 2014:295). Det kan trekkes noen interessante paralleller til

Machiavelli (1469 - 1527) som skilte seg fra andre skribenter i sin samtid ved at han ikke skjønnet fyrstens posisjon, men beskrev hvordan en fyrste kunne erobre, beholde og utøve makt (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:283). Machiavelli beskriver lederskap som noe medfødt, men også noe som kan læres. Han mener det er sentralt å bruke ulike læringsteknikker for å nå sine mål. Han sier også at legitimitet kommer nedenfra, og påpeker lederens avhengighet av folkets støtte for å kunne kontrollere organisasjonen (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:284). Machiavelli trekker frem betydningen av strategisk plassering av lojale medarbeidere for å beholde ro og autoritet i organisasjonen. Han peker på skillet mellom dem som yter for fyrsten og dem som kun er opptatt av egen vinning (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:284). Machiavellis tanker kan knyttes til moderne ledelsesteori som transformasjonsledelse og LMX-teori, hvor medarbeidere kan plasseres i lederens inngruppe og utgruppe, basert på deres relasjon (Northouse 2016:137). Gruppen som er tett på lederen, får også mer igjen i form av utvikling og muligheter. Samtidig stilles det høyere krav og lojalitet til individene i denne gruppen. Utgruppen får i mindre grad ta del i avgjørelser, samtidig som de er mindre lojale og engasjert i organisasjonen (Northouse 2016:137).

Forskning viser at transformasjonsledelse kan ha svært positiv effekt på teamprestasjoner, den forbindes med harmoni, positive holdninger og ønske om å bli værende i organisasjonen. (Glasø & Thompson 2013:125). Avolio og Bass (1994) fremsatte også en modell for hvordan transformasjonsledelse kan brukes til å påvirke utviklingen av team (Glasø & Thompson 2013: 49). De trekker frem fire indikatorer; delt hensikt, forpliktelse, tillit og pågangsmot, som de mener fungerer mer eller mindre avhengig av teamets utviklingsgrad (Glasø & Thompson 2013:50). Avolio og Bass hevder at team på bakgrunn av indikatorene, presterer under forventning, som forventet og over forventning, som et resultat av ledelse og teamets utviklingsgrad (Glasø & Thompson 2013:49). De setter former for ledelse opp mot teamets utviklingsnivå og hevder at man gjennom transformasjonsledelse kan oppnå høyt utviklede team (Glasø & Thompson 2013:55). Avolio og Bass ser på gruppe og team som to ulike måter å tenke rundt samarbeid på, der grupper i stor grad handler om *jeg* og min oppgave, mens team handler om *vi* (Glasø & Thompson 2013:53). I et team jobber alle ut fra de samme verdiene, og utfordrer og oppmuntrer hverandre til å prestere bedre (Glasø & Thompson 2013:53).



## 3.6 Normativ kritikk

Normativ kritikk kan rettes mot all ledelsesteori som er verdibasert. Med bakgrunn i at autoritet baserer seg på at underordnede tror på lederen som den “rette”, kan man spørre seg hva som gjør at underordnede gir fra seg sin autonomi, og hvordan lederen bruker denne makten. Det verdirasjonelle i verdibaserte ledelsesformer er komplisert og åpner for spørsmål som; hvem definerer hva som er gode verdier, hva er verdiene forankret i, og er det i det hele tatt mulig å lede gjennom verdier? Weber var selv oppmerksom på disse utfordringene, knyttet til at verdier alltid står i et motsetningsforhold til virkeligheten og til andre verdier (Weber 2010:IX). Verdier beveger seg mellom idealer og realiteter, samtidig som ingen vitenskap kan legitimere et verdiprinsipps gyldighet (Weber 2010: IX). Weber hevder at på tross av at verdier er motsetninger som “gud” og “djevelen”, må vi i hverdagen inngå kompromisser, som gjør verdikollisjon uunngåelig (Weber 2010, IX). Videre skriver Weber at de praktiske konsekvensene av forskjellige verdier kan analyseres, men at forskere ikke har spesiell kompetanse til å avgjøre om “hensikten helliger midlet” (Weber 2010:X). Det har blitt stilt spørsmålsteget ved Webers tanker om at byråkratiet er verdinøytralt og uten ideologi. Samtidig har byråkratiet blitt kritisert for at den organisatoriske rammen bidrar til systematisk institusjonalisert undertrykkelse av visse grupper i organisasjonen (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:81). Bauman har kritisert byråkratiet for å være en av faktorene som er skyld i Holocaust, ved å hevde at volden ble autorisert gjennom offisielle ordre fra lovlig hold i kombinasjon med rutiner og effektivitet (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:87). Ved at tradisjonell legalitet baserer seg på kultur og tradisjoner, kan den være med å bygge opp under foreldede verdier, undertrykking, og treg utvikling. Ettersom verdirasjonalitet i stor grad baserer seg på personlige overleveringer (Sørhaug 2004:257), kan det stilles spørsmålsteget ved dens validitet.

Karismabegrepet er både hatet og elsket, mye på grunn av dets noe overnaturlige og uforutsigbare karakter, men også på bakgrunn av at karismatisk ledelse kan være etisk problematisk. Hitler brukes igjen som eksempel, her på en farlig karismatisk leder, som brukte sin karisma til å kommunisere en visjon basert på etisk problematiske verdier. (Northouse, 2016, s. 163; Sørhaug 2004, s. 305). En studie av Jung og Sosik (2006) viste at karismatiske ledere konsekvent var motivert for å oppnå sosial makt og selvrealisering, samt hadde egenskaper til å bedrive selvkorrigerende og inntrykkshåndtering (Northouse 2016: 20). Disse egenskapene kan anvendes for å styrke andre, men også for å kun styrke seg selv. En

karismatisk personlighet med evne til å overføre egne verdier og påvirke andre, kan stå i faresonen for å bikke over til narsissisme og manipulasjon. På tross av at følgerne frivillig gir autoritet til en karismatisk leder, kan denne ledelsesstilen anses som udemokratisk hvis den preges av personlige maktmotiv og misbruk av makt (Sørhaug 2004:305).

“Det dreier seg ikke bare om å lede gjennom verdier. Det dreier seg om å lede gjennom gode verdier” (Sørhaug 2004:307) Burns baserte mye av sin teori om transformasjonsledelse på karismatiske kvaliteter, men var kritisk til karismabegrepet. Han mente det var utydelig og ekstremistisk og ikke alltid baserte seg på gode verdier (Sørhaug 2004:306). Karismatiske ledere med uetiske verdier kan inneha evnen til å lede folk i en umoralsk retning, og beskrives gjerne som farlige karismatikere. Ledere sitter i en maktposisjon som det er mulig å misbruke, og både karismatisk og transformativ ledelse har blitt kritisert for å kunne være udemokratisk og elitistisk i bruk av makt og tillit (Sørhaug 2004:307). Når det gjelder transformasjonsledelse, skilles det derfor mellom autentiske transformasjonsledere og pseudotransformasjonsledere. Sistnevnte er utnyttelsesorienterte og fokuserer på egne interesser fremfor fellesskapet. Lederen kan eksempelvis bruke individuell støtte til å favorisere og skape konkurranse og splittelse mellom medarbeiderne. Han kan også gjøre medarbeiderne avhengig av lederen ved å opprettholde og øke egen makt. (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:35-39).

### **3.7 Dimensjoner som kan gi tro og autoritet**

At autoritet ikke er noe en person innehar i seg selv, men som må gis av omgivelsene, gjør autoritet til “en vifte av meninger (Sørhaug 2004:43)”, bestående av oppfattelsen av lederens egenskaper, ferdigheter og personlighet. Med bakgrunn i Webers legitimitetsbegrep vil det redegjøres for tre ulike dimensjoner som kan gi tro og autoritet ved å:

- I. Legalt mot kunnskap, (kunnskap og kompetanse som grunnlag for autoritet bygget på det legale herredømme).
- II. Tradisjonelt mot kultur, (tradisjoner, verdier og kulturforståelse som grunnlag for autoritet bygget på det tradisjonelle herredømme).
- III Karismatisk mot kommunikasjon (atferd og kommunikasjonens språklige og sosiale side som grunnlag for autoritet bygget på det karismatiske herredømme).

### 3.7.1 Kunnskap

“Når Nietzsche snur om på Francis Bacons berømte diktum “Kunnskap er makt” til “makt er kunnskap”, fordi makten er i stand til å skape sin egen sannhet, belyser han også betingelsene for maktkunnskap og kunnskapsmakt.” (Sørhaug 2004:28). Kunnskap og kompetanse kan være viktig for å få autoritet som leder. Samtidig kan en leder som har fått autoritet på bakgrunn av andre faktorer som for eksempel karisma, kunne tilegnes mer kunnskap enn han egentlig innehar.

Innen verdiledelse trekkes det blant annet fram betydningen av å kunne endre sin oppfatning gjennom kommunikasjon med andre (Byrkjeflot 2015:50). Slik kan en kanskje si at det også er viktig som leder å være i stand til å tilegne seg kunnskap både i og utenfor organisasjonen, gjennom tett kontakt med ansatte, støttespillere i organisasjonen samt endringer og tendenser i samfunnet. Kunnskap er også en kontinuerlig prosess som handler mye om åpenhet og evnen til kontinuerlig fornying, for å unngå å bli foreldet, stagnere og miste tillit (Sørhaug 1996:63). Byråkratiet kan knyttes til Webers legale herredømme, og er eksempel på en organisasjonsform der legitimitet basert på faglig kunnskap står sterkt (Eriksson-Zetterquist et al.2014:71). Byråkratiet blir gjerne beskrevet som en hybrid mellom fagledelse og verdiledelse (Byrkjeflot 2015:62). Betydningen av kunnskap innenfor ledelse varierer, både når det kommer til hva slags kunnskap som er viktig og hvordan en skal tilegne seg den. Innenfor norsk ledelsesforskning er det vanlig å sette Thorsrud-tradisjonens fagledelse opp mot den amerikanske ledeskonsulenten Kenning sine perspektiver om profesjonell ledelse (Byrkjeflot 2015:56). Begge tradisjonene anser kunnskap som en viktig faktor for ledelse, men skiller mellom å vektlegge kunnskap om det man leder eller kunnskap om å lede. Klassisk norske fagledelsesideal handler om at den mest kompetente og dyktigste i faget skal lede, eventuelt den mest representative (Byrkjeflot 2015:54). Dette settes opp mot Kennings profesjonelle ledelsesperspektiv, som hevder at “en god leder kan lede hva som helst” (Byrkjeflot 2015:57). Kenning hadde likevel liten tro på at ledelse kunne læres utenfor organisasjonen, men mente at om en lærte å lede i én organisasjon kunne dette overføres til hvilken som helst virksomhet (Byrkjeflot 2015:56). Kenning og Thorsrud skilte seg også fra hverandre gjennom at Kenning mente at ansatte kun skulle følge ordre, mens Thorsrud og den norske modellen var mer samarbeidsrettet og demokratisk anlagt (Byrkjeflot 2015:54). Thorsrud gjorde også Norge til et pionerland innenfor “Quality of working-life”-bevegelsen (Gustavsen 2010:191), hvor ideen om selvstyrte grupper vokste fram (Gustavsen 2010:193).

“Quality of working-life” er basert på et forskningsprosjekt i en kullgruve i England hvor resultatene viste at det å arbeide i grupper, som felles sto ansvarlige for visse oppgaver og selv avgjorde hvem som gjorde hva, hadde stor betydning (Gustavsen 2010:191). I dag har denne tradisjonen vært viktig for bred medvirkning og autonomi, særlig i nordisk arbeidsliv (Gustavsen 2010:196).

### 3.7.2 Kultur

Webers tradisjonelle herredømme baserer seg i stor grad på kunnskap og regler, som kan bygge opp under hierarkier og tradisjoner for arbeidsmåter gjennom kontinuitet og overlevering (Sørhaug 2004:258). Overlevering minner oss om at kunnskap også innebærer kunnskap om å lede i ulike kulturer. Kultur spenner bredt og omhandler bedriftskultur, organisasjon som kultur og kulturelle uttrykk. Siden 1920-tallet har kulturorienterte metoder blitt anvendt i organisasjonsstudier, men det var først på 1980-tallet organisasjonskultur fikk sitt gjennombrudd (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:219). Organisasjonskulturen kan også spores tilbake til Hawthorne-studiene som regnes som det første kulturstudiet, ettersom forskerne studerte det uformelle systemet og de sosiale strukturene (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:206). Det hevdes at bedrifter med sterk bedriftskultur har mer fremgang, og at kulturen påvirker alt i en bedrift, fra hvordan den ledes, til hvordan folk kler seg (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:209).

En annen tilnærming er å se på organisasjoner som kultur, hvor symboler og andre kulturelle uttrykk blir viktige (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:212). Symboler kan både være enkle og komplekse, som en bedriftens logo, eller et møte basert på relasjoner og verdier (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:211). Kulturelle uttrykk som *ritualer*, *riter* og *seremonier* beskriver ulike aktiviteter og handlinger som formidler og skaper mening (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:212). *Myter* kan bidra til å beskytte verdiene i en organisasjon og gir en slags forklaring på hvorfor noe er som det er eller får visse utfall. *Artefakter* er synlige symboler og et resultat av kulturen, og kan være kleskoder, kontorstørrelse, kunst og arkitektur. *Ideologi*, *image* og *identitet* er også sentrale som organisasjonens kulturelle uttrykk. Ideologi er viktig for å se verden på en felles måte, mens image dreier seg om hvordan omgivelsene oppfatter bedriften. Identitet handler om hvordan bedriften og menneskene i den oppfatter seg selv, og er et resultat av menneskelige relasjoner, både relasjoner de har i dag, og relasjoner de har hatt tidligere (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:114.) Begrepene image og identitet har blitt

knyttet til branding, og forholdet mellom disse begrepene er viktig ettersom bedriftens image bør være i tråd med bedriftens identitet. Kultur og det verdirasjonelle er særlig relevant innenfor transformativ ledelse, på bakgrunn av dens vektlegging av å dele verdier (Sørhaug 2004:308).

Kontraster mellom ledelsestradisjoner i ulike kulturer gjør forståelse for hvordan forskjellige land har utviklet, baserer seg på og forholder seg til jobb- og ledelseskultur relevant.

“Globalization has also created the need for leaders to become competent in cross-cultural awareness and practice (Northouse 2016:427)”. GLOBE studiene har analysert likhetene og forskjellene mellom kulturelle grupper for å forsøke å skape meningsfulle generaliseringer om kultur og ledelse (Northouse 2016:437). England plasseres under gruppen Angelo, det er karakteristisk for landene i denne gruppen å være konkurransedyktige og resultatorienterte, og i mindre grad enn andre land knyttet til egen familie eller lignende grupper (Northouse 2016:437). De nordiske landene setter samarbeid og gruppeidentitet på samfunnsnivå høyt. Makt skal deles likt mellom mennesker på alle nivåer og beskjedenhet og ømhet løftes frem framfor selvsøkt og personlig suksess (Northouse 2016:439). Ved mer direkte sammenligning av England og Norge vises det at begge landene har lav grad av maktdistanse (Hofstede Insights 2019). Til tross for det historiske britiske klassesystemet finnes også tanken om at bakgrunn og oppvekst ikke skal begrense muligheten: “A sense of fair play drives a belief that people should be treated in some way as equals”(Hofstede Insights 2019). Storbritannia har den tredje høyeste skåren av individualisme, basert på selvrealisering og at “du er din egen lykkes smed”. Individualismen er også nokså sterk i Norge, men med verdsettelse av “selvet”, personlige meninger og privatlivets fred. Storbritannia og Norge skiller seg mest fra hverandre på faktoren maskulinitet. “The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (Masculine) or liking what you do (Feminine)” (Hofstede Insights 2019). Norge regnes som det nest mest feminine landet, hvor de mykere aspektene av kulturen som samarbeid og empati blir verdsatt. Incentiver som fritid og fleksibilitet foretrekkes og en effektiv leder er støttende og tar beslutninger gjennom involvering (Hofstede Insights 2019).

### **3.7.3 Kommunikasjon**

Kunnskap og kultur har blitt trukket fram som viktige faktorer innenfor ledelse, men uten kommunikasjon er det vanskelig å få utløp for disse dimensjonene som leder.

Kommunikasjonens betydning innenfor ledelsesforskningen har også fått større innflytelse og bredere grunnlag innen nyere ledelsesteori. I den klassiske inndelingen av kommunikasjon kommer både kultur, kunnskap, det karismatiske og relasjonelle til syne gjennom Aristoteles sin tredeling av talekunsten; *ethos*, *pathos* og *logos* (Engelstad 2010:44).

Kommunikasjon har både en språklig og en sosial side, og preges også av maktbalanse (Engelstad 2010:39). Mintzberg hevder at ledere bruker rundt 80 % av sin tid på kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann 2007:285) Med bakgrunn i at ledelse i voksende grad består av å sette ord på felles erfaringer i et samspill, løse problem og fatte beslutninger, blir lederens evne til å kommunisere viktig (Byrkjeflot 2015:60).

*Ethos* handler om at taleren får troverdighet ved å engasjere andre og ved å selv vise engasjement gjennom følelser, utstråling og bruken av personlige opplevelser og erfaringer. (Engelstad 2010:44). Kommunikative handlinger har blitt direkte knyttet opp mot autoritet (Sørhaug 2004:43). Kommunikasjonsevner er også viktige innenfor Webers karismabegrep og betraktes som en nådegave karismatikere besitter (Northouse 2016:164). Sørhaug hevder at om utøvelse av autoritet sees som en talehandling, da er det å følge autoritet en lyttehandling. (Sørhaug 2004:44) “Autoritetsutfoldelse er følgelig et godt eksempel på en komplett språkhandling, og det er en språkhandling som er i stand til å bevege seg friksjonsfritt og nesten litt umerkelig mellom et råd og en kommando” (Sørhaug 2004:44). *Ethos* er også talerens evner til å se lytterens perspektiv og vise kunnskap om det han snakker om (Engelstad 2010:44).

*Logos* handler om selve fremstillingen, det som blir kommunisert. “Språk er makt”, og makten ligger i ytringens utforming (Engelstad 2010:51). Men selv om språket er bærebjelken i kommunikasjonen, preges kommunikasjon av noe mer og kan bryte sammen til tross for velformulerte utsagn. Når kommunikasjon studeres er det derfor også relevant å observere blikk, kroppsspråk, tonefall, volum og pauser, i tillegg til det språklige (Engelstad 2010:39). Jakobsen utvidet den klassiske kommunikasjonsmodellen “avsender-budskap-mottaker” (Engelstad, 2010:46), ved å dele budskapet opp i fire nye deler. Den *Referensielle* delen er kunnskap og bakgrunn for det som kommuniseres og hva som er på dagsorden. Den *poetiske* funksjonen er den estetiske ordbruken og formuleringene (Engelstad 2010:55). Den *fatiske* dimensjonen er tilknytningen mellom mottaker og avsender, både sosial og fysisk kontakt (Engelstad 2010:51). Det *metaspråklige* er reglene for kommunikasjonens form og

hvordan den skal oppfattes, blant annet gjennom bruk av humor, ironi og alvor (Engelstad 2010:56).

*Pathos* omhandler mottakeren, både hvordan budskapet skal utformes for å påvirke lytteren, bruken av mottakeren i budskapet som kommuniseres og den faktiske mottakeren (Engelstad 2010:57). Kommunikasjon kan ha mange psykologiske funksjoner i en organisasjon. Mottakerens identitet, gruppetilhørighet, posisjon og kultur er viktig i kommunikasjonen, og et budskap appellerer gjerne bedre om det treffer noe felles og følelsesmessig (Engelstad 2010: 57). Lederen kan føre kontroll med medarbeiderne gjennom formell kommunikasjon på bakgrunn av sin posisjon, men også ved hjelp av uformell kommunikasjon som humor og småprat (Kaufmann & Kaufmann 2003:293). En studie av ledere i en kunnskapsbedrift, gjort av Alvesson og Sveningsson (i Eriksson-Zetterquist et al.2014:292), viste at en sentral del av lederoppgaven gikk ut på å lytte til og oppmuntre medarbeiderne, være synlig og småprate. Lederne selv opplevde at folk slik følte seg respektert og sett, og at det både styrket samholdet og lederens eget selvbilde. Det kan også ses som bekreftelse på autoritet at en leder ikke trenger å heve stemmen for å bli hørt, men kan kommunisere naturlig og kanskje spøkefullt med de ansatte (Engelstad 2010:58). Kaufmann og Kaufmann trekker frem motivasjon, samspill og tilbakemelding som noen av kommunikasjonens viktigste psykologiske funksjoner (Eriksson-Zetterquist et al.2014:293).

Lederens evne til å kommunisere på vegne av bedriften eksternt er viktig for relasjonene til omgivelsene og organisasjonens omdømme. Det antas at ledere som er synlige og tydelige i sin kommunikasjon vil kunne påvirke organisasjonens omdømme i en positiv retning (Byrkjeflot 2015:62). Organisasjoner blir mer transparente og det som skjer innad i en organisasjon blir også ofte lagt merke til av omgivelsene. Slik blir også intern konflikthåndtering relevant for bedriftens omdømme. Det har utviklet seg et voldsomt mediepress på organisasjoner og ledere, og dårlige resultater i organisasjonen blir gjerne forklart med lederens atferd (Byrkjeflot 2015:62).

## 4 Metode

Grunnlaget for valg av metode og oppgavens utvalg og avgrensning presenteres før intervjuprosessen vil bli beskrevet, med vekt på utvikling av intervjuguide, gjennomføring og bearbeiding av datamaterialet frem mot analysearbeidet. Deretter følger en kort diskusjon av forskerrollen og de etiske betraktningene som har blitt gjort i forkant og i løpet av prosessen.

### 4.1 Valg av metode

Flere kvalitative metodiske tilnærminger har blitt benyttet for å skaffe en bred datainnsamling i forsøket på å forstå hvorfor Solskjær fikk umiddelbar suksess som manager for United. Det har blitt tatt utgangspunkt i eksplorerende og empiridrevet metode, i form av en induktiv tilnærming (Tjora 2017:24). Samtidig har teorier og perspektiver spilt en viktig rolle både i forkant, under utarbeidelse av intervjuguiden og i forskningsprosessen, noe som ligger tettere opp mot en abduktiv tilnærming (Tjora 2017:33). Oppgaven har blitt drevet frem i samspillet mellom teori og empiri. Jeg ikke har lett etter én sannhet, men gjennom eksplorerende arbeid hatt som mål å belyse effekten fra ulike perspektiv. Weber legger vekt på kvalitativ forskning som forstående samfunnsforskning. Han har blant annet belyst hvordan kvalitative studier gjerne forholder seg til et fortolkende paradigme med fokus på informantenes opplevelse og meningsdannelse (Tjora 2017:24). Det er disse opplevelsene og refleksjonene til informantene jeg har forsøkt å få tak i, for å kunne studere en historisk sammensatt hendelse gjennom ulike øyne, kilder og innfallsvinkler.

### 4.2 Utvalg og avgrensning

Oppgavens empiriske grunnlag er begrenset ved bruk av case. “En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer” (Tjora 2017:41). Casen er valgt fordi den viser et oppsiktsvekkende vellykket lederskifte. Ønsket var å forsøke å forstå hvilke mekanismer som ligger bak det aktuelle fenomenet, og om det kan ha noen overføringsverdi. Ettersom casen jeg har benyttet omhandler Solskjærs umiddelbare suksess som ny manager for United, har det vært nødvendig å avgrense dette ytterligere. Casen er avgrenset til Solskjærs nittini første dager som trener for United, altså tiden før han fikk fast jobb som manager. Samtalene med informantene, observasjonene jeg har gjort og omtaler/intervjuer som har blitt brukt fra media



er alle avgrenset til dette tidsrommet. Mediedekningen er på grunn av det voldsomme omfanget, avgrenset til intervjuer og omtaler i norske media. “Jeg kan ikke komme på noen andre nordmenn som har fått så bred dekning over såpass lang tid.” (Lindebjerg i NTB, 2019). Innenfor case-studier er det nyttig å benytte seg av flere metodiske tilnærminger for at det skal være dekkende (Tjora 2017 41). Jeg har benyttet meg av disse tilnærmingene: Observasjon av supportere, spillere og Solskjær i og utenfor kamp. Pressekonferanser og mediedekning; som intervjuer med Solskjær og spillere. Intervju av informanter med ulik tilknytning til Solskjær.

Som hovedregel er det vanlig å avslutte når man opplever en metning, det vil si at det virker som det ikke kommer inn nye momenter i intervjuene (Tjora 2017:43). Blant mine informanter er det felles betraktninger som går igjen, men det har også blitt etterstrebet nye perspektiver og mulige synsvinkler i større grad enn en felles oppfatning. “For den som klarer å se dem, har verden et potensielt uendelig antall dimensjoner. Det gjelder bare å få øye på dem. Først da finnes de” (Eriksen 2004:38). Etersom Solskjær er avhengig av legitimitet fra ulike aktørgrupper har det vært ønskelig å dekke inn flere av disse gruppene. Det har ikke vært mulig å snakke med eiere eller spillere som er i United for øyeblikket, utover det de har uttalt i pressen. Det har derimot blitt dekket inn perspektiv fra supportere, presse/fotballeksperter, tidligere spillere fra United og Molde, og tidligere trenere som har hatt Solskjær på laget. Det er informantenes oppfattelse av Solskjærs suksess og ledelse, basert på deres erfaringer, kunnskap og refleksjoner som blir studert. Informantene har ulike forbindelser til Solskjær, og noen har også flere roller. Jeg vil gjøre oppmerksom på et tredje lag i forskningen, hvor informanter ikke kun har uttalt seg om egen oppfattelse av Solskjær, men også om hvordan de opplever at eksempelvis supporterne oppfatter Solskjær som manager.

Jacobsen (2005) skriver om ulike strategier for valg av intervjuobjekter. Det har blitt tatt utgangspunkt i strategisk utvelgelse med bakgrunn i hvilke informanter som var mest interessante og relevante for oppgaven. Samtidig har det gjennom variasjonsutvelgelse blitt forsøkt å belyse og fange opp ulike erfaringer, oppfatninger og perspektiver. Jeg la derfor mye innsats i få kontakt med de mest relevante kandidatene, noe som ga resultater.

### 4.3 Dybdeintervjuer

Dybdeintervju ble valgt som hovedmetode for å få best mulig innsikt i informantenes ulike opplevelser og refleksjoner (Tjora 2017:114). Det ble utviklet en semistrukturert intervjuguide hvor intervjuet ble bygd opp i tre faser: Oppvarming, refleksjon og avrunding (Tjora 2017:145). Spørsmålene i guiden ble sortert etter ulike temaer og ble detaljert utformet, med hovedspørsmål og underspørsmål. Dette var viktig for forberedelsene til intervjuene, og viste seg å være nyttig da informantene i stor grad beveget seg mellom temaer i løpet av intervjuene. Det ble derfor viktig å følge med, være tilstede i og følge opp informantenes refleksjoner. Samtidig måtte jeg holde tråden og vende tilbake til relevante temaer, slik at hovedtemaene ble belyst. Å møtes ansikt til ansikt er den foretrukne form for best mulig dybdeintervju (Tjora 2017:169), derfor møtte jeg informantene fysisk. Slik fikk jeg både non-verbal og verbal informasjon, samt mulighet for dypere og mer personlig kontakt. To informanter hadde på grunn av lang reisevei, ikke mulighet til fysisk møte. De ble intervjuet på Skype og telefon.

For at informantene skal kjenne seg vel i intervjusettingen anses det best å la informantene velge intervjusted (Tjora 2017:121). Jeg møtte derfor informantene på steder de foretrakk, som deres arbeidsplass, yndlingskafé og lignende. Som forsker er det viktig å være klar over maktposisjonen mellom forsker og informant (Neumann & Neumann 2014:110). Ofte er det slik at forskeren besitter en høyere maktposisjon enn informanten, og også i dette tilfelle er det til en viss grad slik. Jeg som forsker leder intervjuet. Men ettersom det stilles åpne spørsmål, er informantene også med på å lede samtalen gjennom hvordan de velger å svare og hvilke emner de tar opp. Ofte er det slik at forskeren har en høyere autoritet enn informanten, og det er skrevet mye om informantens sårbarhet i møte med forskeren. I dette feltarbeidet er det på mange måter motsatt. Mine informanter har høy status innenfor fagfeltet og kan slik karakteriseres som elite-informanter (Engelstad 2010:184). I en slik intervjusituasjon vil det være andre utfordringer, noe jeg har vært bevisst. For å kunne henge med på informantenes betraktninger, men samtidig unngå at de tar kontroll over samtalen, har det vært viktig å ha tilstrekkelig bakgrunnsinformasjon, kjennskap til relevante begreper og være svært godt forberedt til intervjuene (Engelstad 2010:184). Både i forberedelsesfasen, i intervjusituasjonen og i analysearbeidet er det viktig å være oppmerksom på at det intervjues en kunnskapsrik og kjent person som jeg på mange måter ser opp til. Derfor har det vært nødvendig å styre samtalen og våge å stille kritiske spørsmål. I analysearbeidet er en viktig å

være bevisst hvordan maktbalansen mellom intervjuer og informant kan ha påvirket samtale. Ettersom informantene har samtykket til at de ikke anonymiseres, kan det også påvirke svarene deres. Samtidig er de vant til å bli intervjuet i sin profesjonelle rolle, og til å stå for sine faglige meninger. Utfra engasjementet de viste i samtale er det mitt inntrykk at de snakket nokså fritt og ubundet om temaene.

## 4.4 Observasjon og spontane fokuserte intervjuer

Ved å definere observasjonsmaterialet så bredt at det betegner det empiriske materialet generelt, kan en si at alle samfunnsforskere produserer data ved å observere (Fossåskaret 1997:25). I arbeidet med denne casen har observasjon blitt tatt i bruk på ulike områder og nivåer. Ettersom casen har vært mye omtalt, diskutert og referert til offentlig, har det ikke vært mulig å unngå å gjøre uoffisielle observasjoner av venner, bekjente og ukjente som snakker om og diskuterer Solskjærs ledelse av United. Disse observasjonene har ikke blitt brukt som data, men har bidratt til å forme analysen ved at uttalelser har blitt forsket nærmere på, diskutert med informanter eller oppsøkt i media. Slike mer uoffisielle observasjoner har også blitt gjort i kommentarfelt på internett. Observasjoner av internett knyttet til forskning krever spesielle etiske hensyn (Tjora 2017:86). Internett har derfor kun blitt brukt som et bakteppe og som en del av researcharbeidet i forkant av intervjuer og observasjoner for å kjenne til ulike synspunkt og oppfatninger knyttet til den gitte casen. Offisielle observasjoner har blant annet blitt gjort ved å se alle United-kampene i casens avgrensede tidsrom, med fokus på å studere Solskjær før, under og etter kamp. Dette er gjort fra sofakroken, fra tribunen på Old Trafford og på supporterpuben The Scotsman i Oslo. Pressekonferanser og intervjuer av Solskjær og enkeltspillere er blitt studert. Det har blitt gjort observasjoner og innhenting av data gjennom media, hvor det er tydelig at dette er offentlige kilder (Tjora 2017:88). Det har blitt hentet rene sitater fra intervjuer gjort i pressen for å underbygge tendenser, disse intervjuene er behandlet med tanke på at intervjuobjektet snakker i en journalistisk sammenheng, og at dette kan ha påvirket uttalelsene. Den lukkede Facebook-gruppen for supportere; Red Army ble også tatt i bruk. Her ble det lagt ut en post i gruppen om hva jeg forsket på og at jeg var interessert i å snakke nærmere med supportere, noe som ga resultater. I forskerrollen har det vært ønskelig å observere med et blikk utenfra. Samtidig analyserer jeg som forsker situasjonen jeg er i, og legger til min oppfattelse av Solskjær sitt lederskap. Slik blir jeg også et offer for et følelsesmessig felt gjennom observasjonen, noe jeg har måttet være bevisst i prosessen. Samtidig ga det også en nærhet til oppgaven at jeg selv er

supporter og jeg opplever at det kan ha gjort det lettere å komme i kontakt med andre supportere. Det har blitt skrevet mye om forskjellene mellom deltakende observasjon og observasjon. Fossåskaret mener at å være en del av den sosiale felten som observeres ikke nødvendigvis gjør forskningen til deltagende, ettersom observatøren står utenfor samhandlingen som observeres (Fossåskaret 1997:26). Solskjær og spillerne ble observert i samhandling med supportere, samtidig som jeg studerte supporterens oppfattelse og reaksjon på dette.

Studier i offentlig og halvoffentlig rom i kombinasjon med observasjonsstudier, åpner også opp for mer spontan rekruttering av informanter, til blant annet spontane fokuserte intervjuer (Tjora 2017:141). Dette grepet ble også benyttet, ved gjennomførte spontane fokuserte intervjuer med supportere på stedet. Det ga en form for direkte tilgang til en umiddelbar kommentering av situasjonen (Tjora 2017:142), samtidig var det mulig å gå i dybden på fokuserte planlagte temaer. Intervjuene ble gjennomført ved at jeg ankom supporterpuben The Scotsman i forkant av kamp og der inviterte supportere til et fokusert intervju. Fem personer deltok i de fokuserte intervjuene, alle fikk informasjon om prosjektet og samtykket skriftlig til å delta.

## **4.5 Bearbeiding av data**

Under observasjonene og de spontane fokuserte intervjuene ble det tatt feltnotater, som ble renskrevet. Dybdeintervjuene ble gjennomført med lydopptaker, ettersom dette er anbefalt for å sikre innhentingen av potensielt datamateriale og for å kunne fokusere på tilstedeværelse i samtalen fremfor å notere. Kort tid etter intervjuene ble lydopptakene transkribert. Det transkriberte datamaterialet ble deretter kodet etter tematiske og meningsbærende koder (Tjora 2017:210). For å skape gode empirinære koder ble det arbeidet med at kodene skulle fortelle noe helt tydelig i seg selv, og at de ikke skulle kunne vært laget før kodingen. (Tjora 2017:202). Det empirinære kodesettet ble koblet opp mot temaer for analysen og denne kodestrukturerte empiri, var det som videre dannet grunnlaget for kodegrupperingene og den tematiske struktureringen (Tjora 2017:208). Deretter fulgte runder med omsortering for å se hva kodene faktisk kunne si noe om. En utfordring knyttet til dette har vært at informantene i stor grad har reflektert rundt og trukket inn ulike tema samtidig, det gjorde det utfordrende å plassere kodene kun under én kodegruppering.

I løpet av prosessen ble det oppdaget et empirisk analytisk referansepunkt (Tjora 2017: 204), da *tro* i større grad dukket opp i samtalene med mine informanter, og troen ble ikke bare sett som viktig for autoritet, men som et grunnlag for Solskjærs suksess med laget. Dette dannet grunnlaget for konseptutvikling, videre analysearbeidet og tematisk oppbyggingen av analysen. (Tjora 2017:218).

Siden de elite-informantene ikke skulle anonymisere fikk de også godkjenne sitatene som ble brukt i analysen, før innlevering av oppgaven.

## **4.6 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet**

Pålitelighet har vært diskutert tidligere, knyttet til utvalg av informanter, deres posisjoner og mitt personlig engasjement for temaet. Som observatør bør en etterstrebe en nøytral og objektiv rolle, men personlig engasjement i forskningsteamet er heller regelen enn unntaket hos dem som forsker (Tjora 2017: 237). Slik er det også i mitt tilfelle. I oppgaven ønsket jeg fortrinnsvis å skrive om ledelse, samtidig som fotballinteressen knyttet til United, også var gjeldende. Likevel hadde jeg ikke stor kunnskap om fotball, og tidlig i prosessen tilegnet jeg meg kompetanse og innsikt. Det trengtes for å ha overblikk over aktuelle informanter og som forberedelser til intervjuene, og var nødvendig for å kunne stille relevante spørsmål og forstå informantene. Etterhvert som kunnskapen vokste steg også engasjementet mitt, dette var jeg bevisst og arbeidet med å balansere. At mange mente noe om situasjonen hver dag i det gitte tidsrommet, gjorde at det var interessant å forsøke å se så objektivt som mulig på situasjonen knyttet opp mot teori. Angående valg av informanter var jeg opptatt av å få dekket et bredt utvalg og snakke med mennesker som var eksperter på sine områder. Jeg hadde ikke noen forbindelse til noen av mine informanter, men jeg benyttet meg av eget kontaktnettverk for fotballfaglighet og kontakthjelp (Tjora 2017:237). Informantene måtte ha kunnskap, erfaring og en form for tilknytning som var relevant for casen, til å kunne uttale seg om situasjonen og svare på spørsmålene. Gyldighet handler om den logiske sammenhengen mellom prosjektets funn og utforming, og de spørsmålene man søker å finne svar på (Tjora 2017:231). Jeg har ikke lett etter én sannhet, men har forsøkt å belyse en historisk hendelse fra mange ulike synsvinkler og hele veien knytte dette opp mot teori. For pragmatisk og kommunikativ gyldighet (Tjora 2017:334), har ulike kvalitative metoder blitt tatt i bruk for å kunne belyse problemstillingen fra flere sider. Arbeidet med forskningsspørsmålet har endret seg i takt med empirien, i tett tilknytning til teori om autoritet og ledelse. Casen er relevant for ledelse av

fotball spesielt, men generaliserbarhet er etterstrebet gjennom å se på hvordan dette kan ha innvirkning på transformasjonsledelsens muligheter og bruksområder generelt. Å gå i dybden på noe spesifikt kan gi mulighet til å løfte blikket derpå og trekke paralleller til andre organisasjoner. Ved hjelp av konseptuell generalisering basert på koder og kodegrupper, har det blitt utviklet et analytiske konsept (Tjora 2017:246) som har blitt sett i lys av teorier om autoritet og ledelse. Ønsket er at det kan trekkes paralleller og gi overførbar kunnskap til andre virksomheter.

## 5 Analyse og diskusjon

Tro holdes frem som noe av det som har endret seg etter at Solskjær tok over som midlertidig manager for United. Troen på å lykkes, troen på seg selv og troen på at Solskjær er riktig mann til å lede. Troen fra både supportere, klubben og spillere baserte seg i begynnelsen på forventninger knyttet til kjennskapen til Solskjær som person og hva han hadde levert i klubben tidligere. I kombinasjon med de første resultatene ble dette forsterket. Pressen fikk også troa i større grad, noe som ga Solskjær bred autoritet fra starten.

*Det er ingen som helst tvil om at Ole Gunnar, da han kom dit, fikk autoritet gjennom sine prestasjoner som spiller og som trener for reservelaget. I tillegg hadde han full backing av Ferguson og av fansen. De fire tingene ga han et bra utgangspunkt ovenfor spillerne, ovenfor klubben, ovenfor media og ovenfor fansen. Det er det ingen som helst tvil om. Og det er klart at det var han flink til å forsterke og bygge videre på, med alle de gode resultatene. Så den ble forsterka, forsterka, forsterka. Hadde de tapt de fire første kampene så hadde den autoriteten vært borte. (Berg)*

Basert på samtaler med Sørhaug opplever jeg at tro og autoritet kan sees som en sirkel, som er selvforsterkende og selvoppløsende, og at autoritet kun basert på forventninger derfor vil være skjør. Troen på Solskjær ville nok avtatt raskt om resultatene hadde vært svake i begynnelsen, noe som kunne resultert i tap av autoritet. I analysen vil det bli studert opplevelsen av hvilke faktorer som hadde betydning for etableringen av tro da Solskjær tok over som midlertidig manager. Det vil også sees på hva som gjorde at han klarte å opprettholde troen også i motgang. Med utgangspunkt i Webers tre former for autoritet vil funn knyttet til kunnskap, kultur og kommunikasjon bli analysert. Deretter vil funnene diskuteres opp mot teori om autoritet og transformasjonsledelse.

### 5.1 Kunnskap

Kunnskap og faglig dyktighet er et omdiskutert tema innen ledelsesteori. Er det den med mest kunnskap om faget eller den med mest lederkompetanse som skal lede? Informanters opplevelse av Solskjærs kunnskap blir diskutert, med utgangspunkt i tidligere managerjobber, at han har vært spiller selv og ferdigheter knyttet til taktikk og team.

#### 5.1.1 Cardiff-kritikken

I media har det blitt stilt spørsmål ved om Solskjær er faglig dyktig nok. Solskjærs periode i fotballklubben Cardiff hvor han fikk sparken etter kun åtte måneder, har blitt trukket fram.

Argumentene har omhandlet spillerkjøp, taktiske grep og manglende kompetanse. Usikkerhet rundt om han har ferdighetene som kreves til å hevde seg som manager i Premier League, var også noe av bakgrunnen for skepsisen til ansettelsen i United. Blant de fleste av informantene dominerer derimot en noe annen oppfatning av Solskjærs faglige kompetanse og hvorfor han ble ansatt av klubben.

*Også hadde han selvfølgelig den jobben i Cardiff, som er en helt annen type jobb enn både Molde og United. Det var den alle bruker mot Ole Gunnar. Men i Cardiff så skulle han ha et lag hvor han skulle holde dem i ligaen, han skulle ikke vinne serien. I Cardiff er de fornøyd om de vinner én av fire kamper, mens i United må du vinne tre av fire, og det er en sinnsyk forskjell, både hvordan inngangen er, mentaliteten, fotballen, alt mulig er kjempeforskjellig. Så den nedturen for Ole Gunnar der, det var et helt annet prosjekt enn det han gjorde med Molde og det han gjør med United nå (Berg).*

Flere informanter hevder at man ikke skal lese for mye inn i at Solskjær ikke lyktes i Cardiff, da det var et helt annet prosjekt som hvilte på et annet fundament. Kunnskap og forståelse av hva slags prosjekt man skal lede, sammen med evner og ferdigheter til å lede akkurat det prosjektet kan ha hatt betydning. Solskjær sier selv noe av det samme når han i podkasten *Fotballklubben* snakket om hvorfor Cardiff-jobben var et tøft, men lærerikt prosjekt:

*Jeg ble noen jeg ikke var, for jeg spilte jo en type fotball som ikke jeg hadde lyst til å spille. På grunn av at du skjønnte jo egentlig ganske kjøpt at sånn fotball som jeg hadde lyst til å spille passet ikke det spillermateriale som jeg hadde (Fotballklubben 2019).*

Det trekkes frem av informanter at å lede “The United-Way” i Molde eller Cardiff kanskje ikke fungerer like godt. Samtidig pekes det på en logisk kobling mellom Molde og United som kanskje danner noe av grunnlaget for hvorfor han fikk jobben, at folk hadde tro på han og at det ble en umiddelbar suksess.

*Han tok et Molde-lag fra en evig toer til å vinne. Og det gjorde han med sin erfaring fra Manchester United, med hvordan du skal drive toppklubb, med hvordan du skal jobbe med de forskjellige tingene for å kunne vinne og få inn den mentaliteten. Det klarte han og det var kjempebra og det ser Ferguson og det ser jo også United. Og Ferguson er ikke dum. Han veit at uansett hva slags liga man spiller i, hvis du blir seriemester, hvis du klarer å utvikle ting, hvis du klarer å jobbe sånn, så er det en god jobb (Berg).*



Funnene peker både på betydningen av kunnskap og forståelse av det man leder, og på hvordan kunnskap kan være vanskelig å overføre fra en organisasjon til en annen om de er for ulike. Innenfor det legale herredømme er idealet at beslutninger skal tas på bakgrunn av kunnskap, lover og regler, uten personlig og følelsesmessig innblanding (Weber 2010:84). Om kunnskapen man har med seg ikke er overførbart til den nye organisasjonen, vil dette kunne bli snudd på hodet. Lederen kan da bli oppfattet som en som mangler kunnskap, noe som svekker autoriteten. På ytre plan fremstår Cardiff og United likere enn Molde, med bakgrunn i kontrasten norsk vs engelsk fotball og Premier League vs Eliteserien. Men ser en på det indre fundamentet, måten å styre klubben på, spillernes kapasitet og kontrasten mellom å være blant de dårligste og de beste i ligaen, blir United og Molde likere. Innenfor transformasjonsledelse handler dette om å få de ansatte med på sitt prosjekt og sin visjon. Lederen bør stimulere medarbeiderne intellektuelt ved å foreslå nye angrepsvinkler for å løse problemer. Dette kan danne grunnlag for å utarbeide nye arbeidsmetoder (Glasø & Thompson 2013:27), og kan føre til ekstra innsats og utvikling. Samtidig er det rimelig å anta at om forventningene som kommuniseres blir for høye, målene urealistiske, og de nye arbeidsmetodene for krevende, kan det bli enda vanskeligere å prestere. Man kan miste tro på prosjektet og lederen, og kanskje også begynne å tvile på hans taktiske og fotballfaglige ferdigheter.

### **5.1.2 Taktikk og team**

Under Solskjær, spilte United en annen type fotball enn de gjorde den siste tiden under Mourinho, dette kommer tydelig fram både av intervjuer, observasjoner og resultater. Det trekkes frem at Solskjær har ferdigheter og erfaring som trener og har vært med på både suksesser og fiaskoer. *Jeg innbiller meg at han fotballfaglig er ganske dyktig, han har vært gjennom både medgang og motgang han, først med Molde og nå også i United.* (Drillo) Informanter mener Solskjær har gode taktiske ferdigheter, samtidig antydes det at det finnes et steg opp til de beste taktiske trenerne, som Mourinho, Guardiola og Pochettino. Det oppleves at Solskjær stadig tilegner seg kompetanse. Han fremstår bevisst rundt sammensetning og bruk av teamet, og dette oppleves som viktig for suksessen. Solskjær viser evne til å omgi seg med riktige folk, noe som er viktig innenfor nyere ledelsesteori (Northouse 2016: 137).

*Det virker hvertfall som de har fått til et bra team rundt laget. Og der vet jeg Ole Gunnar er flink... til å jobbe i team. Han er ikke noen sånn One Man Show-type. (Drillo)* Det oppleves at Solskjær kjenner både styrker og svakheter hos seg selv og spillerne. Han har hentet inn folk som er flinke på områder der han selv ikke er så god, slik kan han fokusere på å bli best mulig innenfor sitt område. Kunnskap er også en kontinuerlig prosess som handler mye om åpenhet og evnen til å kontinuerlig fornye seg, for å ikke bli foreldet, stagnere og miste tillit (Sørhaug, 1996:63). Solskjær har brukt og trukket fram trenerteamet. Det har blant annet blitt observert hvordan de kommuniserer og feirer sammen under kamp. Da han ble kåret til månedens trener insisterte han på at hele trenerteamet skulle med på bildet. I teamet og spillergruppa åpner han opp for bred medvirkning og fokus på autonomi, (Gustavsen 2010:196). Solskjær har også vist kompetanse ved å gi spillerne nye måter å trene og angripe utfordringer på. Flere supportere hevder at spillegleden Solskjær har klart å gjenetablere, gjorde det lettere å gjøre en god jobb. Man får feile uten å bli straffet. Oppmuntringen til å prøve og feile, tenke nytt, leke og utvikle seg, er klassisk for transformativ ledelse. Den intellektuelle stimuleringen handler om lederens evne til å være kreativ og nytenkende, og evnen til å stimulere de ansatte til å angripe utfordringer på nye måter (Glasø & Thompson 2013:25). Solskjær har også vist at han ikke er redd for å prøve og feile; nye spillere har fått sjansen til å vise seg frem, han har testet forskjellige formasjoner, sammensetninger og kapteiner.

### **5.1.3 Spiller selv**

En annen faktor er om det har hatt betydning for suksessen at Solskjær har vært spiller selv. Noen holder frem viktigheten av Solskjærs erfaring som toppspiller, mens andre mener denne erfaringen ikke har stor betydning. *Nei, det tror jeg ikke har så mye å si. Mourinho er jo en av de mest suksessrike trenerne i verden (Berg).*

*Ja, det tror jeg absolutt har betydning. Hvis jeg skal si noe om José Mourinho så er kanskje hans største handikap det at han ikke har vært spiller [for en toppklubb]. Jeg tror han forstår, og når han har vært spiller i United, gjør det at han forstår mekanismene rundt den klubben. Og det tror jeg er veldig viktig (Hareide).*

Innenfor ledelsesteori er det også uenighet om det viktigste er kunnskap om det man leder eller kunnskap om det å lede. Det klassiske norske fagledelsesidealet handler om at den som har mest kompetanse og som er dyktigst i faget skal lede, eventuelt den mest representative (Byrkjeflot 2015:54). Dette settes opp mot det profesjonelle ledelsesperspektivet til Kenning

som hevder at “en god leder kan lede hva som helst” (Byrkjeflot 2015:57). Det belyses både fordeler og ulemper med å ha vært spiller selv og det å bare ha vært manager.

*Fordelen med å ha vært spiller er at du får en del gratis i forhold til mentalitet og garderobe, og hvordan spillerne tenker og opplever. Utfordringa ved å ha vært spiller er at du kanskje ikke har den samme teoretiske bakgrunnen som andre har, i forhold til utdanning i faget fotball, ledelse og pedagogikk og heller ikke den samme erfaring fra forskjellige deler av samfunnet som andre utenfor det profesjonelle fotballmiljøet gjerne har. Derfor er det ekstremt viktig at ex-fotballspillere som skal bli trenere er genuint opptatt av utvikling og læring slik at de kan få den teoretiske kompetansen som de mangler (Berg).*

Som proffspiller vet man hvor mye som kreves av en toppidrettsutøver og hvor hardt det kan være. Disse ferdighetene og denne kunnskapen kan gi autoritet til og respekten for lederen. På en annen side kan en som har vært proffspiller hele livet ha mindre kunnskap om ledelse og pedagogikk. Det hersker uenighet rundt betydningen av å ha vært spiller selv for å lykkes, men at det er stor enighet betydningen av at Solskjær hadde mesteparten av sin spillerkarriere i nettopp United. Han bringer med seg kultur og kompetanse både fra Fergusons managerstil, og fra jobben som trener i United-akademiet. *Ja, jeg tror kanskje det viktigste der [at han har vært trener i akademiet], er at han gikk en slags skole i Manchester United som trener....han lærte av Ferguson (Holth).*

Å læres opp i egen organisasjon og stige i gradene er klassisk for norsk fagledelsestradisjon (Byrkjeflot 2015:54). Det må påpekes at Solskjær har trenerutdanning både fra Norge og England, og slik stiller sterkt med dobbel bakgrunn.

#### **5.1.4 Har Solskjær skapt tro og fått autoritet gjennom sin kunnskap?**

Kunnskapen om ulike måter å lede på sammen med bevisstheten knyttet til dette, har nok vært viktig for Solskjær's autoritet. Innenfor det legale herredømme er idealet at beslutninger skal trekkes på bakgrunn av kunnskap, lover og regler (Weber 2010:84). Funnene peker på at det oppfattes at Solskjær har flere bein å stå på enn kunnskap om det fotballfaglige. Han har vist kompetanse i form av retning for prosjektet og hvordan han vil spille fotball. Han har tatt i bruk spiller- og trenerteamet og tilegnet seg ny kunnskap, og han har oppfordret til prøving, feiling og utvikling av nye arbeidsmetoder gjennom intellektuell stimulering. Betydningen av å ha bakgrunn både som spiller og trener løftes frem. I Solskjær's tilfelle var det kanskje viktigst at han spilte i nettopp United, og at han utviklet seg som trener for reservelaget.

Cardiff-eksemplet viser utfordringer knyttet til å overføre kunnskap fra en klubb til en annen. Kanskje kunnskap lettere kan overføres mellom Molde og United fordi de har en likere visjon og begge kjemper om å være på topp i ligaen, mens i Cardiff var målet å holde seg i Premier League.

## 5.2 Kultur

Det oppleves at Solskjær har inngående kjennskap til Uniteds innside, og at dette både har hatt betydning for at han ble hentet inn som manager og for den umiddelbare suksessen. Betydningen av kultur for å skape tro og autoritet vil bli studert nærmere, ved å se på Uniteds kultur og tradisjoner, utviklingen av kultur og forskjell mellom norsk og engelsk kultur.

### 5.2.1 Kjente klubben fra innsiden

*Han hadde aldri fått den jobben i Manchester basert på Cardiff-resultater og Molde-jobben. Det er jo det at de har tro på han, de kjenner han fra systemet. De ville ha en av sine egne som kan historien, som kan kulturen, som vet hva Manchester United er (Scheie).*

Solskjær kjente United og United kjente han, dette trekkes frem av informantene som av stor betydning, både for ansettelse, mottakelse og suksess. - *Han kjenner klubben og kjenner miljøet der, og da er det lettere å bli akseptert (Drillo).* Tilknytning hans til både organisasjon, spillere, supportere og omgivelsene satte Solskjær i en helt annen posisjon enn andre som har ledet klubben etter Ferguson. Funnene impliserer en oppfatning av at manglende historie og klubbkultur kan være noe av grunnen til at tidligere managerne ikke fungerte optimalt i klubben.

*(...)jeg kjenner David Mois, han var der. Jeg kjenner han godt, han er en veldig fornuftig mann og gjorde det veldig godt i Everton. Men når en kommer inn til United så har United et, eller alle kulturer har sitt eget, DNA. Jeg tror forsøkene med van Gaal og José Mourinho som begge to har vært dyktige trenere i andre kulturer og i andre lag, også kommer de til United også blir det på mange måter litt mislykka og begge får gå fra jobbene sine. Og da var de avhengig av å få inn en mann som kjenner United fra innsiden (Hareide).*

Solskjærs dype kjennskap til Uniteds DNA og tilhørighet til United hatt stor betydning både for valget av Solskjær som trener og for suksessen han oppnådde i den første tiden. Kultur er sentralt innenfor transformativ ledelse, på bakgrunn av dens vektlegging av å dele verdier

(Sørhaug, 2004, s.308), og betydningen av å innrette seg mot endring i noe som minner om Max Webers verdirasjonalitet (Sørhaug 2004:178). Slik får kanskje Solskjær noe gratis i starten, siden han allerede kjenner til og deler felles verdier med klubben og supportere. Ved å løfte frem verdier som allerede ligger i klubben, men som har vært skjult en periode, kan det bli enklere å igangsette en prosess for å snu laget, og få på plass en ny felles visjon.

## 5.2.2 Uniteds DNA

Et begrep som har gått igjen både i intervjuer og datamaterialet jeg har samlet inn fra media, er betydningen av Solskjærs kjennskap til Uniteds DNA. Med informantene ble det diskutert hva som er Uniteds DNA, og hvorfor det oppfattes viktig.

*Det er jo viktig, fordi det er en suksessoppskrift. Hadde United vært en middelhavsfarer; at det var Uniteds DNA, så hadde jo ikke det vært så bra. Men de verdiene som Ferguson hadde, de handler i korte trekk om at man skal spille offensiv og underholdende fotball. Tradisjon og historie er veldig viktig. United har jo en historie som de er veldig stolte av. Og den er det viktig at spillerne forstår, stoltheten ved å spille med logoen på brystet osv (Holth).*

Sitatet over er innom flere faktorer som kan sammenlignes med kulturelle symboler og andre kulturelle uttrykk for en organisasjon (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:212). Det trekkes frem sider ved Uniteds kultur som det betyr mye at spillerne anerkjenner; måten man spiller fotball på, historie og tradisjon, stoltheten i å spille for laget og respekten for klubbmerket. Solskjær har selv sagt på pressekonferanse: “*Det handler om å finne spillere med Manchester United-identitet og DNA*” (Aaberge 2019). Solskjær spilte selv under Ferguson-tiden, han var lojal mot klubben og har vært med å utforme historien, det gir han også større troverdighet.

*Mourinho er jo en sånn som flytter fra stor til stor selvfølgelig, ikke noe forhold til klubben og kulturen der. Men det har jo Ole Gunnar, og så er det noe med dette at du spiller jo for supportere og når supporterne til de grader er med deg og har den gode linken tilbake til 90-tallet med Ole Gunnar, mesterligaen, match-vinner, to cupfinaler for dem, ligamesterskap. Det betyr jo veldig mye og, og at han også kjenner alle (Scheie).*

Solskjærs status hos supporterne trekkes fram når kulturens betydning for de umiddelbare resultat- og stemningsendringene diskuteres. Mange av spillerne var ikke var født da Solskjær spilte, og blant fotballspillere er det vanlig å bytte klubb. Supportere derimot skifter ikke klubb, men blir hos laget sitt i gode og vonde dager. Kanskje derfor oppfattes Solskjærs nære

tilknytning til klubbens DNA som ekstra viktig for supporterens tro i starten, og for at tribunens entusiasme smittet over på spillerne. Informanter trekker frem “vinnerkulturen” som en del av Uniteds DNA, og peker på at forventningene derfor kan være ekstra krevende når man ikke vinner.

*Jeg tror det handler litt om vinnerkulturen, det er et veldig vagt begrep egentlig. Men hvordan skaper du “vinnerkultur” uten å vinne, om det gir mening? (Holth).* Vinnerkulturen kan på et vis også beskrives som en *Myte*, som kan bidra til å beskytte verdiene i en organisasjon og gi en slags forklaring på hvorfor noe er som det er eller får visse utfall (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:212). Selv om det ligger i Uniteds kultur å kjempe i toppen, er ikke seier nok. - *Ja, du skal vinne kamper, det er mitt poeng, og du skal vinne med style (Scheie).* United skal vinne med stil og spille underholdende fotball. Går resultatene nedover blir det stilt spørsmål ved måten det spilles fotball på. Da Mourinho vant kamper var supporterne stort sett fornøyde, men da tapene kom ble spillestilen voldsomt kritisert. Å vinne med stil er forankret i tradisjon og klubbens kultur. Normen om å vinne innenfor visse regler, utvides til å også omhandle verdien i å seire gjennom underholdende fotball. Ifølge transformasjonsledelse er lederens viktigste oppgave å få medarbeiderne med på en felles visjon. Når lederen kjenner en organisasjons historie, tradisjoner og verdigrunnlag er samling rundt felles visjon mye lettere å skape. En visjon er ikke nok, det kreves en kultur for å nå visjonen.

*Det er nesten uavhengig av hvem som er trener, eller hvem som spiller på laget. Mens det på mange måter ligger der, de har ikke den vinnerkulturen eller det, de vet ikke hva som skal til for å vinne. Og det er det som er så interessant, for i Manchester United så vet de egentlig hva som skal til for å vinne. For det er litt det samme som med Rosenborg i Norge, at de har gått veien så ofte, de vet nøyaktig. Det er mange som sier: “Vi skal vinne, vi skal være best”, men de kjenner ikke veien. Og du må gå veien for å kjenne veien (Hareide).*

### **5.2.3 Felles kultur**

*Jeg mener at en klubb med ryggrad er en klubb med kultur. De bør ha en plan nedskrevet for hvordan de skal framstå og vil at spillerne og managerne skal opptre, en plan som er over manageren igjen. Jeg har ikke troa på, eller liker at manageren skal styre alt; det er en klubb uten sjel, spør du meg (Hestad).*

Kanskje var det sjelen United var i ferd med å miste, samtidig som ulike managere forsvant inn og ut av klubben. Weber hevder verdikollisjon er uunngåelig gjennom kompromissene en

møter i hverdagen (Weber 2010:IX). Lag som opplever utskifting av både managere og eiere og har spillere fra ulike kulturer, kan inngå så mange kompromisser at klubbens ryggrad og verdigrunnlag står i fare. Det hevdes at bedrifter med sterk bedriftskultur har mer fremgang og at kulturen påvirker alt fra hvordan bedriften ledes til klesstil (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:209). Det oppleves at Solskjær har tatt tak i den opprinnelige kulturen og jobbet for å gjenopprette den i og utenfor organisasjonen. Informanter trekker fram flere faktorer som belyser hvordan Solskjær har arbeidet med å gjenreise United-sjelen. Det drøftes også utfordringer knyttet til disse faktorene, og hvordan kulturen kan påvirkes av andre kulturer og subkulturer.

Solskjærs erfaring fra akademiet oppfattes som betydningsfull, han kjenner mange spillere og de kjenner han. Akademiet har også bidratt til implementering av felles verdier og felles kultur fra tidlig alder. Disse spillerne er kulturbærere, og det oppleves at Solskjær ser og benytter dette. I United er det utstrakt kjøp og salg av spillere. En må derfor legge vekt på forståelse for kulturen nye spillerne bærer med seg, i kombinasjon med å integrere dem i United-kulturen. Tre ulike trenere og stor spillerutskifting i tiden før Solskjær tok over som manager, bidro til at supporterne oppfattet at United-kulturen falt. Det kan være utfordrende å skape felles kultur, når ulike spillere kommer fra forskjellige klubbkulturer og har ulik kulturell bakgrunn. En vei er å behandle folk individuelt og kommunisere på ulike måter.

*(...)jeg veit det selv fra klubber jeg har trent, der jeg har hatt folk fra forskjellig kontinent, så er det en voldsom jobb å få denne tilhørigheten og samlinga rundt laget og den forståelsen. For da må du behandle folk litt individuelt, også må du passe på å kommunisere på rett måte til folk. Og dette er en krevende jobb der lagene blir mer internasjonale (Hareide).*

Et annet aspekt ved kultur er hva slags “subkulturer” som får mulighet til å gro i et lag. Disse kan basere seg på ledelse, rammer og mangel på felles kultur. Supportere og presse har lagt merke til nye disiplinærtak som Solskjær har innført. *“Da Manchester United-spillerne ankom Wembley før ligamøtet med Tottenham, var samtlige spillere antrukket i dress. Manchester Evening News meldte da at nordmannen hadde gitt spillerne beskjed om en ny kleskode til kamper.”* (Syversen 2019) Solskjær har blant annet gjeninnført kleskodene fra Fergusons tid, der spillerne reiser i dress til bortekamp for å representere klubben på best mulig måte. Ikke alle mine informanter er like overbevist om betydningen av felles kleskode.

Men det vektlegges at reglene handler om respekt for klubbmerket, og har kulturell rot i engelsk konservatisme. Kleskoden kan sees som et artefakt, et symbol og et slags rituale eller seremoni som også kan bygge fellesskapsfølelse. Disiplinærtiltak som å møte presis blir også fremhevet. Molde-spiller, Gabrielsen har uttalt: *Du kommer ikke «dassende» et par minutter over samtidig som det ser ut som om du nettopp har stått opp fra senga. Du er på jobb og da skal du også se sånn ut* (Olsen 2019). Det trekkes frem at presist oppmøte handler om respekt for klubben og hverandre, og bidrar til å bygge felles kultur. Om det for eksempel ikke slås ned på spillere som møter for sent, kan det forplante seg en kultur for forsentkomming.

*Jeg tenker at regler og disiplin, det å komme tidsnok og sånn, er kjempeviktig. Det har med respekt å gjøre, at man har respekt for klubben, og da spiller det ikke noen rolle hvor mye du tjener. Rydde etter deg, rydde i kafeteriaen, ha respekt for de andre som er ansatt i klubben og være høflig mot folk, ikke fordi det står i kontrakten, men fordi du er opptatt av klubbens ve og vel* (Hestad).

Det oppleves at Solskjær har vært god på å balansere kontroll og tillit. Han har ikke overdrevent fokus på disiplin, men setter rammer og gir spillerne frihet både på og utenfor banen.

*Ja, det går nok også igjen på det at han har en vanvittig tillit til spillerne. Det var jo også noe av styrken til Egil Olsen: "Frihet under ansvar", "Dere er voksne mennesker, dere vet best selv hvordan dere skal oppføre dere. Vi kan ikke ha en barnepike som flyr etter dere hele tiden." Så det tror jeg er noe han har tatt med seg fra Egil, altså* (Scheie).

Det kan se ut til at Solskjær evner å bevege seg i spenningen mellom overtalelse og ordre som kan beskrives som autoritet. Å klare det vil i mange situasjoner ha sterkere påvirkningskraft på de som ledes, enn hva faktorene alene ville hatt hver for seg (Sørhaug 2004:41). Solskjær oppleves tydelig på kravene til en United-spillers oppførsel, samtidig som han gir spillerne frihet under ansvar, og dermed tillit. Det handler om å representere klubben, og bygge felles kultur. Dårlig oppførsel på og utenfor banen, kan påvirke stemningen i laget, skape ukultur og ta fokus fra det som er viktig.

*Hvis de ikke hadde oppført seg skikkelig så hadde jo det vært et virkelig minus for klubben og alt. Og da blir det poeng som pressen begynner og..., det ligger der altså, det er en byll som ødelegger veldig mye, ikke sant. (...) Hvis det kommer opp sånt noe [konflikter, spillere som ikke følger regler] så blir det altoverskyggende for forberedelser, for kamper, på pressekonferanser blir det dratt opp. Manageren får*



*ikke snakket om kampen, men må svare på en dum uttalelse (...) Så her igjen de rette mekanismene, og der synes jeg han har vært veldig, veldig flink (Scheie).*

Det oppfattes at Solskjær har brukt lite tid på å håndtere konflikter i media, at det har gitt Solskjær mulighet til å formidle det han ønsker at United skal kommunisere ut, og at det kan ha påvirket suksessen. Det ser ut til at Solskjær har klart å skape en felles ideologi og identitet i klubben, som samsvarer med og har gjenopprettet United sitt image.

#### **5.2.4 Norsk og engelsk kultur**

Det har blitt vist til aktørers oppfatning av at Solskjær innehar forståelse for forskjellen mellom nordisk og britisk ledelsestradisjon, og evner å ta den i bruk. Informantene har også lagt vekt på hvordan kulturen i Norge og England skiller seg fra hverandre. *Jeg har vært manager i Premier League selv, og en av de største forskjellene jeg merka veldig fort, det var at det var en kultur som var mer autoritær enn vi er vant til (Drillo).*

Flere informanter vektlegger at avstanden mellom trener og spiller ofte er mye større i England enn i Norge. For eksempel har det ikke vært rom for spillere til å kommunisere direkte med manageren. Dette viser kontrasten mellom den mer britiske autoritære ovenfra og ned-stilen og den nordiske nedenfra og opp. Det strides derimot om det er noe typisk norsk eller engelsk ved Solskjærs lederstil. Flere supportere hevder at stilen er engelsk, mens andre trekker fram norske kulturtrekk og elementer av skandinavisk ledelsesstil. Kanskje er det kombinasjonen som gjør at Solskjær sin ledelsesstil oppfattes som så riktig for klubben. Den nordiske modellen, med fagledelse, fokus på bred medvirkning møter Solskjærs erfaring som spiller og akademitrener i United. Mange mener at grunnen til Solskjærs suksess, nettopp er kombinasjonen av engelsk tøffhet og norsk positiv forsterking, som kan sees i Eggens Godfot-teori.

*Så jeg tror kanskje Ole Gunnar har en blanding av det som har blitt litt mer den norske mentaliteten, i forhold til Godfot-teori, i forhold til å forsterke det du er god på og den engelske konkurransementaliteten, tøffheten, intensiteten som må være der, og den hardheten du også er avhengig av å ha for å overleve der borte (Berg).*

Det kan konkluderes med at det både er noe skandinavisk og engelsk over Solskjærs tilnærming. Informantene har egne erfaringer knyttet til kontrasten mellom kulturene, og tanker knyttet til fordeler og utfordringer ved å jobbe innenfor ulike kulturer. Det hevdes at skandinavisk ledelsesstil har vist seg å fungere i internasjonal fotball.

*Jeg tror den skandinaviske ledelsesmodellen er god i fotball fordi at det.. En som har lykkes aller mest med det er faktisk Sven-Göran Eriksson som har lykkes i Italia, som har vært i Benfica, i Lazio og Sampdoria, og han har vært trener for det Engelske landslaget. (...) David Beckham sa det om Sven-Göran Eriksson, at de var veldig glad i han som trener fordi han behandla folk på en veldig fin måte. Og det i seg selv, det tror jeg ligger litt i skandinaviske trenere og ledere å gjøre det, for det har litt med vår oppdragelse å gjøre og vår kultur (Hareide).*

Britisk jobbkultur kan sees som maskulin, og den skandinaviske som feminin (Hofstede Insights 2019). Myke aspekter som empati og samarbeid verdsettes hos ledere i Skandinavia, og det oppleves at Solskjær har med seg dette til England. Selv om eksempler viser at den Skandinaviske ledelsesmodellen kan fungere godt i fotball og at Solskjær har tatt med seg elementer fra den til United, er det ikke nødvendigvis enkelt å komme som trener fra en kultur og skulle være manager for et lag med en annen kultur og ledelsestradisjon. Viser man ikke tøffheten som forventes i kulturen man kommer til, kan man tape autoritet. Dette belyser Drillo i et personlig eksempel fra tiden som trener i Irak:

*Spillerne var kanskje det minste problemet, fordi spillerne de aksepterte og de var vant til å bukke og si ja, stort sett. Men det var jo et apparat rundt også. Etter å ha vært der en tre-fire måneder så ble jeg innkalt på teppet, til presidenten. Som så stygt på meg og sa;” Olsen, ingen av spillerne er redde for deg.” “Nei, skal de være det da”, sa jeg. “Ja, de er redde for meg og de skal være redde for deg.” Da skjønner du at du er i en annen kultur (Drillo).*

*Hvis du ikke lykkes, så er det et veldig kjapt ankepunkt som kommer mot deg; du er ikke tøff nok, du er ikke autoritær nok, du er ikke hard nok (Drillo).*

Faren ved å ha en mindre autoritær stil i mer autoritære kulturer kan være at ved dårlige resultater vil en slik ledelsesstil fort bli kritisert av omgivelsene. Det kan igjen føre til mindre tro på lederens prosjekt og kompetanse blant spillerne. Det er mange grunner til at folk setter seg selv til side og følger en leder, blant annet frykt for og beskyttelse mot noe verre (Sørhaug 2004:47). Angst gjør at man adlyder. I media har det blitt stilt spørsmål ved om Solskjær er “tøff” nok, noe som gjør det hensiktsmessig å se på hva det er å være tøff? Ligger styrken i den autoritære lederen eller hos han som tør å bevege seg ned på spillernes nivå, og kan disse to kombineres? Autoritet beveger seg mellom kontroll og tillit, makt og frivillighet (Sørhaug 2004:55) og kan beskrives som “noe mer enn en overtalelse og noe mindre enn en ordre” (Sørhaug 2004:180). Informanter opplever at Solskjær evner å bevege seg mellom disse faktorene, noe som vil bli studert nærmere (Se kap.5.3). Det er både noe

legalt og tradisjonelt over eksemplet “trener i Irak”, hvor autoriteten baserer seg på kunnskap og tradisjon, mens det mellommenneskelige kan oppfattes som en svakhet. Spillerne adlyder treneren fordi han sitter på kunnskap om hvordan man skal spille, men tradisjonelt mest fordi han besitter rollen som trener. Dette gir lederen utstrakt makt, samtidig som det øker faren for å miste autoritet om han krenker tradisjonene (Weber 2010:85). Det kan innebære at han ikke er tøff nok når de taper eller unnlater å forholde seg til riter og normer i klubbens kultur.

### **5.2.5 Har Solskjær fått tro og autoritet gjennom sin kulturforståelse?**

Betydningen av at Solskjær kjenner, forstår og er en del av Manchester Uniteds kultur og historie oppfattes som viktig for suksessen.

*Jeg tror han har en respekt i bønn. Fordi han har gjort det han har gjort, fordi han hadde sjansen til å bli i Manchester United, og valgte å bli værende. Fordi han var tålmodig, satt på benken og fordi alle i Manchester United sin historie skryter av han og hans verdier. (Holth)*

Kulturbegrepet er viktig for å skape et felles verdigrunnlag (Glasø & Thompson 2013:72), for å kunne formidle en felles visjon, som er noe av hovedessensen for å skape endring innenfor transformasjonsledelse. Solskjærs kunnskap om den engelske stilen og kulturen har nok hatt betydning for implementering av en mer skandinavisk ledelsesstil. Hadde Solskjær kommet inn i den mer engelske autoritære kulturen uten å kjenne til hvordan den fungerer, og uten å vise “tøffe” sider, så kunne det kanskje vært vanskeligere å kjøre en mykere stil og tilnærming. Han brukte kultur og bakgrunn i klubben til å få troverdighet, og særlig blant supporterne fikk han autoritet basert på det tradisjonelle herredømme.

## **5.3 Kommunikasjon**

Informanter oppfatter at Solskjær har skapt tro og fått autoritet gjennom faglig kompetanse, kulturforståelse og nær tilknytning til Uniteds historie og verdier. Uten kommunikative evner ville han nok ikke vært i stand til dette. Med utgangspunkt i at ledere bruker rundt 80 % av tiden sin på å kommunisere (Kaufmann & Kaufmann 2003:285), vil opplevelsen og betydningen av Solskjærs kommunikasjon bli analysert ved å studere karisma, relasjoner, hva han sier og hvordan han sier det.

### 5.3.1 Karisma

Siden kommunikasjon er den fremste nådegaven til en karismatisk leder (Weber 2010:89), er det naturlig å starte med funn knyttet opp mot karisma. Gode retorikere er ofte karismatiske, det handler om å opptre troverdig, bli trodd og lyttet til. Som diskutert i oppgavens bakgrunn er det noe magisk ved flaks og tro, og slik er det også med karisma. Begrepet har derfor blitt mislikt av mange ledelsesforskere opp gjennom tiden. Denne nærmest overnaturlige nådegaven, slik Weber beskriver det, er ikke enkel å forklare. Likevel er det tydelig at noen har noe som skaper tillit, som gjør at folk lytter og tror på dem. *Jeg kjenner Ole Gunnar først og fremst som spiller, og han var spesiell som spiller også, med litt sånn X-faktor på det å skåre mål* (Drillo). X-faktoren i kombinasjon med standingen Solskjær har i klubben, har i følge flere av informantene hatt stor betydning for hans mottakelse som trener. Beskrivelsene av Solskjær rommer også noe av det udefinierbare og overnaturlige ved X-faktor, som jeg mener kan sammenlignes med Webers definisjon av karisma.

Siden karisma er noe du gis av andre, er det interessant å se på hvordan Solskjær oppfattes av mennesker med ulik tilknytning til han. Informanter trekker frem kvaliteter ved Solskjærs personlighet som kan ha bidratt til å bygge tillit og autoritet. Han oppfattes som ydmyk, ærlig, ekte, målbevisst, trygg, nøyaktig, arbeidsom, jordnær, gjennomtenkt, kunnskapsrik og profesjonell. Noen av disse faktorene har blitt studert under kapitlene kunnskap og kultur, men som en del av det karismatiske er det interessant å se på beskrivelsene av Solskjær som ekte og ærlig, og på hvorfor han oppfattes slik. *Han er hvert fall en ærlig og redelig fyr, som står med begge beina på bakken* (Scheie). *Han er ekte på alle mulige måter. Han kan sin fotball og han har også arbeida hardt i sin egen karriere for å bli så god som mulig, og kunne spille for United* (Hareide).

Oppfatningen av Solskjær som ekte og ærlig, hardtarbeidende og kunnskapsrik, gir han troverdighet. At Solskjær beskrives som ekte, er interessant sett opp mot fokuset på det naturlige ved lederen i karismatisk og transformativ ledelsesteori. Det er vanskelig å fake karisma, og kanskje er nettopp det en årsak til karismaens kraft, den bidrar til at lederen oppleves som troverdig. Solskjær fremstår som en naturlig rollemodell. Det ligger en dybde og et innhold bak fremtoningen hans samtidig som væremåten fremstår lite tilgjort. Det vektlegges også at han er hardtarbeidende og at han alltid har jobbet med å bli bedre på det han er god på, en tankegang han har brakt inn i United. Det karismatiske ved Solskjær

oppleves som viktig for den umiddelbart positive effekten med United, og når resultatene ble gode ble karismaen forsterket av dette. *Kortvarig tror jeg det. (...) Jeg tror du trenger en manager med en viss karisma, han måtte være noe annet (Holth).*

*Jo, det tror jeg er ærligheten hans, oppførselen og etterhvert resultatene. Om du ikke får resultater så er det murring over alt. Og sånn som det er i England med pressen, det er jo helt forferdelig. Og fra å være Gud nesten den ene kampen, så er du nede i søla neste kamp (Scheie).*

Solskjær ble nærmest sett på som en “Gud” da det gikk bra i starten, dette er klassisk for oppfattelsen av en karismatisk leder. Enten Uniteds gode resultater i de første kampene, baserte seg på flaks eller ikke, så skapte dette karisma. Tap kunne ført til det motsatte.

Kanskje er det noe ukarismatisk over å ha uflaks og noe karismatisk over å ha flaks.

Dynamikken blir en selvoppfyllende sirkel hvor karisma gir resultater og resultater skaper karisma. Det oppleves at Solskjær fremmer positiv tankegang, noe som kan påvirke flaks og karisma, som igjen kan smitte over på omgivelsene og ta vekk noe av presset på spillerne.

*Solskjær er en veldig glad kar, det tror jeg smitter over. Når du har lyst til å gå på jobb, når du har lyst til å prestere, så kjenner du liksom at det tar vekk litt av presset (Hestad).*

Solskjær har helt klart noe karismatisk ved seg, gjennom sine personlige egenskaper og hvordan de ser ut til å påvirke mennesker i og utenfor klubben. Grunnlaget for karismatisk autoritet, ligger i troen og anerkjennelsen av personens karisma (Weber 2010: 90).

Karismatiske ledere har evnen til å influere og engasjere medarbeiderne (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:287), noe det oppleves at Solskjær har bygd videre på.

### **5.3.2 Gode verdier**

Det oppleves at Solskjærs i tillegg til det kulturelle verdigrunnlag som er forankret i Uniteds DNA, også innehar gode verdier, som er forankret i han som person. *Er seg selv med gode verdier fra Kristiansund (Scheie).* Solskjær beskrives som en man kan stole på, han har gode intensjoner og beina godt planta på bakken. Disse trekkene oppleves betydningsfulle for hans posisjon som rollemodell for spillerne, og hans evne til å påvirke dem i riktig retning.

*Jeg opplever Ole Gunnar som en med gode verdier, som du kan stole på, som har et godt fotballhode og som kan hjelpe enkeltspillere, men også laget, og har klare tanker om hvordan han vil spille fotball (Berg).*

Karismatiske ledere fremmer verdier gjennom å få mennesker med på sin visjon, noe som har blitt kritisert som etisk problematisk ettersom visjonen ikke alltid baserer seg på gode verdier

(Sørhaug 2004:307). Burns mener derfor at en transformasjonsleder må ha gode verdier i bunn. Informantene vektlegger Solskjærs gode verdier og hvordan de fungerer sammen med Uniteds verdigrunnlag, som betydningsfullt for etableringen av tro og autoritet hos spillere og supportere.

*Jeg tror den største greia var at Ole Gunnar hadde status internt i klubben som en ordentlig mann, med gode verdier, en du kunne stole på. Han var populær blant fansen. Den respekten han hadde og som spillerne hadde for han, tror jeg også kom av hva han har vært med å prestere for United: At han var så suksessfull som spiller, at han skåra så mange avgjørende mål og var med å vinne så mye. Det er ikke så mange andre Manchester United-spillere som er der nå, som har levert på det nivået. Og det gir han et veldig bra utgangspunkt for at folk skal høre på han og tro på han (Berg).*

Solskjær oppleves som ekte gjennom sin spillerkompetanse, verdiene han flagger, hans væremåte og kommunikasjonsstil. Dette bidrar til at omgivelsene lytter til han og får tro på hans visjon, og flere spillere har sagt i media at de vil være en del av Solskjærs prosjekt. Kjernen i transformasjonsledelse handler om at lederen får medarbeidere med på sin visjon. Gjennom idealisert innflytelse skaper lederen et sterkt bånd bestående av tillit og respekt basert på personlige kvaliteter, som fører til at medarbeiderne deler lederens visjon (Sørhaug 2004:307).

### **5.3.3 “Sier de rette tingene”**

Karismatisk- og transformativ ledelse handler om å få kollektivet med på endring gjennom at lederen kommuniserer sin visjon (Glasø & Thompson 2013:25), noe som gjør taleevnen svært viktig. I media har utsagn som «Solskjær sier de rette tingene» blitt gjentatt av journalister og fotballeksperter. *De rette tingene er på mange måter å holde oppe det som han har stått for fra dag én* (Hareide). Det oppfattes at det er samsvar mellom det Solskjær sier og gjør. Han handler i tråd med det han representerer, noe som skaper tillit og troverdighet. “Tillit skapes blant annet ved at det er samsvar mellom de verdiene visjonen bygger på, og lederens atferd” (Glasø & Thompson 2013:26). Oppfattelsen er med på å bygge leders visjon som troverdig, den blir ikke bare sagt, men gjort.

*Når han og teamet hans også klarer si de rette tinga, forandre ting, og gjøre noen sportslige grep, så spillerne ser; at her er det ikke bare prat, her er det en tankegang og en fotballidé bak det vi vil og endring i praksis. Vi vil spille sånn og sånn, som er*

*noe annet enn det vi har gjort før og som passer oss og våre spillere bedre. Det ga selvfølgelig positivitet og en tro på det prosjektet (Berg).*

Ifølge observasjoner og informanters opplevelse sier Solskjær de “riktige” tingene, på den “rette” måten. Det oppleves at Solskjær er rolig, positiv og naturlig i sin fremførelse, han oppleves ekte og oppriktig interessert i lytterne. Det oppleves som om det er en tanke bak det han sier, uttalelsene henger på greip og han får frem budskapet. Det er ikke nøyaktig hva han sier som huskes, men hvordan han sier det. Når han svarer pressen godt, ter seg hyggelig og overbevisende, lytter og blir lyttet til, skaper dette følelser hos folk som gir han karisma og autoritet.

### **5.3.4 Omdømme**

*Som tidligere kommentator og fjernsynsmann/mediamenneske, synes jeg han er veldig flink i den rollen etter kamper, når han sitter alene på podiet der og får alle verdens spørsmål fra disse journalistene som jo er ute etter å få en heading og en god sak. (...) Så der synes jeg han har vært veldig flink, og har holdt seg til faget og holdt seg til kampen og uttalt seg veldig nøkternt til det (Scheie).*

Det kommer frem av intervjuene at Solskjær fremstår dyktig i kommunikasjonen med pressen. Han oppleves bevisst både når det gjelder det han sier (logos), hvordan han sier det (pathos), og hvordan han forholder seg til og oppleves av publikum (ethos). Han viser faglig styrke og nøkternhet, han fokuserer på mottakeren og supporterne, og gjennom sin karisma får han fram sitt budskap med Uniteds verdier i bunn.

*Han har jo vært der i mange, mange år, og han vet hva slag verdier som er viktige for både klubben og ikke minst publikum. Har du ikke med deg publikum så sliter du i lengden, det er det ingen tvil om. Og han har definitivt, som jeg kjenner han, lært veldig mye av Alex Ferguson i forhold til pressen og hva han skal si utad. Og han sier veldig mye av de rette tingene som supporterne har lyst til å høre (Hestad).*

Det oppleves at Solskjærs måte å kommunisere med pressen på er forankret i Uniteds verdier, tradisjoner og strategier, og at han har lært mye av Ferguson. Kommunikasjonsstilen er gjenkjennbar hos supportere som har fulgt klubben over lang tid og det hevdes at Solskjærs kommunikative ferdigheter kan ha hatt betydning for at han fikk managerjobben.

*Norge er et utkantland i fotball, men de som følger med på fotball og de som er interessert i Ole Gunnar har helt sikkert fulgt med på og fått oversatt hva han sier i media. Hvordan han oppfører seg, måten han behandler klubben på og sånne ting.*

*Han rakker veldig, veldig sjelden ned på spillere eller laget utad og han er ofte veldig positiv før kamp(...) Noe jeg tror United er veldig opptatt av (Hestad).*

Kontrasten mellom Solskjær og Mourinhos kommunikasjon med pressen nevnes som viktig for stemningsskiftet da Solskjær kom inn i klubben. De siste månedene fremsto Mourinho, desillusjonert og negativ til fremtiden. Han snakket ned klubben og enkeltspillere. Solskjær opplevdes derimot ydmyk og positiv, både når det gjaldt klubben, spillere og fremtiden. (...) *det å gi den spillergruppa tro på seg selv, bygge dem opp offentlig, det å skryte av United-fansen som verdens beste supportere, det utløser en viss mekanisme (Holth).* At Solskjær klarte å gi tro til både spillerne og fansen i sin kommunikasjon med pressen, nevnes som betydningsfullt. Ledere som er synlige og tydelige i kommunikasjonen kan styrke organisasjonens omdømme (Byrkjeflot, 2015:62). Holth har skrevet om hvilke ord Solskjær brukte på sine pressekonferanser den første uka som manager. Ordene han trakk fram var: *Fantastisk. Selvtillit. Ydmyk. Stolt. Fornøyd. Ansvar. Lykke. Tillit. Ære. Privilegium. Morsomt. Identitet. Familie. Følelser. Vilje.* (Holth 2018b) Ordene skaper fellesskapsfølelse, løfter, viser ydmykhet og engasjement. *Solskjær sier alltid: vi* (Supporter). Opplevelsen av at Solskjær ikke snakker om seg selv, men om oss, har bidratt til at han oppfattes raus og inkluderende. Solskjærs ordbruk har overvekt av positivt ladede ord, det bidrar til å skape tro på fremtiden og hans prosjekt. Evnen til å fokusere på muligheter fremfor begrensninger vektlegges, som hvordan Solskjær fokuserte på ferdighetene til spillende spillere, fremfor å klage over spillere som var skadet.

*Ole Gunnar har vært flink også til å snakke om dem som var der, flink til å snakke om dem han hadde når han hadde mye skader eller når de hadde lite folk. Han snakka mye om muligheter og ikke begrensninger. Det er klart at det også er helt riktig å gjøre, sånn uansett at man jobber med å se på hva som er mulig å få til. Om du har en trener som bare tenker begrensninger da blir du ikke god. Du må sikte høyt og samtidig være realistisk, og så må du se mulighetene (Berg).*

Det oppleves at Solskjær inspirerer og motiverer spillerne gjennom måten han snakker om dem i media. Bevisst løfter han spillerne fram og fokuserer på deres beste sider. Fokus på styrker fremfor svakheter står sentralt innenfor transformasjonsledelse, som vektlegger oppmuntring og positiv forsterking (Glasø & Thompson 2013:28).

*Jeg tror Ole har vært veldig bevisst på det å løfte fram. Og jeg ser også i intervjuer med han, så fokuserer han hele tiden på det gode hos spilleren og laget. Og det slår ut sånn at når det blir flere som opplever det, så blir det også kollektivt sterkere (Hareide).*



At Solskjær løfter fram spillerne i pressen, oppleves som en form for offentlig ros som gir større effekt både individuelt og kollektivt. Det bidrar også til selvtillit, trygghet og til at spillerne yter sitt beste. Det legges vekt på at Solskjær's rosende holdning til spillerne og deres ferdigheter kommer helt naturlig, og derfor oppleves genuin.

*For Ole Gunnar så var dette drømmejobben og det er det fortsatt. Det skaper mye naturlig energi, boost og ekte av det, som er bra. I forlengelsen av det, er det lettere for Ole Gunnar å utstråle den troa og den energien inn mot media, fordi det er det han oppriktig mener (Berg).*

Det oppleves at Solskjær tror på laget og at han holder kursen ved å løfte fram det gode og snakke positivt om fremtiden, også i perioder med motgang og tap.

*Han holder liksom på det samme, og det var veldig tydelig nå når de tapte mot Arsenal så var han veldig frempå igjen og roste laget for jobben de gjorde. Og det at du får en sånn entydig kommunikasjon utad, det er veldig viktig (Hareide).*

Solskjær oppleves som klar i kommunikasjonen utad. Han formidler et tydelig prosjekt, som det fremgår at spillerne er kjent med, sammen med positiv forsterkning og lyst fremtidssyn blir dette betydningsfullt for stemningsskiftet i klubben. Mourinho greide ikke berolige fansen og gi dem tro da resultatene uteble. I kombinasjon med at han snakket negativt om klubben og enkeltspillere i pressen, satte dette klubbens omdømme i fare. Organisasjoner blir stadig mer transparente og det som skjer innad blir oftere lagt merke til av omgivelsene. Mediepresset på organisasjoner og ledere har økt, og en organisasjons dårlige resultater blir gjerne forklart med lederens atferd (Byrkjeflot 2015:62). Det oppleves at Solskjær har evnet å styrke omdømmet gjennom kommunikasjon knyttet til spillere, supportere, klubben og pressen. Omdømmet til en klubb er viktig av både økonomiske og relasjonelle grunner. Sponsorer ønsker ikke å bli identifisert med svake prestasjoner og konflikter, og supportere kan miste lysten til å gå på kamp og kjøpe drakter. I fotball som i andre organisasjoner, er det viktig å knytte til seg dyktige medarbeidere. "Det er større sjanse for at søkere vil tiltrekkes av en organisasjon der direktøren er karismatisk og har et image som er tillitsvekkende, vellykket, optimistisk og dynamisk" (Bass 2007:199). I toppfotball, hvor lønningene har blitt ekstremt høye, hevder informanter at det gjerne er andre faktorer som styrer hvor en vil spille, som manager, miljø, mulighet til å utvikle seg og være med på triumfer. Basert på Maslow, hevder Herzberg (1966) at en ansatt kan være misfornøyd om lønnen er dårlig, men

god lønn er ikke tilstrekkelig som motivasjonsfaktor i seg selv (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:108). United har mye penger, men hvis klubben taper og manageren fremstår uten retning eller snakker ned spillerne i media, er det lite sannsynlig at de beste spillerne vil bli der eller ønske seg dit.

### **5.3.5 Kommunisere høye forventninger**

Det er vanskelig å vite konkret hva Solskjær har sagt til spillerne i United for å oppnå endringer og resultater. Noe kan likevel antas på bakgrunn av observasjoner av Solskjærs og spillernes uttalelser i media, og hvordan han forholder seg til spillerne gjennom det som er synlig. Informantene kan også si noe om Solskjærs kommunikasjonsstil gjennom egne erfaringer knyttet til Solskjær som spiller og trener. I flere intervjuer hevdes det at Solskjær har lært mye av Ferguson. Berg forteller hvordan kommunikasjon av høye, men realistiske forventninger også var et grep Ferguson brukte. *Det var realistisk at vi kunne vinne serien og at vi var med å kjempe i toppen og vant de fleste kampene. De forventningene som ble stilt ovenfor oss var høye, men de var også realistiske (Berg).*

Inspirerende motivasjon er forankret i lederens evne til å kommunisere høye forventninger på en inspirerende måte, slik at det motiverer medarbeiderne til å yte sitt beste (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:25). Det oppleves at Solskjær gjør akkurat dette for å bygge opp spillerne. I forbindelse med forlengelsen av Martial's kontrakt sier Solskjær noe om hvordan han snakker med spillerne.

*Jeg snakker til dem om min erfaring som spiller. Vi snakker om karrieren til Cristiano for eksempel, og vi snakker om de fantastiske spillerne denne klubben har hatt, og Anthony sier at han ønsker å være en del av dette (Solskjær).*

Solskjær staker ut store og tydelige mål ved å sammenligne en spiller med en av Uniteds beste spillere gjennom tidene, noe som kan gi tillit, ambisjoner og økte prestasjoner. Et eksempel som har blitt mye omtalt i forbindelse med Solskjærs evne til å kommunisere høye forventninger, er knyttet til Champions League-oppgjøret mot PSG. Da United trakk PSG som motstander hadde både supportere og fotballeksperter liten tro på at de kunne vinne. Men med ny manager, ny energi i laget og gode resultater ble det skapt tro på at seier var mulig. Når United taper 0-2 på hjemmebane mot PSG blir folk skuffet, og troen er igjen lav i media knyttet til revansjen på bortebane: "En umulig oppgave" lød overskriftene. Men

Solskjær selv ytret tro på at seier var mulig, og United vant 3-1 på bortebane mot PSG. Marginer og flaks har blitt diskutert i etterkant, og kanskje var noe flaks involvert. Men flaks inntreffer sjelden som en ren tilfeldighet. Hadde ikke United gått inn i kampen med tro på at de kunne vinne og satset det de hadde, så hadde ikke seieren vært mulig. Det oppleves som svært god ledelse av Solskjær at han evnet å kommunisere tro til spillerne.

*Det i seg selv å klare å skape den troen, er et så sterkt bevis på at du har en kapasitet som trener til å lede Manchester United. Og nå klarte han jo det [Vant mot PSG] og da ble det jo enda mer forsterka (Holth).*

Å få spillerne til å tro at de kunne slå PSG etter å ha tapt mot dem på hjemmebane er å kommunisere svært høye forventninger, og noen vil si det er urealistiske forventninger. Men når de høye forventningene innfris, blir de realistiske. Slik bygges selvtillit, og troen på Solskjær forsterkes.

*Og det er merkelig, for det handler veldig mye om tro. Det at, du kan si, troen på å lykkes må være sterkere enn angsten for å mislykkes. Og det er noe som ligger naturlig i mennesket, for alle mennesker har egentlig litt prestasjonsangst. Du, på mange måter tar du nesten et lite forbehold på alt du skal gjøre, om du føler at det er vanskelig. Så klarer du å bestige det, så klarer du på mange måter å overvinne deg selv, og så blir det lettere å tro igjen. Og etablere og skape den troen i motgang, det er veldig vanskelig. Og det er jo det som United hadde nå, de hadde veldig mye motgang, og til slutt så slutta folk nærmest å tro på at det kunne lykkes. Og det er jo det som er vendt først og fremst nå da, at nå er troen på å lykkes veldig sterk i Manchester United (Hareide).*

Det oppleves at troen på å lykkes ble sterk i United med Solskjær som manager. Den kollektive troen i laget dytter tvilen til side, og har stor betydning for endringene og resultatene.

### **5.3.6 Relasjonsbygging**

Informanter legger vekt på viktigheten av det relasjonelle for å trives og for å prestere godt, og hvordan gode relasjoner må skapes både på og utenfor banen. Informanter opplever det som et fortrinn at Solskjær ikke bare kjente klubben og kulturen, men også flere enkeltspillere fra før. Dette kan ha gjort at han kom raskere inn i spillergruppa og fikk med seg de fleste fra start, også dem som satt på benken.

*Men noen av dem, hadde jo Solskjær da han hadde reservelaget, sånn som Pogba og Rashford. Det er jo viktig. Og når du er en så fin fyr som Ole Gunnar, så får han med seg Matić, han får med seg de Gea, får med seg de andre. Det er jo mennesker det handler om, det er menneskekjennskap og kunnskap du også må ha som manager og det synes jeg han de til de grader har vist (Scheie).*

Spillere har uttalt at det er en annen stemning i laget med Solskjær, han ser det beste i hver enkelt og har et godt forhold til alle.

*Han ser det beste i hver eneste spiller. Vi er alle veldig lykkelige for øyeblikket. Alle fra kokken til gartneren er lykkelige, det er helt fantastisk. Den største utfordringen i fotballen er relasjonene, og han har et godt forhold til alle, også de som sitter på benken. De ønsker å hjelpe til og kjempe for Ole (Herrera i Holth 2019).*

Å trives på jobb og å ha ledere og kolleger som bryr seg, blir løftet frem som prestasjonsfremmende av flere informanter. Kanskje er dette noe av det mer norske som Solskjær har med seg til United, og kombinerer med engelsk jobbkultur. Forenklet kan vi si at i engelsk jobbkultur motiveres folk av “å ville bli best”, mens i den norske jobbkulturen knyttes motivasjonen til å “trives med det man gjør” (Hofstede Insights 2019).

Transformasjonsledelse fokuserer på individuell støtte som handler om å se hver enkelt, men også om å bygge opp et støttende klima i organisasjonen (Northouse 2016:169). Det oppleves at Solskjær ser, forstår og kjenner spillerne og at dette har betydning for hans autoritet.

### **5.3.7 Ser alle**

Flere supportere har observert hvordan Solskjær kommuniserer med spillerne på banen, at han hvisker dem i øret, legger en arm om skulderen deres, smiler og engasjerer seg. Dette i kontrast til Mourinho som på slutten viste mest frustrasjon over spillerne. Informanter opplever også at Solskjær ser spillerne som individer og snakker ulikt med dem. *Han vet hvordan han skal gi en beskjed. Han prater kanskje til deg på en annen måte enn han prater til meg.* (Gabrielsen i Olsen 2019)

*Jeg tror han er god én til én. Jeg vet ikke hva han har sagt eller gjort, men jeg vet han er god én til én. Han har disse småsnakkene med spillerne hele tiden, det tror jeg er viktig. Altså, han vil jo først og fremst ha laget til å fungere på sin måte, men så handler det om å få fram det beste i hvert enkelt individ. Og det ser ut som at han har lykkes veldig godt med det (Hareide).*

Det oppleves at Solskjær er god til å kommunisere én til én gjennom småsnakk som kommer naturlig i situasjonen der og da, og at han får fram det beste i spillerne. Samtidig nevnes at døra hans alltid står åpen for en prat, og at han ikke er redd for å ta opp det vanskelige. Han oppfattes åpen og ærlig både i oppbakkingen og i tyngre beskjeder, som hvorfor man ikke får spille. Når medarbeidere føler seg sett og hørt vil de lettere ønske å lytte til lederen og yte ekstra. Informanter hevder at Solskjær evnet å se og inspirere spillerne og skapte god stemning i laget, noe som kan føre til at man tilsidesetter egeninteresser av hensyn til teamets beste (Glasø & Thompson 2013:26).

*Det er veldig mye positivt, veldig mye oppbacking. Veldig mye tullprat egentlig, med spillerne om løst og fast som gjør at han får et veldig fortrolig forhold til spillerne og særlig nøkkelspillerne, vil jeg si. Det gjør at gutta vil jobbe litt ekstra hardt for han, for det virker som han er oppriktig interessert i dem (Hestad).*

Tullpraten bidrar til å bygge tillit. Solskjærs kommunikasjon får en fatisk og metaspråklig funksjon (Engelstad 2010:56), gjennom bruk av humor og nær kontakt med spillerne. Fortroligheten og bruken nøkkelspillere er også interessant sett opp mot Machiavellis studier om lojale medarbeidere som betydningsfulle for å beholde ro og autoritet i organisasjonen (Eriksson-Zetterquist et al. 2014:284), og LMX-teoriens fokus på ytre og indre grupper rundt lederen. Solskjær kunne bruke spillere han allerede kjente for å komme tettere på andre. Ved å knytte sterke bånd til enkeltspillere, kan en danne en indre sirkel med spillere som er lojale til lederen og som en kan diskutere ulike situasjoner med (Northouse 2016:137). Det vektlegges at Solskjær ikke er redd for å inkludere spillerne i avgjørelser, noe som kan sees i sammenheng med den nordiske brede medvirknings-tradisjonen (Gustavsen 2010:191).

*Jeg tenker at han, som jeg sa tidligere, snakka med spillerne tidlig om løst og fast og viste interesse for dem. Han spør hvordan de har det, og spør dem gjerne hva de tror skal til for at vi skal bli et bedre lag, både taktisk, hvor de vil spille hen og sånne ting. Det tror jeg kanskje han har gjort og det har han gjort her også. (...) spillerne skal føle seg som en del av hele laget, og den forandringa som måtte komme (Hestad).*

Solskjær har fått autoritet gjennom at spillerne føler seg sett og at de blir inkludert, men han er allikevel ikke “en av dem”, og oppfattes ikke som kompis, men som leder.

*Men jeg tror nok måten han leder på ved å se folk, det gir også en slags autoritet. Det at han har fått det til og skapt resultater, gir autoritet. Han blir jo kalt Boss på treningsfeltet, men vil jo bli kalt Ole. Men det at de fortsetter å kalle han Boss, det tyder jo på at han har jo fått en viss autoritet (Holth).*

Funnene kan indikere at Solskjær har klart å sette seg i respekt, samtidig som han er tett på spillerne relasjonelt. Under kulturkapitlet ble det å være autoritær nok i et engelsk miljø, diskutert opp mot den mer skandinaviske nedenfra-og-opp ledelsesstilen. Det ser ut til at Solskjær klarer å balansere disse gjennom sin måte å håndtere og lede mennesker på. Han sier de kan kalle han Ole, men spillerne kaller han Boss. Dette er standarden innenfor det engelske systemet, og viser respekten spillerne har for han. Samtidig viser det at Solskjær eier definisjonsmakten, spillerne kan ikke kalle han Ole uten at han har gitt åpning for det. Dette viser balansen i autoritet som noe ovenfra og noe nedenfra. United.no spør om Solskjær er kompis med spillerne. Molde-spiller Gabrielsen, svarer:

*Nei det vil jeg ikke si. Han er sjefen, han har glimt i øyet og sprer godt humør, men han er ingen kompis. Vi vet hvilken rolle han har. Han er autoritær på sin måte, en veldig fin måte, synes jeg.*

Det oppleves at Solskjær lytter til spillerne. Han viser interesse for deres hverdag og for tanker rundt spillestil og taktikk, noe som kan gjøre at spillerne føler seg sett og opplever tillit fra lederen. Han snakker med alle, gir tillit til ulike spillere på banen og det oppfattes som at han jobber for at alle skal kjenne seg som en del av laget. Solskjær bruker individuell støtte ved å skape et støttende klima, hvor hver enkelt medarbeider blir sett, anerkjent og ivaretatt (Sørhaug 2004:307). Legger man til rette for et slikt klima, kan dette også skape et støttende klima i hele spillergruppa, der det er lettere å snakke om utfordringer, oppturer og nedturer. Informanter hevder at dette kan være særlig viktig for fotballspillere som skal prestere på et så høyt nivå jevnlig.

### **5.3.8 Selvtillit**

*Det spiller ingen rolle om du tjener 200 millioner eller 500 000, selvtillit får du ikke kjøpt, det er noe du må bygge gjennom gode prestasjoner og relasjoner med de du har rundt deg hele veien (Hestad).*

Alt etter første kamp under Solskjær ble opplevelsen av at Solskjær har gitt spillerne selvtillit trukket fram i media. Den kollektive selvtilliten laget opplevde gjennom prestasjonene i de første kampene, ga igjen selvtillit som de hadde med inn i de neste kampene. Selvtillit er tett knyttet til tro og kan påvirkes både negativt og positivt av resultater. Som tro kan selvtillit

kan være skjør, og informanter hevder at selvtillit må bygges opp over tid gjennom prestasjoner og relasjoner. Det oppleves derfor som viktig at resultatene kom raskt under Solskjær, og ga selvtillit det kunne bygges videre på.

*Selvtilliten han fikk fram i begynnelsen var ikke først og fremst at Solskjær ga dem det, men det var de grepene han gjorde og de resultatene han fikk som ga dem selvtillit. I fotballens utvikling, i toppidrettens utvikling, så er det ingen tvil om at det å kunne håndtere motgang og medgang er veldig viktig. Det å ha en trygghet, det å ha en indre kjerne, hvor du er trygg på deg selv, hvor du har lagkamerater og trenere; det er familien, det er fjellet som står støtt. Det kan blåse litt i ytterkantene selvfølgelig, men vi vet at her står vi sammen. Det er viktig (Berg).*

Da United møtte motgang, med tap og skader, var det viktig for selvtilliten til spillerne at Solskjær fokuserte på å løfte fram dem som var friske og deres kvaliteter. Solskjærs evne til å trykke på de riktige knappene og fokusere på spillerens beste egenskaper, stimulerer til utforskende og utviklende arbeid.

*Få dem til å ha troa på seg selv. Det er jo ikke bare i fotball, men med alt annet. Har du troa, har du selvtillit, og er ydmyk i forhold til at du vil bli bedre hver dag. Du er ikke fornøyd og metta og den biten, som jeg synes Ole Gunnar er god på å hjelpe til med (Hestad).*

Intellektuell stimulering kan gi medarbeiderne tro på seg selv, som igjen kan resultere i utvikling og høyere prestasjonsnivå. Samtidig kan individuell støtte og positiv forsterking gjøre at utøveren flytter fokus fra feil til mestring, det kan føre til at man tør mer, og kanskje også får til mer.

*Du kan ikke gå rundt å si "jeg har selvtillit, jeg har selvtillit." Du får selvtillit av at du presterer godt sammen med andre. Og du får selvtillit av at en trener, kan du si, får trykke på de knappene og sier at du er faktisk god. Og så kan du glemme de bitene der du gjør feil, og da våger du kanskje mer. Du tør mer når du får de beskjedene (Hareide).*

### **5.3.8 Omsorg**

*Jo mer jeg tenker på det, jo viktigere er det at spillerne opplever at de kan stole på de nærmeste og at du som trener er der for å hjelpe spilleren uansett (Berg).* Det oppleves at en av de viktigste relasjonelle faktorene ved siden av selvtillit er omsorg. Selvtillit er ikke nok i seg selv. Omsorg fra lederen er også viktig, spesielt i perioder med nedturer, skader eller andre utfordringer. Omsorgen kan komme i ulike former, og trenger ikke være varm og

oppmuntrende. Det kan også oppfattes som omsorg å bli satt litt på plass eller få streng konstruktiv tilbakemelding. Informantene peker på at å gi individuell støtte gjennom å behandle folk forskjellig er blant det viktigste en manager må mestre i møte med ulike spillere. *Spillere er forskjellige, noen trenger omsorg andre driter i det. Så det er en av trenerens oppgaver, det å behandle folk forskjellig* (Drillo).

*Noen liker å bli klappa på og fortalt hvor flinke de er. Andre er mest opptatt av, hva kan jeg bli bedre på. Andre er opptatt av, om ikke kritikk, så å få negativ tilbakemelding, hva er det som ikke er bra nok* (Drillo).

Informanter viser til erfaringer knyttet til at man må forstå dem man skal lede på et dypere plan. Man må vite hvordan de har det, ikke bare i laget og på banen, men også privat. Prestasjoner på toppnivå er ikke bare avhengige timene på treningsfeltet. Manageren må også vise omsorg og interesse for hele hverdagen til spilleren.

*Det er veldig viktig for en trener å være tett på spillerne, altså. De sier at hvis du skal lede folk så må du kjenne dem, og du må vite hvordan de har det. Og det kan være vanskelig noen ganger, å kunne komme helt under huden på dem. Men det er helt klart at hele hverdagen er viktig for en som skal prestere så ofte og så tett som en toppfotballspiller. Og da må bakteppet være helt ok for dem, de må ha det bra* (Hareide).

*Og utfordringen er at som fotballspillere lever de et helt annet liv enn det vanlige folk gjør, og da er det ikke like lett å være et vanlig menneske. Og når du ikke lever et vanlig liv i tillegg, blir det enda vanskeligere å håndtere alle ytterpunktene med helt og syndebukk og press og de tingene der* (Berg).

Fotballspillere lever under spesielle forhold og rutiner, preget av trening, reising og svært god økonomi. De er ofte langt borte fra familie og venner. Fraværet av nære relasjoner kombinert med spillernes unge alder, kan gjøre at managerrollen og klubben ofte blir mer enn en arbeidsgiver, de fyller en familiefunksjon. Det oppfattes at Solskjær evner å skape nære relasjoner. En informant eksemplifiserer dette ved å trekke fram et bilde Lingard postet på Instagram. På bildet sitter flere spillere rundt Solskjær, mens han forteller om gamle dager i United. Dette gir en familie, eller fars-sønn-følelse. Solskjær har også selv uttalt i intervju sammenheng at han er seg selv i møte med spillerne, han er mot dem som mot sine egne barn. Det er noe karismatisk over at Solskjær er seg selv, samtidig som noe av det patriarkalske ved tradisjonelt herredømme representeres gjennom en far-sønn-relasjon. Enten



hans ledelsesstil ligner en far-sønn-relasjon eller kun er omsorg og trygghet fra manageren, mener mine informanter at denne typen relasjon er viktig for spillerne.

Solskjær har selv uttrykt bevissthet knyttet til presset som ligger på spillerne, gjennom blant annet sosiale medier. I møter med pressen etter tøffe kamper har han vært dyktig på å legge dette over på egne skuldre. Toppidrettsutøvere må være mentalt tilstede hver eneste kamp, derfor opplever informanter at omsorg, mentalitet og trygghet blir viktigere. Kanskje er nettopp det store behovet for omsorg noe av grunnen til at den transformativ ledelsesstilen blir så viktig.

### **5.3.9 Har Solskjær skapt tro og fått autoritet gjennom sin kommunikasjon?**

Ledelse handler om å kontrollere forholdet mellom innsiden og utsiden av en organisatorisk enhet (Sørhaug 1996:24), noe Solskjær evner gjennom sin kommunikasjon til og om presse, supportere, spillere og klubben. Han formidler kunnskap og kultur, samtidig som han bygger relasjoner. Dette er noe av grunnlaget for hvordan han skapte tro i og rundt United.

Oppfatningen er at Solskjær gjennom kommunikasjon og relasjonsbygging har skapt et team som får troen tilbake samtidig som prestasjonene løftes. Det gjenfinnes trekk fra transformasjonsledelse knyttet til teamprestasjoner.

Informantene drøfter hvordan Solskjær klarer å få teamet til å overprestere, altså prestere bedre enn forventet. Dette er interessant med henblikk på at transformativ ledelse kan føre til svært gode teamprestasjoner. Funnene viser at Solskjær har fått frem indikatorer som Avolio og Bass mener er viktige for suksessfulle team. Blant annet har han klart å bygge tillit gjennom sin person, kommunikasjon og resultater. Han har inkludert medarbeiderne i avgjørelser og slik fått dem til å forplikte seg. Han har kommunisert en visjon som spillerne sier de vil være en del av, og slik oppnådd delt hensikt. Han har opprettholdt pågangsmotet også i motgang, ved å skape tro. For å frembringe høyt utviklede team må man i transformativ ledelse klare å styre temaet fra *jeg-fokus*- til *vi-fokus*. Funnene viser at denne endringen har skjedd i United under Solskjær. En av informantene holder frem at Solskjær selv ikke bruker *jeg*, men *vi* når han snakker om klubben. Han inkluderer altså seg selv i dette *vi-et*, som også supporterne føler er blitt sterkere. Teamfølelsen Solskjær klarte å etablere i laget ble viktig for de gode prestasjonene i begynnelsen og til en viss grad kan det være at

teamet overpresterte som følge av god transformativ ledelse. Hver enkelt spiller presterte bedre samlet, enn de egentlig hadde kapasitet til som enkeltspiller. Men da stadig flere spillere ble skadet mot slutten av Solskjærs første periode, ble teamet svakere. Når det oppstår svakhet i teamet blir folk lettere usikre og frustrerte. Som informanter har pekt på, kan dette føre til at troen minsker og prestasjonsnivået synker.

# 6 Konklusjon

## 6.1 Rett mann til rett tid

Hvordan fikk Solskjær autoritet og skapte tro som manager i United? Informantene opplever at hadde han autoritet fra dag én ved sin personlighet og tilknytning til klubben. Gjennom umiddelbart gode resultater og sin lederstil, klarte Solskjær å opprettholde og forsterke tro og autoritet. “*Rett mann til rett tid*”, sier en informant om det vellykkede lederskiftet. *Rett tid* kan beskrive tilfeldigheter og flaks knyttet til omstendighetene. *Rett mann* kan beskrive hvordan Solskjærs lederstil, personlighet og tilknytning til klubben ser ut til å være akkurat det United trengte for å snu stemningen og resultatene.

## 6.2 Bredt autoritetsgrunnlag

Raske resultater og ny stemning ga en god start for Solskjær som han bygde videre på. Han fikk autoritet og skapte tro gjennom dimensjonene kunnskap, kultur og kommunikasjon, og slik gjenkjennes Webers tre herredømmer i Solskjærs lederskap. Legalt herredømme gjenfinnes gjennom opplevelsen av at Solskjær har kompetanse i taktikk, fotball og ledelse, samt at han evner å tilegne seg ny kompetanse. Han har kunnskap om og er bevisst kontraster mellom ledelsestradisjoner i Norge og England. Det tradisjonelle gjenfinnes i opplevelsen av at Solskjær har forståelse for organisasjonskultur og er bevisst kulturforskjellene mellom norsk og britisk arbeidsliv. Det oppfattes som Uniteds verdier er forankret i Solskjær, og at han arbeider med å forankre disse verdiene i laget. Webers karismatiske herredømme gjenkjennes i oppfattelsen av Solskjærs personlighet, verdigrunnlag og hans relasjonsbyggende og kommunikative evner.

Solskjærs autoritet skapes gjennom representasjon av alle Webers tre herredømmer, og gjør Solskjærs legitimitet mindre sårbar. Dette kan sees som en motsetning til tidligere trener Mourinhos autoritetsgrunnlag og karisma som mer ensidig var knyttet til taktiske evner og prestasjoner. Da resultatene i United ble dårligere la han skylden på spillerne og klubben. Slik mistet han både legal og karismatisk autoritet, og situasjonen ble så kritisk at han ikke kunne fortsette i jobben. Solskjær får autoritet fra mange ulike aktører og henter legitimitet fra de ulike herredømmene, slik beholder han lettere sin autoritet i motgang. Ved tap og motgang i media har supporterne og spillernes tro på Solskjær fortsatt opplevdes sterk. Det

ser ut til at Solskjærs dype tilknytning til United, hans personlighet og kommunikasjonsstil bidrar til å opprettholde autoriteten og troen også i perioder det går dårligere for laget.

### **6.3 En transformasjonsleder**

Basert på informantenes opplevelser har Solskjærs lederstil mange elementer fra transformasjonsledelse. Han har bygd opp troen og opprettholder den ved å kommunisere høye forventninger basert på Uniteds verdier. Idealisert innflytelse representeres ved at Solskjær har skapt engasjement gjennom karisma, kommunikasjon og verdier. Hans verdier, visjoner og tro er forankret i hans personlighet og i klubben, og de fungerer som et kompass for valg og avgjørelser. Inspirerende motivasjon representeres ved at Solskjær fokuserer på det positive samtidig som han etablerer høye forventninger. Slik skaper han egenutvikling og motivasjon hos spillerne. Intellektuell stimulering vises ved at Solskjær oppmuntrer spillerne til medvirkning, samarbeid og nye måter å spille fotball på. Individuell støtte kommer til syne ved at han ser hver enkelt, viser omsorg og skaper et støttende klima.

Transformasjonsledelse og det verdirasjonelle oppfattes som verdifulle strategier ved ledelse av et fotballag. Dette kan synes som en motsetning til det fotball i stor grad består av; transaksjoner, kontrakter og resultater. Men kanskje er det nettopp fordi fotballen er målrasjonell og konkret at transformasjonsledelse fungerer. Når transaksjonene står så sterkt oppleves det at transformasjonsledelsens grep blir en særlig viktig motvekt for fotballspillere som skal prestere sitt ytterste hver eneste kamp. Transformasjonsledelse er designet for at medarbeiderne skal prestere bedre enn de trodde var mulig, ved at lederen støtter og motiverer den enkelte spiller og samler teamet om en felles visjon. Innen fotball brukes betinget belønning; gode prestasjoner gir nye muligheter og man får bonuser knyttet til mål og målgivende pasning. Informanter opplever at belønning i form av penger verken er tilstrekkelig som motivasjonsfaktor i seg selv eller bygger selvtilliten som trengs for å prestere. Det oppleves mer forsterkende med ros fra lederen eller lagkameratenes omfavnelser etter en scoring. Når slike positive reaksjoner er noe en kan regne med, kan de kanskje også oppleves som en form for betinget belønning. Pengene oppleves som betaling, mens relasjonene kjennes prestasjonsfremmende.

### **6.4 Troens betydning**

Da Solskjær tok over i United ble troen vekket til live. Det opplevdes at Solskjær hadde tro på United, og at klubben, spillerne og supporterne hadde tro på han. Spillerne fikk tro på seg selv og hverandre, og supporterne fikk tro på at laget kunne vinne. Det har blitt drøftet hvordan betydningen av tro hos de ulike aktørene ga Solskjær autoritet og blitt diskutert hvor krevende det er å opprettholde tro i motgang. I fotball er resultatene svært synlige og mange ytrer sin mening. Negativ omtale kan påvirke spillernes tro på seg selv og manageren, og slik påvirke resultatene. Tro fra omgivelsene kan gi selvtillit, men også øke presset. For å beholde troen i medgang og motgang blir derfor relasjonene til lagkamerater og manager viktig.

Solskjær klarte å skape tro, og de gode resultatene troen var medvirkende til kan ha en overføringsverdi til andre organisasjoner. Ledere bruker sjelden ordet tro om hvorfor noe virker, men kanskje ser de da bort fra en betydningsfull og ofte underliggende mekanisme. En stillingsutlysning vil gjerne søke etter en fremtidsrettet og ambisiøs leder med gitte kvalifikasjoner, samtidig som kvalifikasjonene kan sees bort fra ved personlig egnethet. Uten at det er sagt eksplisitt er altså tro et viktig element. For en må tro på fremtiden for å være fremtidsrettet. Ambisjoner krever tro på seg selv og organisasjonen. Og egnethet fordrer tro fra omgivelsene. Da Solskjær ble ansatt i United må vi kunne anta at ledelsen hadde tro på han og opplevde han som egnet. Funnene viser at han også trengte tro fra spillere og supportere for å opprettholde autoritet. Det er altså ikke nok at de som ansetter lederen mener han er egnet, en leder som skal drive med transformasjonsledelse og lede gjennom verdier, er helt avhengig av tro fra de ansatte. Om lederen kommuniserer en visjon, uten at den kjennes ekte og forankret, vil den ikke nå frem. Om lederen viser omsorg uten at det kjennes omsorgsfullt for medarbeiderne, virker det ikke.

I et lederskifte må det etableres tro før en har hatt mulighet til å opparbeide tillit. Troen på at lederen har kunnskap, troen på at han forstår og vil respektere organisasjonens kultur, og troen på det han sier og hvordan han sier det. Troen må bygge på det karismatiske og på forventninger, og etter hvert som erfaringene bygger seg opp, og troen innfris, kan tillit oppstå. Det kunne vært interessant og studert veien fra tro til tillit videre.

Transformasjonsledelse har blitt kritisert for at den er selvoppfyllende når den fungerer. “Ledelsen virker på en bestemt måte fordi tilhengerne tror og opplever at den virker på en bestemt måte. Tilhengerne tror og opplever at ledelsen virker på denne måten, fordi den virker på den måten” (Sørhaug 2004:308). Snur man dette på hodet så er det ikke bare tro

som gjør at transformasjonsledelse virker, men grepene i transformasjonsledelse får folk til å tro.

Solskjærs nittini første dager kan gi forståelse for hvilken forskjell tro kan gjøre i et lederskifte. Men også som insitament til å se tro som en styrkende faktor i ledelse, både for lederens autoritet, og ikke minst som en faktor som lederen aktivt bør jobbe med og løfte fram både i seg selv, medarbeidere og omgivelsene rundt. Opplevelsen av at Solskjær forankrer tro gjennom en rekke ledelsesgrep er gode eksempler på dette. Forankret i kultur, kunnskap og personlighet kommuniserer han høye forventninger, møter og løfter spillere og supportere og holder stødig kurs i medgang og motgang. Vi kan verken forutse eller bestemme fremtiden, men vi kan gjøre grep som styrker troen og gjennom det øke muligheten for gode resultater både gjennom flaks og innsats. *Troen på å lykkes må være sterkere enn angsten for å mislykkes* (Hareide). Hadde historien begynt på Solskjærs hundrede dag ville troen vært vanskeligere å fått øye på og opplevelsen av ledelse og autoritet ville sett noe annerledes ut.

## 7 Litteraturliste

- Aaberge, H. (2019, 3. februar). *Det handler om å finne spillere med United-DNA*. Manchester United Supporters Club Scandinavia. Hentet fra <https://www.united.no/nyhetsarkiv/det-handler-om-a-finne-spillere-med-united-dna/>
- Bass, B. M. (2007). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele visjon. I Martinsen, Ø. L. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Byrkjeflot, H. (2015) Ledelse på norsk. Motstridende tradisjoner og idealer?. I Skogstad, A. & Einarsen, S. (Red.). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. (Kap. 2. s. 46-68). Oslo: Fagbokforlaget.
- Engelstad, F. (2011). Rom med utsikt: Om å studere samfunnets toppsjikt. I Album, D., Hansen, M. N. & Wideberg, K. (Red.). *Metodene våre: Eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning*. (2. utg., s. 173 - 188) Oslo: Universitetsforlaget.
- Engelstad, F. (2010). Samhandling, språk og makt: Sosiologiske og tekstlige modeller. I *Maktens uttrykk: Kulturforståelse som marktanalyse*. (Kap. 2. S. 39-69). Oslo: Universitetsforlaget.
- Eriksen, T. H. (2004) *Røtter og Føtter: Identitet i en omskiftelig tid*. Oslo: Aschehoug.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Forsyth, D. R. (2019). *Group Dynamics*. (7. utg) Boston: Cengage.
- Fossåskaret, E., Fuglestad, O. L., Aase, T. H. (Red.). (1997) *Metodisk feltarbeid: Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Glasø, L. & Thompson, G. (Red.) (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gustavsen, B. (2010). Den nordiske modellen og ideen om bred medvirkning. I Bergh, T. (Red). *Avtalt spill: Hovedavtalen LO NHO 75 år*. (s. 181 - 217). Aktuell.
- Hofstede Insights. (2019). Country Comparison. Hentet fra <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/norway,the-uk/>
- Holth, E. B. (2018a, 18. desember). *Mourinho ferdig som United-manager*. Manchester United Supporters Club Scandinavia. Hentet fra <https://www.united.no/nyhetsarkiv/hold-mourinho-ferdig/>
- Holth, E. (2018b, 27. desember). Sju dager uten plager. Manchester United Supporters Club Scandinavia. Henter fra <https://www.united.no/kommentarer/sju-dager-uten-plager/>
- Holth, E. (2019, 29. februar). Alle fra kokken til gartneren er lykkelige! Manchester United Supporters Club Scandinavia. Hentet fra <https://www.united.no/nyhetsarkiv/alle-fra-kokken-til-gartneren-er-lykkelige/>
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, T. (2019, 10. mars). Hvorfor har Solskjær hatt flaks? *VG*. Hentet fra

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/p6on4E/hvorfor-har-solskjaer-hatt-flaks>)

Kaufmann A. & Kaufmann, G. (2007). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (3. utg). Bergen: Fagbokforlaget

Kleiven, N. E. (2018, 6. oktober) Mourinho får sparken – uansett. *Finansavisen*. Hentet fra <https://finansavisen.no/nyheter/kuriosa/2018/10/mourinho-faar-sparken-uansett-resultat>

Langerød, L. (2019, 14. mai). *Mine tanker om situasjonen*. Manchester United Supporters Club Scandinavia. Hentet fra

<https://www.united.no/kommentarer/mine-tanker-om-situasjonen-2/>

Lie, E. (2017, 6. mai). Ingen kan gjenta den norske oljesuksessen. Ikke engang vi selv. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/i/zpQP1/ingen-kan-gjenta-den-norske-oljesuksessen-ikke-engang-vi-selv-einar-lie>

Losnegard, T. (2009, 25. mars). "The more I practice, the luckier I get". *Forskning.no*. Hentet fra <https://blogg.forskning.no/idrettsforskerne/the-more-i-practice-the-luckier-i-get/1119919>

Manchester United. (u.å.). Ole Solskjare. Hentet 4.mars 2019b fra

<https://www.manutd.com/en/players-and-staff/detail/ole-gunnar-solskjaer>

Manchester United. (u.å.). Investor Relations. Henter 6. mars 2019a fra

<https://ir.manutd.com/>

Neumann, C. B. & Neumann, I. B. (2014) *Forskeren i forskningsprosessen: En metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

NTB. (2019, 16. august). *Medieyndlingen Solskjær: – Omtalen har rett og slett overgått det meste*. Sunnmørsposten. Hentet fra

<https://www.smp.no/ntb/sport/2019/08/16/Medieyndlingen-Solskj%C3%A6r%E2%80%93Omtalen-har-rett-og-slett-overg%C3%A5tt-det-meste-19707742.ece>

Olsen, L. M. (2019, 15. februar). Du kommer ikke «dassende» et par minutter for sent med ham. Manchester United Supporters Club Scandinavia. Hentet fra

<https://www.united.no/nyhetsarkiv/du-kommer-ikke-dassende-et-par-minutter-for-sent-med-ham/>

Ronglan, L. T. (2009, 30. april) Den uforutsigbare fotballen. *Forskning.no*. Hentet fra <https://blogg.forskning.no/idrettsforskerne/den-uforutsigbare-fotballen/1119804>)

Svedberg, L. (2002). *Gruppesykologi: Om grupper, organisasjoner og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.

Syversen, C. P. (2019, 25. januar) Slik har Solskjær kopiert gamlesjefen. VG. Henter fra <https://www.vg.no/sport/fotball/i/Rxgx5r/slik-har-solskjaer-kopiert-gamlesjefen>

Sørhaug, T. (2004) *Managementaltet og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.



Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk.

United.no. (u.å.). Ole Gunnar Solskjær. Henter 4.mars 2019 fra  
<https://www.united.no/spillere/ole-g-solskjaer/>

Vecchio, R. P. (2007). Makt, politikk og innflytelse. I Martinsen, Ø. L. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Weber, M. (1978). *Economy and Society*. (bd. 1). University of California Press: California.

Weber, M. (2010). *Makt og byråkrati*. (3. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk.

**Antall ord: 24 552**

# **Vedlegg / Appendiks**

# Vedlegg 1. Intervjuguide

## INTERVJUGUIDE

*Ved gjennomføring av intervjuer vil jeg bruke denne semistrukturerte intervjuguiden som utgangspunkt. Enkelte temaer/spørsmål vil være mer eller mindre relevante i møte med de ulike intervjuobjektene. Intervjuguiden vil være et utgangspunkt for å gjøre visse utvalg i forkant og under intervju for forhåpentligvis best mulig samtale og mest mulig relevant informasjon fra hvert enkelt intervju.*

### Bakgrunn

Solskjær har hatt en helt spesiell suksess etter at han overtok som midlertidig trener for Manchester United. MU har ikke tapt i løpet av de 12 første kampene i serien, med 10 seiere og 2 uavgjort, som vil si 2,67 poeng i snitt per kamp i serien. United har også tatt seg videre i både FA-cupen og Champions League. 5 spillere har forlenget kontraktene sine under Solskjær, inkludert spillere som skal ha ønsket seg vekk fra klubben tidligere (Fakta fra 8.mars 2019). Hva har Ole Gunnar Solskjær egentlig gjort som virker?

### A) Åpningsspørsmål

- Hva gjorde at du begynte du å interessere deg for fotball?
- Hvilket forhold har du til Ole Gunnar Solskjær?

### B) Endring, forventninger og resultater

*(ikke nødvendigvis mht seire, men at spilleren vil bli med videre, at stemningen er god)*

- Hva tenkte du da du hørte at Solskjær hadde fått jobben som midlertidig trener for MU?
  - Hvorfor tror du MU spurte han om å ta jobben?
  - Kunne hvem som helst overtatt laget, og fått den suksessen vi har sett nå?
  - Om jeg sier Solskjær-effekten, hva vil du legge i det? (Er det en effekt?)
- Hva mener du er viktigst for å lede et lag til gode resultater?
  - Hva av dette gjør Solskjær?
  - Hvorfor tror du han får det til?
- Hvilke endringer har du spesielt lagt merke til i MU etter at Solskjær overtok som manager? Hvorfor?
- Flere spillere som tidligere snakket om å slutte i klubben, har nå skrevet langtidskontrakt. Hva kan være grunnen til at flere spillere nå vil bli i klubben?
- Hvilke forventninger ble stilt til Solskjær da han tok over som manager i MU? Hvordan mener du han har taklet disse forventningene?

### C) Tilknytning og tilhørighet

- Mange snakker om at Solskjær kjenner kulturen og klubbens DNA. Hvor viktig mener du dette er for Solskjærs suksess med laget? /For å lede et lag til gode resultater?
- Hva betyr det at fans og klubben kjenner Solskjær? Hvilke positive og negative forventninger kan knytte seg til dette?
- Tror du Solskjær kunne gjort det han har gjort med hvilken som helst klubb?
- MU har hatt tradisjon for å bruke spillere fra eget akademi, og Solskjær er opptatt av å bruke disse unge spillerne. Han kjenner også noen av dem fra han selv var trener i akademiet. Hvilken betydning mener du dette har for suksessen?
- Har du noen tanker om hva som skaper tilhørighet i et lag/organisasjon?  
- Er det noe av dette som kan ha betydning for Solskjærs suksess med United?
- Cristiano Ronaldo har uttalt at Sir Alex Ferguson var som en far for spillerne. Hva tenker du at dette innebærer?  
- Hva kan en slik tilknytning mellom trener og spillere bidra til?  
- Gjør Solskjær noe selv for å skape en lignende tilknytning mellom seg og spillerne?

#### **D) Team og individ (laget og den enkelte)**

- Hva betyr det for spillerne å kjenne omsorg fra lederen, og hva mener du det innebærer å utøve omsorg for spillerne?  
- Hva har du observert at Ole Gunnar Solskjær gjøre for å gi spillerne omsorg?
- Mange sier at Solskjær har sluppet spillerne fri. På hvilken måte mener du i så fall han har gjort det?  
- Hvordan ser du på betydningen av frihet for spillerne?  
- Og hva mener du det har betydd for hans suksess med klubben?
- Mange kommentatorer holder frem, at Solskjær gir spillerne selvtillit. Mener du Solskjær har gjort noe for å øke selvtilliten til spillerne? Utdyp..
- Solskjær holder selv frem at ulike spillere trenger ulik behandling: Hvor viktig tenker du at denne holdningen og måten å behandle folk på, er for resultatene?
- Det er mange eksempler på spillere som presterer mye bedre etter at Solskjær tok over. Er det spesielle endringer du har merket deg?  
- Hva tror du er grunner til at de presterer bedre?
- Hva mener du Solskjær gjør for å se den enkelte i laget?  
- Er det noe mer og noe annet han burde gjort? Hva kan være hindringene for å se den enkelte?

- Tror du Solskjær har noen strategier for hvordan han får verdensstjerner til å fungere som et lag?
- Flere spillere har uttalt i pressen at det er god stemning i laget nå. Hva mener du Solskjær har gjort for å skape denne stemningen /dette stemningsskiftet?  
- Hvor viktig mener du stemningen i et lag er?
- Solskjær er opptatt av at spillerne representerer klubben, og har for eksempel innført dresskode ved ankomst bortekamper. Spillere har også uttalt at han foreksempel setter klare krav til punktlig oppmøte. Hvor viktig mener du at disiplin og felles regler er for Solskjærs suksess med klubben?
- Hva betyr det å ha en felles kultur i et lag?  
- Hva mener du at Solskjær har gjort for å skape en felles kultur i MU?

### **E) Motivasjon / og narrativ ledelse**

- Solskjær har for eksempel uttalt at MU alltid skal være blant de beste. Dette kan vi si er en del av en fortelling om MU. Hvilke fortellinger (narrativ) mener du Solskjær er med å skape om MU?  
- Hva gjør han for å skape disse fortellingene?  
- Hvordan får han spillerne til å tro på fortellingen?  
- Hvordan opprettholder han fortellingen til tross for motgang/tap?  
- Hvor viktig er fortellingene Solskjær løfter frem for helheten?

### **F) Personlighet, karisma og lederstil (transformasjonsledelse)**

- Tre ord som beskriver Ole Gunnar Solskjær som leder/person?
- Hva bygger Solskjærs autoritet?
- Kommentatorer sier etter kampene: "Solskjær sier hele tiden de rette tingene". Hvordan opplever du at Solskjær kommuniserer med pressen?  
  
- Er det spesielle ting han sier og gjør som du tenker påvirker spillerne positivt /kan ha betydning for spillernes og lagets prestasjoner?
- Det har blitt skrevet om at Solskjær kanskje er for snill. Hva tenker du om det?
- Har det noen betydning at Solskjær er en trener som også har vært spiller selv?

### **Eventuelt til slutt**

*(For å runde av/løse opp stemningen)*

- Hvilke råd ville du gitt Ole-Gunnar Solskjær for å fortsette suksessen?
- Hva bør han fortsette å gjøre?
- Hva bør han gjøre annerledes?

