En jämförelse mellan ledarskapsstilar inom elitidrott och näringslivet

Hur kan de inspirera varandra?

Av: Emilia Lukkarinen & Victoria Pettersson

Handledare: Lars Vigerland

Södertörns högskola | Institution för samhällsvetenskaper

Kandidatsuppsats 15 hp

Företagsekonomi C – allmän inriktning | höstterminen 2025

Sport management

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Lars Vigerland och våra opponenter, som har hjälpt oss längs vägen med värdefull feedback och kritik och därmed bidragit till utvecklingen av vårt examensarbete.

Vi vill också rikta ett stort tack till våra respondenter som har varit med och medverkat på våra intervjuer och delat med sig av sina erfarenheter. Stort tack till Drillo Basketball, EQEUROPE, Gefle IF Fotboll, Hammarby IF Innebandy, Level21, Posti Logistics Solutions AB, Svenska Basketbollförbundet och Södertälje SK.

Södertörns högskola, höstterminen 2025

Emilia Lukkarinen Victoria Pettersson

Sammanfattning

Denna studie undersöker ledarskapet mellan elitidrott och näringslivet och där ledarskap är en central funktion för att skapa motivation och engagemang hos individer inom gruppen. Syftet med denna studie är att undersöka hur näringslivet och elitidrottares ledarskap på lagnivå kan påverka varandra. Studien syftar även till att undersöka hur metoderna som används inom dessa branscher kan öka motivation och bidra till utveckling i form av lärande, engagemang och prestation.

Följande frågeställning har legat till grund för denna studie: Hur kan ledarskapsstilarna som används i näringslivet respektive elitidrotten eventuellt förbättra och inspirera varandra genom utbyte av strategier för motivation, kompetensutveckling och målsättning?

Studien använder sig av en kvalitativ metod med utgångspunkt i semistrukturerade intervjuer. Intervjufrågorna har baserats på studiens syfte, frågeställning samt det teoretiska ramverket. Urvalet består av ett kriteriumstyrt urval som tillämpats med hjälp av snöbollsurval. I denna studie har det hermeneutiska perspektivet tillämpats för att behandla det empiriska materialet. Avslutningsvis visar studien att relationer och ett flexibelt ledarskap är grundläggande. Ledaren anpassar sig efter sammanhanget och personen för att åstadkomma förtroende, motivation och möjligheter till kompetensutveckling inom både elitidrott och näringslivet. Både elitidrotten och näringslivet tenderar att visa en stark förflyttning från det transaktionella ledarskapet och istället uppvisar en tydlig användning av det transformativa, coachande och situationsanpassade ledarskapet.

Nyckelord: bransch, ledarskapsstil, elitidrott, tjänsteföretag och påverkan.

Abstract

This study examines leadership between high performance sports and the business industry, where leadership is a central function in creating motivation and commitment among individuals within the group. The purpose of this study is to examine how the business industry and high performance sports leadership at team level can influence each other. The study also aims to examine how the methods used in these industries can increase motivation and contribute to development in the form of learning, commitment and performance.

The following question has been the basis for this study: How can leadership styles used in business industry and high performance sport possibly improve and inspire each other through the exchange of strategies for motivation, competence- and goal development?

This study uses a qualitative method, based on semistructured interviews. The interview questions have been based on the purpose of the study, the question and the theoretical framework. The sample consists of a criteria based selection that was applied partly using snowball sampling. In this study, the hermeneutic perspective has been applied to process the empirical material. In conclusion, the study shows that relationships and flexible leadership are fundamental. Where the reader adapts to the context and the person to achieve trust, motivation and opportunities for skill development in both high performance sports and business industries. Both high performance sports and business industries tend to show a strong shift away from the transactional leadership and instead show a clear use of transformative coaching and situational leadership.

Key words: industry, leadership styles, high performance sports, business industry and impact.

Begreppslista

Branscher - Branscher kan definieras som områden, fack eller företag som ägnar sig åt likartade verksamheter.

IdrottsAB - Idrottsaktiebolag, det är ett aktiebolag som har bildats för att starta idrottsverksamhet såsom föreningar. Det är ett kommersiellt bolag som inte är vinstmaximerande för att exempelvis sköta elitidrotten.

Innehållsförteckning

1. Introduktion....1
1.1 Bakgrund....1
1.2 Problematisering....3
1.3 Syfte....5
1.4 Frågeställning....5
1.5 Avgränsningar....5
2. Teori....7
2.1 Teoretiskt ramverk inom ledarskapsstilar....7
2.1.1 Transaktionell ledarskap....7
2.1.2 Transformativ ledarskap....8
2.1.3 Coachande ledarskap....9
2.1.4 Situationsanpassad ledarskap....10
2.2 Tidigare forskning....11
2.2.1 Ledarskap inom elitidrott....11
2.2.2 Ledarskap inom näringsliv....12
2.2.3 Skillnader mellan ledarskap i idrott och näringsliv....13
2.3 Teorisyntes....13
3. Metod....15
3.1 Metodval....15
3.1.1 Intervjuguide....16
3.2 Population....16
3.3 Urval....17
3.4 Genomförandet av intervjuer....18
3.5 Tillvägagångssätt....19
3.6 Tematisk analys....21
3.7 Trovärdighetskriterier....21
3.8 Etiska överväganden....22
3.9 Metodkritik....23
4. Empiri....25
4.1 Presentation av respondenterna....25
4.2 Svar från respondenter inom elitidrotten - lagidrott....27
4.2.1 Ledarskapsstil respondenterna använder sig av....28
4.2.2 Hur skapas ett motiverande klimat....30
4.2.3 Hantering av meningsskiljaktigheter....32
4.2.4 Likheter och skillnader mellan tjänsteföretag och lagidrott....33
4.2.5 Syn på framtida ledarskap....35
4.3 Svar från respondenter inom näringslivet - tjänsteföretag....37
4.3.1 Ledarskapsstil respondenterna använder sig av....37
4.3.2 Hur skapas ett motiverande klimat....39
4.3.3 Hantering av meningsskiljaktigheter....41

4.3.4 Likheter och skillnader mellan tjänsteföretag och lagidrott....43
4.3.5 Syn på framtida ledarskap....45
5. Analys....47
5.1 Analys av respondenternas svar....47
5.2 Analys av tidigare forskning i relation till respondenternas svar....48
5.3 Analys av teorierna i relation till respondenternas svar....49
5.3.1 Transaktionellt ledarskap....49
5.3.2 Transformativt ledarskap....50
5.3.3 Coachande ledarskap....50
5.3.4 Situationsanpassat ledarskap....51
6. Slutsats & diskussion....52
6.1 Slutsats kopplad till frågeställningen....52
6.2 Slutsats i anknytning till tidigare forskning....53
6.3 Förslag på framtida studier....54
Referenser....55
Figurförteckning....60
Tabellförteckning....61
Bilagor....62
Bilaga 1 - Intervjuguide....62
Bilaga 2 - Förfrågan om medverkan på intervju för kandidatuppsats....63
Bilaga 3 - Godkännande om intervju....66

1. Introduktion

I det inledande kapitlet kommer näringslivet och elitidrotten att definieras samt beskriva hur dessa två använder sig av ledarskap för att öka motivation och engagemang hos individer. Detta följs sedan upp med en problematisering där författarna beskriver hur studien bidrar till en djupare förståelse för ledarskapsstilar och hur de kan implementeras i varandras branscher. Avslutningsvis förklarar författarna syftet med studien, frågeställningen samt vilka avgränsningar som gjorts för denna studie.

1.1 Bakgrund

Ledarskap har studerats under många år, det förekommer i allmänna vardagsuppgifter samt i arbetslivet. Forskningen har utmynnat i tre forskningslinjer: ledarskap som personlighet, ledarskap som beteende, ledarskap som mönster. Alla dessa inriktningar har utvecklats till komplexa studier där man undersöker ledarskapet i olika sammanhang (Coakley & Pike, 2014, s. 5-14).

Nationalencyklopedin (u.å.) definierar branscher som områden, fack eller företag som ägnar sig åt likartade verksamheter, branscher kan kategoriseras i flera områden. Elitidrotten kan således betraktas som en bransch och även ingå i en ekonomisk verksamhet. Bjärsholm (2021, s. 57-69) skriver om att idrottsliga verksamheter har möjligheten att ingå IdrottsAB och vara registrerade som ett aktiebolag. Det kan därmed betraktas som en bransch där de ägnar sig åt både ekonomiska mål och idrottsliga prestationer (Bjärsholm, 2021 s. 57-69). Tjänsteföretag är en organiserad verksamhet som bedrivs av ekonomiska mål och kan kategoriseras som en bransch (Nationalencyklopedin, u.å.). Dessa två branscher går att förena på olika plan, delvis är båda branscher ekonomiskt drivna och det finns flera personer som leder gruppen mot ett givet mål.

Riksidrottsförbundet (2022) beskriver att elitidrotten och dess organisation har utvecklats markant, där det i dagsläget går att betrakta idrottsliga organisationer som ekonomiska verksamheter. Elitidrotten utgörs av enskilda individer eller grupper av individer som tävlar på nationell eller internationell nivå. Schubring, Lundvall och Grahn (2024, s. 111-124)

skriver att ledarskapet i elitidrotten har utvecklats mycket under en längre tidsperiod, idrotten har gått från att vara en fritidsaktivitet till att personer numera kan livnära sig på att utöva idrott. Detta har framställt att ledarskapet också utvecklats med tiden för att kunna ta aktiva till elitnivå, tidigare så klassades idrotten som en sysselsättning och något som inte kunde betraktas som en yrkesroll vilket i dagens samhälle är möjligt. Därav har ledarskapet fått en utveckling och blivit mer målstyrt för att aktiva ska kunna nå elitnivå (Schubring, Lundvall & Grahn, 2024, s. 111-124).

Nationalencyklopedin (u.å.) beskriver näringsliv som en ekonomisk verksamhet som avgränsar sig till en specifik region eller ett land. Tjänsteföretag omfattas av näringslivet och specificerar sig på att sälja tjänster till olika intressenter som kunder, företag, investerare och myndigheter. Dessa tjänsteföretag räknas som bank, hälso- och sjukvård, hotell med flera (Nationalencyklopedin, u.å.). Denna uppsats kommer att fokusera främst på tjänsteföretag för att kunna hitta likheter och skillnader med elitidrottens ledarskap och bygga en nyanserad studie.

Gerrevall, Carlsson och Nilsson (2006) skriver om ledarskapet inom idrotten och dess rollinnebörd, vilka fördelar och nackdelar som finns samt hur det påverkar de aktiva. För att ledarskapet ska bli effektivt och kunna utveckla de aktiva, så kräver det att ledaren har kompetens inom området. Att vara sakkunnig gällande idrotten som utövas är en central faktor. Detta beror på att ledare behöver anpassa sig efter gruppen samt idrotten för att kunna ge de aktiva dem rätta verktygen för att utvecklas. Begreppet kompetens inom idrotten kan definieras på flera sätt, det bör finnas teoretiska kunskaper som ledaren kan omvandla till ett praktiskt handlande. Gerrevall et al. (2006) fortsätter att skriva om de negativa aspekterna som kan hittas inom ledarskapet i idrottsliga verksamheter, problematiken landar i att ledaren kan ha svårt att hitta en balansgång. Denna balansgång utgörs av att ledaren måste anpassa sig efter verksamhetens och riksidrottsförbundets regelverk, tillsammans mot det egna moraliska regelverk. Det kräver att det finns en öppenhet mellan båda parter där verksamheten och ledaren är lyhörda och förmedlar ett regelverk som går att utöva (Gerrevall et al., 2006).

Till skillnad från ledarskap i idrotten finns det fördelar och nackdelar med ledarskap i tjänsteföretag. Nyström (2021) skriver att beroende på vilken ledarskapsstil som används kan ledarskapet påverka medarbetarna negativt, där ledaren överför stress och skapar omotiverade miljöer. Ledarskapets fördelar syftar till när medarbetarna når sina mål på individuellt plan och på gruppnivå, samtidigt som ledaren ger utrymme för utbyte av meningsskiljaktigheter. Det kräver att ledaren har väsentliga ledarskapskunskaper, om inte riskerar ledaren att skapa en omotiverad grupp där gruppen kan börja vända sig emot ledaren. Detta innebär att ledare bör ha genomgått en utbildning för att kunna besitta den positionen och minimera risken för oengagerade medarbetare (Nyström, 2021).

1.2 Problematisering

Ledarskap är en central faktor till påverkan av prestation, motivation och engagemang i både näringslivet och elitidrotten. Inom såväl elitdrott som näringsliv är det ledaren som formulerar den övergripande inriktningen för förbättrad prestation. Trots att dessa branscher verkar inom skilda områden uppvisar de betydande likheter både i hur ledarskap praktiseras och i vilken utsträckning det påverkar omgivningen (Alumniglobal, 2025). Northouse (2018, s. 19-42) nämner centrala ledarskapsmetoder, det handlar om egenskap, färdighet och beteende. Egenskap handlar om vem ledaren är, utifrån ledarens egenskap och personlighet kan det bildas till en effektiv ledare. De viktiga egenskaperna är självsäkerhet, intelligens och beslutsamhet (Northouse, 2018, s.19-42). Färdighet handlar om vad ledaren kan göra och det handlar inte enbart om personligheter utan om kompetenser. Det finns tre olika färdigheter och de är de tekniska, mänskliga och konceptuella färdigheterna. Beteendet fokuserar på vad ledaren gör för något (Northouse, 2018, s. 43-116).

Forskning om ledarskap inom elitidrott betonar ledarens roll för motivation, laganda och hantering av press i olika miljöer, där resultaten ofta bedöms från en dag till en annan (Côté & Gilbert, 2009). Ledarskapet inom elitidrott anses vara kortsiktigt då ledare vill uppnå mål som är inom ett ramverk, exempelvis vinna matcher eller nå personbästa innan säsongen tar slut. Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2015, s. 386) betonar hur ledare inom näringslivet har långsiktiga mål. Målen som förs fram ska vara hållbara och lönsamma för organisationen (Eriksson-Zetterquist et al., 2015 s. 386).

Implementering av ledarskap från elitidrott till näringslivet kan tyckas vara diffus, Newstead, Dawkins, Macklin och Martin (2021) belyser ledarskap som följs av dygdetik. Ett ledarskap som följs av etik och moral kan fungera i många situationer och sammanhang, både i vardagen och på arbetsplatsen. Mitrovic, Simovic och Raicevic (2019) undersöker organisationskulturer och ledarskapsstilar i idrottsverksamheter där författarna fastställer vilken ledarskapsstil som kan förbättra kvaliteten på den idrottsliga verksamheten. Studien visade på att organisationernas ledarskapsstilar kan skilja sig från varandra. Olika former av idrotter och den kulturella samt geografiska platsen påverkar hur ledarskapet utformas och anpassar sig efter situationen. Ledarskapet kan därmed skilja sig inom samma idrott baserat på vilken kultur och var idrotten utövas (Mitrovic et al., 2019).

Ledarskapet inom elitidrotten och tjänsteföretag kan förenas genom att de bygger på samma grundläggande principer när det kommer till motivation, målstyrning och kommunikation. De kan tillsammans skapa nätverk, affärsmodeller och riktlinjer samt policys. Inom elitidrotten skriver Carlsson-Wall och Kraus (2018, s. 176-186) att mycket handlar om hur ledarskapet ska anpassa sig efter individens behov, där de tillsammans strävar mot gemensamma mål. Ledarskapet inom lagidrott kan däremot vara mer kontrollerande då ledaren ansvarar över att en hel grupp når det gemensamma målet (Carlsson-Wall & Kraus, 2018, s. 176-186). Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik och Nerstad (2017) skriver om hur den inre och yttre motivationen påverkar människors prestationer i arbetet. Den inre motivationen handlar om människor som har ett intresse för arbetet medan den yttre handlar om att de presterar för att antingen få en belöning eller undvika att få en bestraffning (Kuvaas et al., 2017). På motsvarande sätt behöver ledare i tjänsteföretag kunna inspirera sina medarbetare på samma sätt som i en idrottsorganisation.

Trots att de två branscher har liknande utmaningar när det kommer till prestation, målstyrning och motivation behandlas ledarskapet olika och i separata forskningsfält. Berry och Fowler (2021) tyder på att de olika ledarskapsstilarna anpassas utefter bransch och situation, vilket skapar svårare implementering av ledarskapsmetoder mellan elitidrotten och näringslivet (Berry & Fowler, 2021). Hubbart (2023, s. 3) skriver att forskning visar att både elitidrotten

och näringslivet har en motvilja mot förändring, vilket kan göra det svårt att föra fram nya ledarskapsmodeller i verksamheten (Hubbart, 2023, s. 3).

En osäkerhet finns därmed gällande vilket sätt samt i vilken utsträckning som de olika ledarskapsstilarna från elitidrotten kan vara tillämpbara och aktuella inom näringslivet och i omvänd riktning. Där råder det en tveksamhet gällande hur det skulle fungera att göra ett ömsesidigt utbyte mellan båda branscherna. Brist på denna forskning innebär att det finns eventuella möjligheter och kunskapsområden som möjligen riskerar att förbises. Med denna bakgrund finns ett behov av att genomföra en studie om ledarskapet inom dessa två branscher och hur detta kan sammanfogas och relateras till varandra samt tillföra ökad motivation, prestation och engagemang.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur näringslivet och elitidrottares ledarskap på lagnivå kan påverka och inspirera varandra. Studien syftar även till att analysera hur metoderna som används inom dessa branscher kan öka motivation och bidra till utveckling i form av lärande, engagemang och prestation.

1.4 Frågeställning

- Hur kan ledarskapsstilarna som används i näringslivet respektive elitidrotten eventuellt förbättra och inspirera varandra genom utbyte av strategier för motivation, kompetensutveckling och målsättning?

1.5 Avgränsningar

Denna studie avgränsas till lagidrott på elitnivå samt till tjänsteföretag inom näringslivet, detta beror på att dessa två branscher kan uppvisa strukturella likheter. Elitidrott inom lagsammanhang kan likna traditionella organisationer där det finns ett fokus på gemenskap, prestation och delaktighet i beslutsprocesser. På motsvarande vis kännetecknas tjänsteföretag av fungerande samarbete och definierade roller. Hade en bredare ansats gjorts där hela elitidrotten och näringslivet utnyttjas finns det problem och risker med att kunna identifiera

relevanta samband. Denna studie fokuserar därmed på lagidrott på elitnivå och tjänsteföretag inom näringslivet där båda branscher är i en miljö där ledarskapet utvecklas.

2. Teori

I detta kapitel presenteras det teoretiska ramverket som behandlar ledarskapsstilar, det teoretiska ramverket har valts ut för denna studie då det går att återfinna ledarskapsstilarna i både näringslivet samt elitidrotten. Sedan behandlas tidigare forskning som visar tendenser på hur olika ledarskapsstilar kan användas för att bidra till motivation och engagemang hos individer. Avslutningsvis presenteras en teorisyntes som beskriver sambandet mellan det teoretiska ramverket samt tidigare forskning.

2.1 Teoretiskt ramverk inom ledarskapsstilar

I detta avsnitt kommer teorier inom ledarskap att presenteras och de teorier som kommer att användas för denna studie.

2.1.1 Transaktionell ledarskap

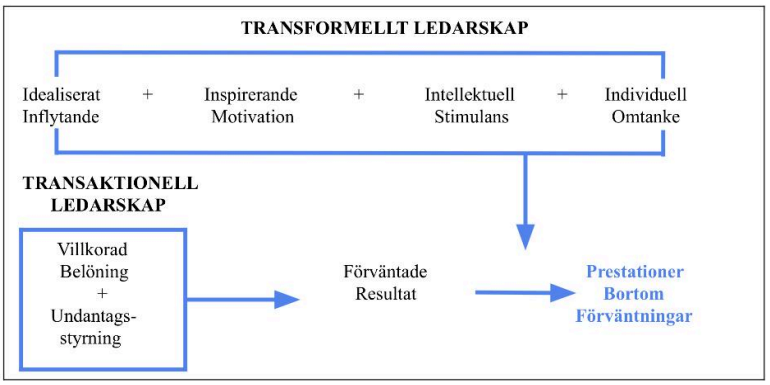
Vargas (2015) belyser hur det transaktionella ledarskapet handlar om att bygga en relation mellan ledare och medarbetare och det sker med hjälp av transaktioner, det handlar om utbyte. Det transaktionella ledarskapet är särskilt effektivt i situationer som kräver stabilitet inom organisationen, eftersom det syftar på att stärka och förbättra processer och strukturer. Ledarskapsstilen kännetecknas av ett fokus på ordning och kontroll, vilket innebär att rutiner och regler konsekvent följs, för att säkerställa en förutsägbar och välfungerande verksamhet (Vargas, 2015).

Enligt Aga (2016) innebär transaktionellt ledarskap att ledaren tydligt sätter upp mål och aktivt arbetar för att dessa ska uppnås, ofta med hjälp av belöningar och sanktioner. Inom denna ledarskapsstil identifieras två centrala faktorer. Den första, villkorad belöning, innebär att ledaren tydligt definierar vilka uppgifter som ska utföras och sedan erbjuder belöningar när medarbetare uppfyller de förväntade resultaten. Den andra faktorn, aktiv undantagstyrning, handlar om ledarens övervakning av arbetet som sker kontinuerligt, främst för att säkerställa att det fortlöper enligt plan samt kunna ingripa direkt vid avvikelser. Ledaren skapar därmed motivation genom att vara tydlig med målsättningen och belyser värdet i att medarbetare bidrar till goda prestationer för att få belöningar (Aga, 2016).

2.1.2 Transformativ ledarskap

Det transformativa ledarskapet diskuterar Vargas (2015) som en utökad del av det transaktionella ledarskapet, det transaktionella ledarskapet utgör en grund av principer som det transformativa ledarskapet har vidareutvecklat. Det transformativa ledarskapet är mer komplext och bygger på ledarens förmåga att skapa tillit, lojalitet och uppskattning hos medarbetarna. Transformativt ledarskap bygger på att ge stöd och skapa förutsättningar, där medarbetarna förbiser sina egna intressen och riktar fokus till företagets vision och skapar nya möjligheter för företaget. Denna ledarskapsstil skapar inspiration och motiverar medarbetarna genom att knyta kontakter, gemenskap, delade värderingar och entusiasm.

Vargas (2015) fortsätter skriva att det transformativa ledarskapet byggs på "fyra I:na" som består av inspirerande motivation, individualiserat betänkande, idealiserat inflytande och intellektuell stimulans. Alla dessa delar anses vara viktiga för att uppnå ett gott ledarskap, där medarbetarna väljer att följa sin ledare samtidigt som ledaren visar på trovärdighet och skapar ett samarbete, där allas kunskaper kommer till användning för att lyfta företaget (Vargas, 2015). Naber och Moffett (2017) skriver att det transformativa ledarskapet genomsyras av karisma som efterföljs av etiska regler och återspeglas åt båda delar, vilket innebär att ledarskapet styrs av både ledaren och medarbetarna. Båda parter har inflytande på varandra och skapar ett gott samarbete. Det transformativa ledarskapet följs efter bland annat moraliska och etiska regler, där utbytet mellan ledare och medarbetare ställs i fokus och beslutsprocessen sker utefter de perceptionella resonemangen som framförs av bägge parter (Naber & Moffett, 2017).



Figur 1: Transformativt och transaktionellt ledarskap (Bass, 1985. I Northouse, 2010, s. 89-90).
Modellen beskriver två ledarskapsstilar, transaktionell och transformativt ledarskap. Det transaktionella fokuserar på utbyte mellan ledare och medarbetare genom belöningar och kontroll, medan det transformativa handlar om att inspirera och utveckla medarbetare att prestera bortom förväntningarna (Bass, 1985. I Northouse, 2010, s. 89-90).

2.1.3 Coachande ledarskap

Det coachande ledarskapet beskriver Hilmarsson (2016, s. 15-31) som ett förhållningssätt för ledaren där fokus riktas mot utveckling av medarbetarnas potential och bedrifter. I det coachande ledarskapet handlar det mycket om att uppmuntra och stötta sina medarbetare för att de ska klara av att uppnå de krav och kvalifikationer som ställs. Ledaren är närvarande och kommer med feedback samt uppmuntrar sina medarbetare till att vara självständiga, det innefattas därmed mycket tillit hos båda parter. Ett par centrala aspekter inom coachande ledarskap är att bygga relationer med sina medarbetare för att bilda en stark gemenskap som genomsyras av samma värderingar. Dessutom handlar coachande ledarskap om att kunna hålla öppna dialoger samt vara lyhörd och se varje medarbetares prestationer, ledaren guidar medarbetarna där det behövs, för att upprätthålla ett motiverat och välmående arbetsklimat (Hilmarsson, 2016, s. 15-31).

DiGirolamo och Tkach (2019) skriver om coachning som en framträdande ledarskapsstil där det har ökat inom företagsområdet. Fördjupningar inom det coachande ledarskapet har tillkommit vilket inkluderar ett ledarskap som fokuserar på att flera olika former av coacher, som exempelvis karriärcoach, hälsa och välmående coach, livscoach och företagscoach. Ledarskapet inom coaching kan fördjupas utifrån två principer, engagerande coaching och sakkunnigt coachande.

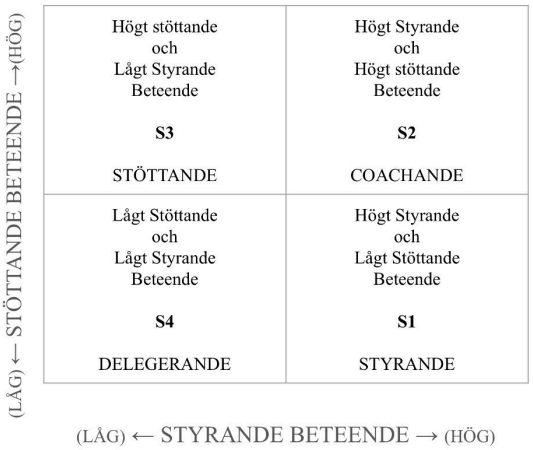
DiGirolamo och Tkach (2019) fortsätter beskriva att dessa principer handlar om hur ledaren är i sammanhang som kräver kunskap och förmåga att leda en grupp. Det engagerande coachandet handlar om hur man ställer frågor till sin ansvariga grupp och vägleder gruppen mot samma mål. Det kunniga coachandet handlar om vilka förmågor och erfarenheter som ledaren besitter och hur de används i organisatoriska sammanhang för att skapa ett drivet och engagerat arbetsklimat (DiGirolamo & Tkach, 2019). Northouse (2010, s. 91) beskriver att

coachande ledarskap är drivet av höga direktiv samt hög stöttning, denna ledarskapsstil tillåter utrymme för medarbetarna att komma med synpunkter och eget driv där ledaren ger sitt stöd. Däremot är denna ledarskapsstil inte helt fri från beslut då det kräver att ledaren kan fatta beslut för att företaget skall uppnå sina mål och strategier (Northouse, 2010, s. 91).

2.1.4 Situationsanpassad ledarskap

Situationsanpassat ledarskap handlar om hur ledarens stil är anpassad efter den situation den hamnar i. Northouse (2010, s. 89-90) menar att i olika situationer krävs olika former av ledarskap, att det inte går att ha samma form av ledarskapsstil genom alla situationer. Utan att det blir en avgränsning, det vill säga en anpassning om hur ledare behandlar underordnade och medarbetare. Situationsanpassat ledarskap är sammansvetsat med direktiv och stöttande miljöer, det innebär att ledaren ska kunna veta vad som krävs i en särskild situation och kunna implementera det rätt till sina anställda. Ledare behöver ofta besitta kompetens för att kunna hantera olika situationer som kan uppstå i en arbetsmiljö. Effektiva ledare kan identifiera och förstå vad deras medarbetare behöver, för att både kunna tillämpa sin egen ledarstil och samtidigt möta medarbetarnas behov (Northouse, 2010 s. 89-90).

Det situationsanpassade ledarskapet har både sina styrkor och svagheter. Northouse (2010, s. 94-99) beskriver olika styrkor som främjas inom denna ledarskapsstil. En styrka som främjas är tillämpningen i praktiken och hur det används ambitiöst för att träna ledare i organisationer. En annan styrka är att denna form av ledarskap är lätt att förstå och hantera där ledaren anpassar sig efter hur situationen utspelar sig. Den tredje styrkan handlar främst om hur normativ denna ledarskapsstil är jämfört med de andra, att man kan anpassa sig efter anställdas kompetenser. Den fjärde styrkan handlar om flexibilitet, ledare kan inte använda sig enbart av en typ av stil utan det varierar beroende på situation. De svagheter som förekommer handlar om hur det är svårt att föra fram kompetenser utifrån rätt situation. Något som även förekommer är att det uppstår problematik med relationen med ledare och anställda, utifrån om det är en äldre ledare med äldre kunskaper och en yngre anställd som har annan form av kunskap, då kan det kollidera (Northouse, 2010, s. 94-99).



Figur 2. Modell över situationsanpassat ledarskap (Hersey & Blanchard, 1988. I Northouse, 2010, s.180). *Denna figur visar sambandet mellan det styrande och stödjande beteendet i ledarskapet. Den horisontella axeln visar det styrande beteendet från en låg till hög nivå. Den vertikala visar stöttande beteende från en låg till hög nivå* (Hersey & Blanchard, 1988. I Northouse, 2010, s.180).

2.2 Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer den tidigare forskningen att presenteras och de resultat som hittats vid studier som berör ledarskap inom elitidrott och näringsliv.

2.2.1 Ledarskap inom elitidrott

Güneş, Kiliç och Yarar (2024) belyser ledarskapsstilar hos sportchefer, där författarna betonar ledarskapets inverkan på organisationens dynamik och motivation hos medarbetare. Genomförandet av undersökningen visade vad som var avgörande för att idrottsorganisationer skulle uppnå framgång och hållbarhet (Güneş et al., 2024). Kul och Kirkbir (2023) undersöker skillnader mellan organisatoriskt engagemang och upplevda ledarskapsstilar inom ledarskap. I denna undersökning betraktas den transaktionella ledarskapsstilen. Det finns ett positivt samband mellan de olika ledarskapsstilar som ledare uppfattat och använder sig av där det finns olika nivåer av organisatoriskt engagemang (Kul & Kirkbir, 2023).

Quill, Darcy, Garavan och Aktar (2024) behandlar metoder som är effektiva och visar på hur ledarskapsstilar fungerar inom idrotten. De granskar två frågor om ledarskapsstilar inom idrott och vilka som anses vara mest lämpade i praktiken. De två frågor som lyfts upp är enligt följande: Vilka likheter finns det mellan vertikala ledare som använder transformativt och transaktionellt ledarskapsstil gentemot teamet? Vilken ledarskapsstil är mest effektiv? Resultatet visade på att båda var effektiva och gav goda resultat, däremot var det transformativa ledarskapet som gav större avtryck. Bissett, Kroshus, och Hebard (2020) lyfter fram hur ledare kan påverka och hjälpa elitidrottarens psykiska hälsa och vad som även kan bidra positivt till deras välmående. Det som påverkar atleters hälsa är sådant en ledare kan hjälpa med, mycket hänger på ledarens kunskap om välmående och det spelar en stor vikt för hur det kan underlätta i vardagen. En ledare ska bygga en stark grund där det skapar teamkänsla och är öppen för diskussion.

2.2.2 Ledarskap inom näringsliv

Al Harbi, Alfari och Mosbah (2019) framför det transformativa ledarskapet och hur det påverkar arbetsmiljön samt kreativiteten hos arbetstagarna. Studien resulterade i förslag på hur företag kan motivera sina arbetstagare, vilket innefattar att chefen ska motivera, inspirera och ge stöd till sina arbetstagare för att uppnå en bättre miljö.

Till skillnad från Al Harbi et al. (2019) belyser Peng (2020) det ambidextriösa ledarskapet som anknyter effektivitet och innovation. Resultatet visar att ledaren har krav på att uppnå en balans mellan effektivitet och innovation. Detta betyder att ledaren behöver ta stor plats och anpassa företagets riktning efter sina konsumenters behov samt konkurrenter. Därmed ställs det krav på att ledaren kan nyttja sina kunskaper och föra en symbios mellan tydliga direktiv och skapa nya möjligheter för företaget.

Siyal, Xin, Umrani, Fatima och Pal (2021) belyser det sociala utbytet och hur det påverkar arbetsmiljön samt motivationen hos ett företag. Studien fokuserar på inkluderande ledarskap och hur det kan påverka klimatet. Där ledaren hamnar i centrum och ser till att bjuda in arbetstagarna i valprocesser för att få ett motiverat företag (Siyal et al., 2021). Chua och Ayoko (2010) skriver om en forskningsstudie där ett transformativt ledarskap är i fokus. Studien går ut på att undersöka hur det transformativa ledarskapet har påverkan på medarbetarnas engagemang. Detta undersöks med hjälp av en teori som kallas för

självbestämmandeteorin. Utifrån den teorin kunde de komma fram till att transformativa ledare kan öka engagemanget hos medarbetarna med hjälp av att stärka deras motivation (Chua & Ayoko, 2010).

2.2.3 Skillnader mellan ledarskap i idrott och näringsliv

Berry och Fowler (2021) beskriver ledarskapet utifrån hur effektiviteten kan uppnås och vilka metoder inom ledarskapet som kan användas för att nå effektivitet inom tre branscher. Vilket omfattas av politiken, näringslivet samt idrotten. Studien utgick från att titta på faktorer som utgörs av ledarskapet samt faktorer som kan vara slumpmässiga. Resultatet av studien visade att ledarskapet inom politiken har starka och betydande effekter på ledarskapet och särskilt i länder som kategoriseras som ett utvecklingsland. Ledarskapet i utvecklingsländer har en tendens att ge mer effekt och bli desto viktigare, då maktstrukturerna inte är lika definierade som i andra industriländer (Berry & Fowler, 2021).

Berry och Fowler (2021) fortsätter att skriva om resultatet inom näringslivet, det visade att personer som innehar roller som vice direktör (VD) eller chief executive officer (CEO) kan påverka arbetstagare i en viss utsträckning, däremot anses de inte ha stor effekt på verksamhetens presentation som helhet. Författarna menar på att rekrytering och andra insatser minimerar möjligheterna för att styra företaget, då rekryteringsfirmor tillser att det finns personer med likvärdig kompetens. Det presenterade resultatet i idrotten visade att ledaren har påverkan och avger effektivitet på gruppens prestationer, mycket handlar om ledarens kapacitet och se de små detaljerna. Det kan finnas variation bland ledarna och möjligheten för de aktiva att nå framgång ligger till grund i ledarens möjlighet att leda och påverka gruppen till utveckling (Berry & Fowler, 2021).

2.3 Teorisyntes

Teorisyntes binder ihop kunskapen och ger förståelse för hur teorierna som används tillämpas, det ger en överblick på hur elitidrotten och näringslivets ledarskap kan sammanfogas med dess likheter inom ledarskapsstilarna. I de valda teorierna går likheterna att koppla samman varandra. Det transformativa ledarskapet har utmynnat och karaktäriseras av det transaktionella ledarskapet. I det transaktionella ledarskapet utgörs grunden av transaktioner

mellan ledare och arbetstagare i form av prestation mot belöningar där fokus ligger på att kunna ge resultat och i utbyte få förmåner. Likheten som finns i det transformativa ledarskapet är att ledaren utgör grunden för de principer som arbetstagarna ska följa men där ledaren strävar efter att skapa tillit och relationer med sina arbetstagare. I denna ledarskapsstil tillåts utrymme för utbyte mellan ledare och arbetstagare.

I likhet med det transaktionella och transformativa ledarskapet så kan det coachande och situationsanpassade ledarskapet kopplas ihop på flera aspekter. Det situationsanpassade ledarskapet handlar om att anpassa sättet att styra utifrån olika situationer för att driva gruppen framåt i korrekt riktning. Där det coachande ledarskapet går hand i hand med det situationsanpassade ledarskapet och är en kategori inom det situationsanpassade. Likheterna som går att hitta är att bägge ledarskapsstilar syftar till att motivera och inspirera arbetstagarna och skapa en teamkänsla. Sammantaget kan alla ledarskapsstilar som används hitta en gemensam nämnare, vilket syftar till att alla ledarskapsstilar vill skapa en välfungerande organisation där relationen mellan ledare och medarbetare kräver en tydlig kommunikation samt uppnå mål inom organisationen. Teorierna som används utgör en grund i arbetet och hjälper författarna att hitta likheter mellan näringsliv och elitidrott.

Tidigare forskning visar på vikten av ledarskap och hur olika ledarskapsstilar hjälper till att motivera och få en välfungerande verksamhet. Artiklarna som upptas i tidigare forskning visar på hur ledarskapet kan hjälpa till att skapa en god dynamik i gruppen och skapa drivkrafter för gruppen som tar dem mot målen. Tidigare forskning inom näringslivet behandlar och diskuterar hur ledarskapsstilar kan främja motivation hos arbetstagarna. Där tyngdpunkten hamnar i det sociala utbytet, där arbetstagare får vara en del av beslutsprocessen och det finns ett relationsskapande mellan ledare och medarbetare. Den tidigare forskning som genomförts är relevant för detta arbete då det ger underlag för olika ledarskapsstilar som används inom näringsliv och elitidrotten.

3. Metod

I detta kapitel kommer metoden att presenteras, där författarna beskriver i detalj hur de valt sin metod och hur de genomfört studien samt val av urval. Avslutningsvis beskriver författarna eventuell problematik och kritik som finns med genomförd studie och hur detta kan hanteras för att stärka trovärdigheten med studien.

3.1 Metodval

Enligt Bryman och Bell (2017, s. 58-60) handlar den kvalitativa studien om att förstå syftet och visar på att resultat har ett tolkande synsätt (Bryman & Bell, 2017, s. 58-60). Det ger uppsatsen en hermeneutisk riktning. Bryman och Bell (2017, s. 49) förklarar hermeneutik som en metod om tolkning av människors handlingar där fakta och objektivitet inte behöver användas för att få en förståelse. Utan när hermeneutiskt perspektiv används kan resultat ges genom att få en fördjupad förståelse för människors handlingar. Förståelsen kommer från att förstå delarna och den stora helheten. Uppsatsen vilar på hermeneutistisk riktning eftersom målet är att tolka och förstå respondenternas subjektiva upplevelser i deras sociala kontext. Bryman och Bell (2017, s. 454-459) beskriver semistrukturerade intervjuer som en intervjuform där syftet är att utforska individens upplevelser, tankar och erfarenheter. Det utförs med hjälp av en intervjuguide med frågor samt följdfrågor vilket i sin tur gör det mer flexibelt för respondenterna att besvara frågorna och att det även finns utrymme för att tillgå mer information till intervjutillfället (Bryman & Bell, 2017, s. 454-459). Författarna använder sig av en intervjuguide för att strukturera intervjuerna och med hjälp av följdfrågor kommer det att ge de ett större perspektiv och få nyanserade och relaterade svar till frågeställningen.

Studien har ett deduktivt angreppssätt då etablerade teorier om ledarskapsstilar behandlas. Bryman och Bell (2017, s. 42-43) beskriver ett deduktivt angreppssätt som som ett förhållningssätt där studier utgår från teori, det relateras till det empiriska materialet (Bryman & Bell, 2017, s. 42-43). De fyra ledarskapsstilarna används som ett teoretiskt ramverk i intervjuguiden och respondenterna fick möjlighet till att tala fritt om sina erfarenheter. Detta utesluter inte det tolkande synsättet utan att det kombineras i denna studie med hermeneutisk ansats där respondenternas svar om subjektiva upplevelser analyseras i relation till teorin.

Stewart (2024) anser att användningen av primärdata ger mer fördelar och mer specifik data. Den primära datan ger mer perspektiv än sekundärdata (Stewart, 2024). Relevansen kan förstås utifrån uppsatsens forskningsfråga, även om det saknas både teoretiska argument och tidigare studier som direkt belyser det aktuella området. Däremot förekommer sekundärdata i tidigare forskning gällande ledarskapsstilar och ledarskap, där författarna har använt sig av vetenskapliga artiklar som är vetenskapligt granskade (peer reviewed). Artikelsökning har skett genom olika databaser som finns att tillhandahålla från Södertörns- samt gymnastik- och idrottshögskolans bibliotek för att få fram underlag till denna uppsats.

3.1.1 Intervjuguide

Författarna har använt sig av en semistrukturerad intervjumetod. Intervjuguiden är baserad på att ge struktur till intervjun med hjälp av att göra en punktlista för semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2017, s. 454-459). Datan är sammanställd i en intervjuguide (se bilaga 1). Intervjuguiden är baserad på ett deduktivt angreppssätt, där teorin om de fyra ledarskapsstilarna har varit en grund till intervjufrågorna. Varje intervju som genomfördes var mellan 25-40 minuter långa. En intervjuguide är nödvändig för att säkerställa en tydlig struktur i intervjun. I relation till denna uppsats krävs detta för att intervjufrågorna ska spegla och tydliggöra uppsatsens frågeställning.

3.2 Population

Bryman och Bell (2017, s. 191) definierar populationen som enheter, dessa inkluderar alla enheter utifrån urvalet, populationen behöver inte benämnas som människor utan det kan vara avgränsat till olika geografiska enheter. Dessa kan bestå av kommuner, länder, storstäder eller så kan enheterna avgränsas till företag, varumärken eller andra verksamheter (Bryman & Bell, s. 191). I denna uppsats kommer författarna att tillämpa en population som består av enheter inom två branscher vilka består av tjänsteföretag och lagidrott på elitnivå. Enheterna är begränsade till att ha en yrkesmässig ledarposition för en grupp, därefter har författarna format urvalet utifrån den population som används. Enheterna är svåra att definiera i detalj då snöbollsurval har tillämpats, där författarna fått ta del av andra kontakter från respondenterna efter genomförd intervju. Däremot har kontakterna som mottagits från respondenterna varit yrkesmässiga och haft en ledarposition inom antingen tjänsteföretag eller elitidrott.

3.3 Urval

Urvalet är en viktig aspekt av metoden, Bryman och Bell (2017, s. 405-416) förklarar att urvalet kan utgöras av flera aspekter. Urvalet fokuserar främst på att vara målstyrda urval i kvalitativa studier, där forskningsfrågorna är den centrala delen för hur principerna används i urvalsprocessen. I målstyrda urval finns det flertalet tillvägagångssätt, dessa inkluderar urval utifrån avvikelse, typiska fall av urval, urvalsmetod utifrån kritiska fall kan dessa tre varianter ofta användas i flertalet samband. Sedan finns det även kriteriestyrt urval vilket innefattas av att selektivt välja ut ett urval som anses uppnår kriteriet (Bryman & Bell, 2017, s. 405-416). Författarna kommer att använda sig av kriteriestyrt urval där grunden utgörs av respondenter som ägnar sig åt arbeten inom elitidrottens lagidrott och näringslivets tjänsteföretag.

Bryman och Bell (2017, s. 405-416) beskriver snöbollsurval, det syftar till att tillfråga den utvalda populationen och knyta kontakter för att genom urvalspopulationen kunna knyta ytterligare kontakter och efterfråga flera personer som är involverade inom samma område. Detta kallas också för ett kedjeurval då det efterliknas en kedjereaktion med flera personer som blir efterfrågade (Bryman & Bell, 2017, s. 405-416). Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015, 56-79) fortsätter beskriva snöbollsurval som en metod att använda, detta görs efter att författaren har fastställt frågeställningar och intervjufrågor. Därefter tillfrågar författaren en intervjuperson som de fått information om, efter genomgången intervju efterfrågar författarna efter fler personer som kan vara med. På så sätt får författaren information om det specifika forskningsområdet Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015, 56-79). Författarna för denna studie tillämpar delvis snöbollsurval då efter avslutad intervju efterfrågas om det finns möjlighet att ta i kontakt med en eller flera personer som arbetar inom samma bransch.

I enlighet med Bryman och Bell (2017, s. 406-416) skriver om urval, kommer denna studie ta i ansats kriteriestyrt urval samt snöbollsurval. Detta beror på att urvalet är noggrant utvalt för att kunna besvara forskningsfrågorna och som har sakkunnig förmåga inom området. Detta görs inte slumpmässigt utan sker noggrant, utifrån att författarna har använt sitt kontaktnät för att hitta respondenter inom båda branscherna. Det görs för att kunna tillse studien med relevant information och kunna ge grund för flera perspektiv. Risker med snöbollsurval innefattar att det kan bli homogent, då respondenterna oftast ger förslag på personer som kan ha liknande erfarenhet och värderingar. Studien bygger inte enbart på snöbollsurval vilket medför en variation i urvalet.

Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015, s. 56-79) beskriver mättnad inom urvalsprocessen, detta innebär att vid kvalitativa studier och intervjuer kan en mättnad uppnås. Denna mättnad uppstår när ett antal intervjuer har genomförts och studiens författare börjar urskilja återkommande mönster och samband. De samband och mönster som uppstår visar att respondenternas svar blir samstämmiga, vilket möjliggör identifiering av centrala teman i materialet. När mättnaden är uppnådd finns det inte längre något behov av att genomföra fler intervjuer då materialet som finns att tillgå utgör en tillräcklig stor mängd information för att kunna hantera och analysera datan (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015, s. 56-79). För denna studie är mättnad relevant, då författarna kommer efter att ha genomfört intervjuer och efter att analyserat materialet se om de uppnått en mättnad. Har författarna uppnått en mättnad kommer inga fler intervjuer att genomföras och respondenternas svar kommer därefter analyseras och presenteras. Författarna började se både mönster och tendenser för mättnad redan efter den tredje intervjun, som genomförts inom vardera bransch. Däremot för att säkerställa att det stämde genomfördes ytterligare 2 intervjuer inom vardera bransch där svaren kunde stärkas och en mättnad hade uppnåtts.

3.4 Genomförandet av intervjuer

I tabellen nedan finns information om de tio respondenter som deltagit i våra intervjuer. Det innefattar vad för ledarroll de har samt vilket företag eller förening de tillhör. Samtidigt finns det information om vilken intervjuform det var samt när det ägt rum.

Respondenter:	**Ledarroll:**	**Företag/förening:**	**Intervjuform:**	**Tid och datum:**
Respondent 1	Vice VD	Level 21 (Tjänsteföretag)	Videointervju	09:00 10/11-2025
Respondent 2	Grundare & total ansvar	Drillo Basketball (Idrottsförening)	Videointervju	10:00 11/11-2025
Respondent 3	Förbundskapten & head coach	Svenska Basketbollförbundet & Drillo Basketball (Idrottsförening)	Videointervju	12:00 11/11-2025
Respondent 4	Operational	Posti Logistics	Fysisk intervju	13:00

	Supervisor	Solutions AB, Nykvarn (Tjänsteföretag)		11/11-2025
Respondent 5	SiteManager	Posti Logistics Solutions AB, Nykvarn (Tjänsteföretag)	Fysisk intervju	13:30 11/11-2025
Respondent 6	HR-generalist	Posti Logistics Solutions AB (Tjänsteföretag)	Videointervju	14:30 11/11-2025
Respondent 7	CEO	EQEUROPE (Tjänsteföretag)	Videointervju	14:00 19/11-2025
Respondent 8	Tränare	Hammarby IF Innebandy (Idrottsförening)	Videointervju	10:00 26/11-2025
Respondent 9	Huvudtränare	Gefle IF Fotboll (Idrottsförening)	Videointervju	11:30 28/11-2025
Respondent 10	Lagledare	Södertälje SK (Idrottsförening)	Videointervju	10:00 5/12-2025

Tabell 1: Information om våra intervjuer och respondenter summerat.

Författarna har genomfört följande intervjuer under följande tider, majoriteten av intervjuerna har genomförts på distans medan ett fåtal har genomförts på plats då möjligheten fanns och Posti Logistics Solutions AB i Nykvarn frågade om vi ville genomföra intervjun på plats. Övriga intervjuer har genomförts med videosamtal av den anledningen att det har varit mer tidseffektivt och alla respondenter är inte bosatta i Stockholm, vilket försvårar möjligheten till fysiska intervjuer.

3.5 Tillvägagångssätt

Tillvägagångssättet för denna uppsats har skett genom att författarna tillfrågat och genomfört intervjuer med tjänsteföretag inriktat på lagerlogistik samt konsultföretag. Sedan har intervjuer genomförts med olika idrottsföreningar som är verksamma inom bland annat basket, innebandy, fotboll samt ishockey där de tränar aktiva på elitnivå. Anledningen till att författarna valt lagerlogistik, konsultföretag, idrotterna basket, innebandy och fotboll var för

att det passade sig för denna studie. Inom dessa verksamheter finns det tydligt fördelade positioner med en ledare som tar order och delegerar arbetsuppgifter.

Författarna har använt sig av sitt kontaktnät och tagit kontakt med personer som de arbetar med i olika yrkesroller och blivit erbjudna fler respondenter tack vare genomförd intervju. Dessutom har respondenter hittats via familj och deras kontaktnät, sedan har ett fåtal idrottsorganisationer blivit tillfrågade via mejl. Författarna har förhållit sig till semistrukturerade intervjuer och har baserat intervjufrågorna baserat på studiens syfte och frågeställning.

De genomförda intervjuerna har skett genom dels fysiska samtal med de högst uppsatta ledarna i Posti Logistics Solutions AB i Nykvarn, samt genom digitala möten via Microsoft Teams och Google Meet. Där författarna skapade en inbjudan via Microsoft Outlook och skickade ut kallelsen i god tid inför intervjutillfället, i kallelsen så angavs schemalagd tid där utrymmet för intervjun var en timme. Det tog däremot oftast 25-40 minuter att genomföra intervjuerna med respektive organisation. I början av intervjusamtal med respondenterna presenterade författarna sig själva och berättade innebörden med intervjun och uppsatsen. Innan författare ställde frågorna utifrån intervjuguiden (se bilaga 1) hade de en lättsam konversation för att få en bra stämning.

Intervjuerna spelades inte in av den anledning att många väljer ofta att avstå intervjuer vid ljudinspelning. I detta fall ville författarna få så många respondenter som möjligt, därav använde författarna istället manuell transkribering på datorn i Google dokument vilket genomfördes av båda författarna. Under intervjun var det en av författarna som agerade notarie och den andra författaren ställde frågorna samt gjorde egna mindre noteringar under tiden. När intervjun var slutförd sammanställde författarna sina anteckningar och renskrev informationen från respondenten. Vid tillfällen där författarna hade missat information eller var tveksamma om vi fått med rätt innehåll tog författarna kontakt med respondenten och bad att fylla i med information. Detta för att säkerställa att författarna inte förvränger någon information av respondenterna som annars kan ha en möjlig påverkan på resultatet. Vid tillfällen där det har funnits tveksamheter om författarna har transkriberat intervjun korrekt har författarna tagit i kontakt med respondenterna, detta har genomförts med tre respondenter där de fått ta del av informationen som författarna renskrev och korrekturläst. Detta för att säkerställa att trovärdigheten för studien uppnås.

3.6 Tematisk analys

I denna studie används en tematisk analys för att analysera det empiriska materialet. Braun och Clarke (2006) menar att tematisk analys är en systematisk och flexibel metod för forskare att kunna igenkänna och rapportera mönster i kvalitativa data. Denna metod är lämpad för studier som syftar med att förstå och tolka mänskliga uppfattningar och erfarenheter (Braun & Clarke, 2006).

De teman som förekommer i analys av empiriskt material är baserad på intervjuguiden. Författarna hade tio frågor och valde ut fem teman som har tydlig koppling till studien och dess syfte samt frågeställning. Utifrån den tematiska analysen går det att se ett tydligt mönster mellan respondenterna och tidigare forskning samt det teoretiska ramverk. Den tematiska analysen ger en tydligare vision och skapar förståelse för strukturen av denna studie.

De teman som uppstår är:

1. Ledarskapsstil respondenterna använder sig av
2. Hur skapas ett motiverande klimat
3. Hantering av meningsskiljaktigheter
4. Likheter och skillnader mellan tjänsteföretag och lagidrott
5. Syn på framtida ledarskap

3.7 Trovärdighetskriterier

Svensson och Ahrne (2015, s. 32-33) skriver om trovärdighet inom kvalitativ forskning. Det innebär att läsaren ska tro på den information som finns och det är författarnas uppgift att förhålla sig inom regler och kriterier när det handlar om studien (Svensson & Ahrne, 2015, s. 32-33). Enligt Denscombe (2018, s. 419-423) finns det fyra grundbegrepp för att bedöma forskningskvaliten, dessa begrepp är följande: pålitlighet, trovärdighet, överförbarhet och objektivitet (Denscombe, 2018, s. 419-423).

Pålitlighet handlar om att forskningsprocessen är tydligt redovisad. Det ska finnas en tydlig riktning för att läsare ska ha möjlighet att förstå hur studien har genomförts, att författarna har en tydlig beskrivning om alla kapitel i studien. Trovärdighet medför att författarna har påvisat

att forskningen har utförts på ett ordentligt sätt utifrån de kriterier som finns för en kvalitativ studie. Det betyder att författarna ska ha fått läsarna att tro på innehållet som presenteras i studien och att den data som finns med ska vara av sådant innehåll som är träffsäkert och relevant för att ha den trovärdigheten i uppsatsen. Överförbarhet handlar om hur resultatet av studien används inom olika situationer, att det anpassas i form av urval och population som är vald. Objektivitet innebär att författarna reflekterar över sin egen kunskap inom förståelse och strävan efter trovärdighet som genomskådas med den datan som uppkommer (Denscombe, 2018, s. 419-423).

3.8 Etiska överväganden

Författarna har genom hela forskningsprocessen beaktat etiska överväganden, särskilt i samband med kontakt och interaktion med studiens respondenter. Vid bekräftelse av deltagande i studien fick respondenterna ta del av en informationsblankett om godkännande medverkan i intervjun. I denna blankett (se bilaga 3) informerades respondenterna om studiens syfte, genomförandet samt om de etiska principer som tillämpades. Det framgick även tydligt att information om respondenterna behandlas konfidentiellt och deras namn anonymiseras i studien, medan yrkesroll och företagsnamn kommer att anges. Vidare klargjordes det att deltagandet av intervjun var helt frivilligt och att respondenterna kunde när som helst avbryta deltagandet, både under och efter genomförd intervju. Samtycke till medverkan utfördes innan genomförandet av intervjun, det skedde huvudsakligen muntligt och även skriftligt. Vid muntliga godkännanden noterades det högst upp i dokumentet som användes för den manuella transkriberingen.

Datainsamlingen gjordes i enlighet med dataskyddsförordningen (GDPR) då behandling av personuppgifter inträffade (Riksdagen, u.å). Därmed inkluderas inte några bilagor på de signaturer av respondenterna som godkänt medverkan skriftligt. Endast nödvändiga uppgifter samlades in och i enlighet med blanketten (se bilaga 3) inkluderades respondenternas yrkesroller och företagsnamn medan övrig information uteslöts, som exempel för- och efternamn för att säkerställa respondenternas säkerhet. Inga intervjuer spelades in för att tillse att respondenterna kunde känna sig säkra och trygga, detta var ett val som författarna gjorde medvetet för att säkerställa respondenternas integritet och kunna öka möjligheten till fler medverkande respondenter. All insamlad data hanterades med stor varsamhet.

Utifrån dessa åtgärder har författarna haft en strävan och målsättning över att säkerställa att det förekommer ett korrekt förhållningssätt gällande de etiska aspekterna för att stärka trovärdigheten. Anledningen till att författarna redovisar företagsnamn och roller är för att ge möjlighet till framtida forskning att bygga vidare på studiens resultat.

3.9 Metodkritik

Författarna ställer sig kritiskt till metodvalet, det finns aspekter som bör lyftas upp både fördelar och nackdelar med genomförd studie. Dessutom bör läsaren få ta del av andra perspektiv som får läsaren att tänka att flera utfall är möjliga att genomföra och bör ha i åtanke när läsaren går igenom denna studie. Enligt Bryman och Bell (2017, s. 393-396) så ställer sig kvantitativa forskare sig kritiskt till kvalitativa studier, då dessa studier kan anses vara subjektiva och frågeställningar kan anses vara öppna till en början där det med tiden blir allt mer preciserat. Författarna kan tyckas ha ett förutbestämt svar som avspeglas i resultatet (Bryman & Bell, s. 393-396). Detta är något författarna har haft i åtanke och ställt sig kritiskt till sina egna intervjufrågor för att se till att det inte finns någon partiskhet och respondenterna får själva reflektera.

Alvesson och Sköldberg (2017, s. 156-170) framför kritiska aspekter vid ett hermeneutiskt perspektiv, dessa inkluderar att forskare riskerar att överföra sina egna förväntningar i empirin. För att minimera denna risk gäller det att forskarna är medvetna och kritiskt granskar den egna påverkan på empirin. Detta är något som författarna för denna studie har gjort och sett till att inga egna åsikter involveras i empirin genom att konstant ställa sig kritiskt samt granska transkriberingen av respondenternas svar. Vidare belyser Alvesson och Sköldberg (2017, s. 156-170) att hermeneutiken baseras på forskare som tolkar handlingar och går inte enbart på skriftlig fakta, detta kan upplevas problematiskt då olika forskare kan tolka handlingar och material på flera sätt. Detta gör att trovärdighetskriterierna kommer till användning, forskare behöver ställa egna krav på att använda sig av transparens genomgående i arbetet. Författarna för denna studie har använt sig av trovärdighetskriterierna för att se till att den hermeneutiska tillförlitligheten uppnås (Alvesson & Sköldberg, 2017, s. 156-170).

Bryman och Bell (2017, s. 393-396) beskriver att vid kvalitativa studier kan replikationssvårighet uppstå, då svaren från respondenterna är högst individuell och ofta unik vilket medför en viss svårighet för andra författare att replikera studien och få fram samma

resultat (Bryman & Bell, 2017, s. 393-396). För att minimera risken med replikationssvårighet har författarna detaljerat beskrivit tillvägagångssättet och förhållit sig till intervjufrågor som är öppna och inte riktade åt en riktning som antyder på egna värderingar. Utfallet innebär inte att svaren blir identiska, men att analysen kan leda till liknande resultat genom att samma tema återkommer. Detta är något som författarna varit medvetna om och framfört tidigare att de ställer sig kritiskt till val av metod.

Denscombe (2018, s. 226-237) beskriver att metoder kan kombineras, vid metodkombination kan det medföra i en fördjupning och ge flera perspektiv. Det finns flera varianter av metodkombinationer vilka består av datatriangulering och metodologisk triangulering. Datatriangulering betyder att flera informationskällor används och att författarna jämför data från de olika källorna. I denna metod är det möjligt att genomföra kvalitativa och kvantitativa metoder med en enkätundersökning och en uppföljande intervju (Denscombe, 2018, s. 226-237). Detta är något som författarna har haft i åtanke och anser att det hade varit ett möjligt beslut att kombinera metoden med en uppföljande enkät till andra respondenter. Detta för att komplettera med fler detaljer och göra studien än mer nyanserad, däremot hade det kunnat medföra i ett större bortfall vad gäller enkätundersökningen. Om en enkätundersökning hade genomförts hade författarna behövt ändra om sin frågeställning och syfte för att det skulle passa mer in i en kvantitativ undersökning.

4. Empiri

I detta kapitel kommer empirin att behandlas, studiens empiri omfattas av tio respondenter, där en presentation av respondenternas erfarenhet och roll kommer att presenteras utifrån en tematisk analys. Sedan tillkommer en behandling av svaren följt av citat från respondenterna, svaren är uppdelade på olika rubriker som baseras på intervjuguiden.

4.1 Presentation av respondenterna

Nedan kommer de tio respondenter som författarna intervjuat att presenteras:

Respondent 1: Respondent 1 är verksam i tjänsteföretaget Level21 som är ett konsultföretag där de hjälper mellanchefer och företag att nå sin potential och utvecklas om de hamnat i ett strategi gap där mellanchefer kan sitta klämda mellan organisationens vardag och ledningens visioner (Level21, u.å.). Respondenten började i Level21 som en konsult och har arbetat på företaget i 14 år, efter bara två år blev respondenten delägare och har numera posten som vice verkställande direktör (VD). Det främsta fokusområdet respondenten har inom företaget är att ha hand om personalen samt försäljningen sedan sköter respondenten även andra uppgifter, däremot är ansvarsområdet personal och försäljning.

Respondent 2: Respondent 2 är verksam i idrottsföreningen Drillo Basketball, den startades upp för ett antal år sedan och respondenten grundade verksamheten och har utvecklat den med åren. Drillo basketball (u.å.) är en idrottsförening som erbjuder aktiva basketspelare basketläger, basketcamps och skillsessions i grupp, duo eller privat. Verksamheten hjälper spelare så att de kan utvecklas och nå nästa nivå inom basketen och där det handlar om att ge spelarna spelbaserade metoder för hur de ska fatta individuella beslut samt ge verktyg för att maximera spelarnas potential och finnas till för att hjälpa spelarna uppnå sina mål med att komma in i landslag, college, professionellt spel och basketskolor (Drillo Basketball, u.å.).

Respondent 3: Respondent 3 är verksam i flera organisationer, dels i idrottsföreningen Drillo Basketball. Dessutom som head coach i Svenska Basketbollförbundet. I det avseende när intervjun genomfördes användes främst perspektivet och erfarenheterna utifrån Svenska Basketbollförbundet. Respondenten har erfarenhet av att ha varit elitaktiv under åren 16- 24 år, de senaste fyra åren har däremot respondenten ägnat sig åt att vara elittränare. Det uppdrag

respondenten har för tillfället är som head coach och förbundskapten för dam U18 landslaget i Svenska Basketbollförbundet.

Respondent 4: Respondent 4 är verksam i tjänsteföretaget Posti Logistics Solutions AB i Nykvarn med positionen som operational manager vilket kan likställas med gruppchef. Posti Logistics Solutions AB är ett företag som tillhandahåller lagerlogistik och tillåter samarbetspartners att förvara sina produkter innan de skickas ut till kund. Respondenten ser till att allt fungerar som det ska ute i lagret och har vissa ansvarsområden med Posti Logistics Solutions AB samarbetspartners. Respondenten har haft denna roll i cirka 10 månader och har tidigare varit ute på lagret och arbetat som gruppledare i fyra år.

Respondent 5: Respondent 5 är verksam i tjänsteföretaget Posti Logistics Solutions AB i Nykvarn och är Sitemanager där respondenten ansvarar över hela enheten och tillser att det visas resultat och utveckling. Respondenten ser även till att ta nytta av sina kollegor och delegerar sitt ansvar till andra för att se till att företaget kan uppvisa resultat. Denna roll har respondenten haft sedan 1996, det innebär nästan 30 års erfarenhet som manager för flera olika företag. Respondenten har däremot varit Sitemanager på företaget sedan år 2019.

Respondent 6: Respondent 6 är verksam i tjänsteföretaget Posti Logistics Solutions AB och har rollen som Human Resources-generalist (HR-generalist). Respondenten har haft denna roll sedan ungefär ett och ett halvt år tillbaka. Som HR-generalist har respondenten ansvarsområden som omfattas av allt kring alla HR-relaterade frågor och områden. Respondenten arbetar tillsammans med fyra andra och har en central funktion för hela Sverige i form av Posti Logistics Solutions AB. Tillsammans ser respondenten och dennes kollegor till att ansvara och ge chefer coachning, tar hand om personalfrågor, rekrytering, rehabilitering och så ser de över lönerevisionen.

Respondent 7: Respondent 7 är verksam i tjänsteföretaget EQEUROPE. EQEUROPE (u.å.) beskriver på sin hemsida att de jobbar med emotionell intelligens, deras EQ program och expertis inom användandet av en målorienterad strategi i kombination av hållbart ledarskap är en given faktor för att nå nya nivåer och resultat. EQ är något som personer kan utveckla och öva på, med rätt träning och verktyg kan nya resultat uppnås (EQEUROPE, u.å.). Respondenten är verkställande direktör (VD) och har yttersta ansvar för att få verksamheten att fungera, vilket innefattar bland annat upplägg av strategi, mål, ekonomi, personal samt

vilka lagar och regler som verksamheten omfattas av. Respondenten kände till företaget sedan en tid tillbaka, däremot har respondenten haft rollen som VD i snart fyra år.

Respondent 8: Respondent 8 är verksam i idrottsföreningen Hammarby IF innebandy. Hammarby IF är en grenförening där det finns flera olika idrotter, bland annat andra lagsporter som ishockey, fotboll och handboll. Respondenten är tränare för dam A-laget i innebandy som spelar på elitnivå. Det är respondentens andra säsong i Hammarby men har arbetat med rollen som tränare sedan 20 år tillbaka i en annan innebandyförening. Respondenten utsågs även till årets tränare i SSL (Svenska Superligan) dam för ett par år sedan.

Respondent 9: Respondent 9 är verksam i Gefle IF Fotboll. Gefle IF (2024) är baserad i Gävle och är en av de äldsta flersektionsföreningarna i Sverige, detta betyder att Gefle IF är en verksamhet med flera idrotter under samma verksamhetsnamn (Gefle IF, 2024). Respondenten har haft rollen som manager och huvudansvarig för herrverksamheten i ett års tid, där respondenten bär på huvudansvaret som tränare för herrlaget. Respondenten har inte haft någon tidigare erfarenhet inom Gefle IF, utan har andra erfarenheter av andra verksamheter där respondenten bland annat varit akademitränare för Sirius.

Respondent 10: Respondent 10 är verksam i Södertälje SK och är lagledare för två juniorlag, både J18 och J20. Respondentens arbetsuppgifter som lagledare omfattas av administrativa arbetsuppgifter, detta inkluderar bland annat uppdateringar av hemsidan, närvaro uppföljning, bussbokningar, bokning av mat, fixa sponsorevent och finnas där som en stöttepelare för laget och de aktiva. Respondenten har varit lagledare för J18 och J20 i fyra säsonger sedan har respondenten varit lagledare i andra föreningar bland annat inom fotboll under fyra år. Respondenten närmar sig snart 10 års erfarenhet som lagledare generellt sett inom idrottsvärlden.

4.2 Svar från respondenter inom elitidrotten - lagidrott

Nedan kommer en sammanställning av respondenternas svar fördelade på underrubriker som är baserade på intervjufrågorna.

4.2.1 Ledarskapsstil respondenterna använder sig av

Respondent 2 beskriver att ledarskapet som används utgörs av det transformativa, coachande och situationsanpassade ledarskapet, sedan använder respondenten olika teorier och modeller utöver dessa. Modellerna som används är bland annat SDT (självbestämmandeteorin) och ecological model (ekologisk modell). Respondenten beskriver att det transaktionella ledarskapet används inte även om respondenten ibland kan vara transaktionell i en del tidigare roller. Detta motiveras av respondenten genom att det transaktionella ledarskapet inte anses fungera i denna kontext: *"Det transaktionella används inte för det funkar inte riktigt med denna bestraffning, man får hitta sätt att skapa förändring och utveckling vilket gör att det transaktionella ledarskapet inte fungerar på samma sätt som förr."* Respondenten fortsätter att beskriva att den själv blivit bemött av det transaktionella ledarskapet när respondenten själv var basketspelare. Respondenten fortsätter att beskriva att det transformativa ledarskapet används mycket, däremot är det alltid olika beroende på situationen. Ibland kan det transformativa ledarskapet göra så att budskapet inte förmedlas till den berörda personen och då säger respondenten att den ser till att anpassa sig och istället använder ett coachande ledarskap för att budskapet skall nå ut till den berörda personen.

Respondent 3 beskriver att alla ledarskapsstilar används förutom det transaktionella ledarskapet, respondenten tycker att det lyfter bort motivationen hos de aktiva. Som respondenten själv uttrycker det: *"Jag skulle säga att jag är nog alla men inte det transaktionella ledarskapet, det tycker jag lyfter motivationen bort från dem."* Skulle det transaktionella ledarskapet användas anser respondenten att det blir mer som att spelarna då skulle försöka att imponera på respondenten och inte försöka imponera på sig själv för att utvecklas. Därmed används det transformativa tillsammans med coachande och situationsanpassat ledarskap, det är lagidrott och vi alla är olika men vi vill ta oss mot målet tillsammans. Att hitta gemensamma faktorer är viktigt för att föra ihop gruppen och vikten av att ha både långsiktiga och delmål är nyttigt för att se om det har skett en utveckling över tid. Respondenten fortsätter säga att i det coachande ledarskapet så använder även denna respondent teorin ecological model, där respondenten ser till att skapa miljöer där spelarna själva får fatta beslut. Det handlar om att få spelarna att tänka i flera led, där respondenten säger inte vad som ska göras men hjälper spelarna dit med de rätta verktygen.

Respondent 8 beskriver att alla dessa ledarskapsstilar behövs för att vara en ledare. Respondenten tycker att en liten del av varje ledarskapsstil behöver användas för att leda en grupp. Respondenten uttrycker det: *"Jag ser det som att ledare måste ha alla delar av dessa ledarskapsteorier, Det måste finnas en liten del av varje hos en ledare."* Det behöver finnas tydliga riktlinjer för vad som krävs och sen beror ledarskapet mycket beroende på den nivå gruppen befinner sig på. Respondenten säger själv att den igenkänna sig i alla dessa ledarskapsstilar och skulle inte placera sig själv enbart i en av ledarskapsstilarna. Skulle respondenten placera sig inom någon ledarskapsstil så är det främst den transformativa ledarskapsstilen som används även om alla ledarskapsstilar används i en viss utsträckning. Respondenten fortsätter att säga att ansvaret ligger på de aktiva och det gäller att hitta målen och bygga en grund efter gruppens mål. Det gäller att kunna vara flexibel i ledarskapet, i respondentens fall så finns det aktiva som jobbar eller går i skola och vissa kan ha tufft att kombinera båda två. Därmed gäller det att vara flexibel och hitta upplägg som passar hela gruppen.

Respondent 9 beskriver att det transformativa och coachande ledarskapet är något som respondenten känner igen sig i. Respondenten betonar vikten av att säga *"När det kommer en ny spelare ska man hjälpa spelaren att kunna bemästra och vara självständiga."* Detta innebär att ge spelarna de korrekta verktygen och samtidigt skapa utrymme för ansvarstagande, så att de kan växa i självständighet. Respondenten fortsätter att säga att de andra ledarskapsstilar används inom idrotten också i viss mån men det är inte lika långsiktigt och hållbart med exempelvis det transaktionella ledarskapet.

Respondent 10 beskriver att det situationsanpassade ledarskapet är vanligt förekommande och respondenten själv uttrycker: *"Jag skulle nog säga att det landar inom situationsanpassat ledarskap då mitt arbete som lagledare är att coacha samt skapa utveckling."* Respondenten fortsätter och berättar att den ändrar sig både efter situationen och personen som respondenten bemöter. Det situationsanpassade ledarskapet kommer till användning och är något som respondenten har erfarenhet av som chef i sitt andra bolag som respondenten jobbar med utanför Södertälje SK. Respondenten fortsätter berätta att som lagledare för J18 och J20 så behöver respondenten inte i lika stor utsträckning arbeta med det situationsanpassade ledarskapet som övriga ledare. Då mycket av ansvaret ligger främst på tränarna som har mer kontakt med spelarna sedan kan respondenten själv ibland gå in och stötta om behovet finns och då är det främst det situationsanpassade ledarskapet som kommer till användning.

4.2.2 Hur skapas ett motiverande klimat

Respondent 2 förklarar att ett motiverande klimat skapas genom att försöka se och bemöta personer från vart de är och vart de vill, det handlar i andra ord om vad deras visioner är. Respondenten fortsätter och berättar att mycket tid och engagemang har lagts ned på egen del vilket gjort att mycket kommer naturligt, respondenten säger att när man är van att göra allt och bygga upp det från grunden till att sedan släppa iväg det och ta hjälp av andra kan vara en utmaning i stunder. Det handlar om att ha tillit till de andra och att de bidrar med samma samt arbetar utifrån samma visioner och värderingar. Respondenten fortsätter berätta att en viktig princip är att alla i gruppen ska må bra och det är viktigt att ledarna har krav på hur detta efterföljs. Respondenten uttrycker: *"Ledorden hjälper oss i den riktningen och till förbättringar på lång sikt men också på kort sikt,"* Att jobba utifrån verksamhetens ledord: share (dela), inspire (inspirera) och improve (utvecklas) hjälper spelarna och tränarna i den riktningen och leder till förbättringar på långsiktig- och kortsiktig nivå. Respondenten lyfter fram att nätverk och utbildningar är något som erbjuds för att låta spelarna och tränarna hitta nya drivkrafter och hjälpmedel. Mycket handlar om att i första hand förbättra sig själv vilket i sin tur gör att man förbättrar alla andra. Respondenten avslutar med att säga att bemötandet är viktigt för att det ska vara motiverande att komma på träningar, där bemötandet sker på ett glatt humör så att det ska kännas välkomnande och roligt att träna.

Respondent 3 förklarar att motivation är något som ständigt kan gå upp och ned, däremot så tror respondenten på självbestämmande och att få ha eget inflytande där spelarna har en möjlighet att själva påverka sin egen träning är viktigt för att få spelarna motiverade. På den nivå som spelarna är på så vet de också målet och det finns en egen drivkraft som de tillsammans driver fram. Spelarna på denna nivå är delaktiga och är själv medvetna om vad de vill och detta underlättar situationen gällande motivation men däremot hjälper respondenten spelarna på traven och ger verktyg för att uppnå målen. Respondenten fortsätter berätta att i och med att de är elitidrottare så har många spelare redan svaret på varför de gör detta, därmed riktar fokuset mer på att skapa inre motivation. Detta skapas med hjälp av SDT teorin där respondenten ser till att spelarna får känna sig delaktiga och att de tillsammans skapar en tillvaro som alla vill delta i.

Respondent 8 förklarar att det ska vara roligt att delta och träna och det ska inte bara anses som ett arbete där det är jobbigt eller ett tråkigt klimat. Respondenten tror på att hela laget måste vara med och bidra till att det är ett motiverande klimat som. Allt ansvar ska inte enbart bäras av tränaren utan det måste fördelas jämnt mellan andra tränare samt de aktiva spelarna behöver också aktivt bidra. Respondenten avslutar med att säga att respondenten själv har spelat på elitnivå och då hade alla spelarna något som de bidrog med för att skapa ett motiverande klimat och som genomsyrades av att alla hjälper till att skapa ett motiverande och utvecklande klimat.

Respondent 9 förklarar att det är viktigt att hitta vad spelarnas driv och mål är. Respondenten uttrycker: *"Från dag ett så ställde jag frågan till spelarna och ville veta spelarnas 'why' i omklädningsrummet."* Respondenten säger att det kan anses vara väldigt subjektivt, däremot hjälper det respondenten att utifrån spelarnas svar forma ett upplägg som uppmuntrar motivationen. Det ger respondenten möjligheten att kunna höja ribban och utmana spelarna där de är målinriktade och fokuserade på att utvecklas. Respondenten fortsätter berätta att motivationen kan vara olika hos spelarna och där är det viktigt att hitta de individuella motivationsfaktorer dessa individuella motivationsfaktorer används sedan för att kunna bygga ihop det till ett kollektivt arbete. Motivationen baseras på varje individs svar på frågan "why?" och detta uppmuntras sedan i den kollektiva gruppen ute på spelplanen. Det gäller därmed att hitta de gemensamma faktorerna som motiverar gruppen och jobba utifrån dessa faktorer.

Respondent 10 förklarar att ett motiverande och engagerande klimat ser respondenten till att skapa genom att alltid komma med energi och vara glad samt positiv när respondenten är på arenan. Respondenten tror på att ett gott bemötande kan göra mycket och smitta av sig till andra och om energin är trevlig inom gruppen så kommer det att vara ett trivsamt klimat där personer känner sig motiverade. Respondenten fortsätter berätta att det är viktigt att vara inlyssnande och regelbundet se och höra hur de mår, genom att få svar på deras mående kan man hjälpa till på vägen för att hitta tillbaka till motivationen. Respondenten anser att det är viktigt att de ska känna av att respondenten ser dem och finns där som ett stöd om så önskas eller behövs.

4.2.3 Hantering av meningsskiljaktigheter

Respondent 2 hanterar meningsskiljaktigheter genom att lyssna för att förstå, ofta kan det vara så att det är flera som argumenterar för sin åsikt och ser inte till att lyssna på hela situationen. Respondenten säger att av tidigare erfarenhet från många andra yrkesroller som respondenten haft så har meningsskiljaktigheter blivit lösta genom förhandlingar. Respondenten fortsätter säga att värdegrunden och ledorden är en viktig del vid eventuella meningsskiljaktigheter, efterföljs bara ett av de tre ledorden, då blir det ett nej och respondenten säger ifrån. Det handlar då om att gå tillbaka till grundidén och föra riktningen framåt för att utvecklas i framtiden. Skulle konflikter uppstå mellan en tränare och aktiv så kan det i vissa fall hända att det upptäcks senare och det blir inte bemött på så sätt som hade önskats. Respondenten säger att det är viktigt att bemöta situationen och att man har koll på sig själv och ledorden som verksamheten arbetar utefter, är det så att det inte fungerar så ser respondenten till att hitta andra personer som kan hjälpa spelaren istället.

Respondent 3 hanterar meningsskiljaktigheter på individnivå och försöker att få en uppfattning om situationen och hanterar den därefter. Respondenten berättar att det är påtagligt med meningsskiljaktigheter hos unga och vuxna då respondenten har en bakgrund som socionom och arbetar med unga personer utanför sin tränarroll. Vid tillfällen där det uppstår meningsskiljaktigheter på gruppnivå förklarar respondenten att det är viktigt att skapa uppfattning om vad som skett och förstå varför det har inträffat. Det gäller att ta det för vad det “är” och vilken del det “är” annars finns det risker att det glöms bort och man hamnar i andra spår som inte reder ut situationen vilket är den främsta prioriteringen, att hitta en lösning på konflikten.

Respondent 8 hanterar meningsskiljaktigheter genom att ha öppen dialog och möten med laget, det behöver inte alltid uppstå konflikter när respondenten är närvarande då laget har sin egen grupp på olika sociala medier. Har det inträffat en situation så ser respondenten till att ha möte med utrymme för diskussion om det är något som inte fungerar. Respondent poängterar vikten av att hantera meningsskiljaktigheter tidigt för att minimera en snöbollseffekt av negativitet och att det eskalerar för att spelarna inte uttryckt sin åsikt tidigare. Det är viktigt att gå igenom händelsen och låta det få vara högt i tak för att alla spelare ska känna sig sedda och hörda. Respondenten tror på att låta det få vara högt i tak resulterar i att spelarna vågar uttrycka sig mer och påverka deras egna träning. Att få och ge feedback är viktigt för att

utvecklas och för att tillse motivationen hos spelarna genomförs individuella samtal under säsongen. Respondenten själv uttrycker: *"Sedan ser vi till att ha individuella samtal under säsongen och skulle det vara så att en spelare agerar som ett 'virus' då ser jag till att ta bort 'viruset', vi vill inte ha negativitet utan det ska vara glädjefyllt och roligt att spela innebandy."*

Respondent 9 hanterar meningsskiljaktigheter genom förståelse, respondenten menar på att först och främst försöka omfamna situationen. Att ha en förståelse för att personer tänker annorlunda och skapa en uppfattning om båda parters perspektiv, därefter säger respondenten att det är viktigt att finna den gemensamma visionen som passar båda parter. Respondenten fortsätter berätta att fotbollsvärlden kan upplevas från respondentens egna sida att det är högt i tak och det finns utrymme för jobbigare diskussioner. Att det tillåts vara högt i tak säger mycket och hur individen tillåts växa under stunder där meningsskiljaktigheter uppstår. Respondenten fortsätter tala om att det behövs mod och sårbarhet där dessa behöver omfamnas för att kunna hitta en gemensam väg och lösning. Respondenten avslutar med att det är viktigt och komma ihåg att alla personer är olika och upplever situationer på olika sätt och där alla ska respekteras oavsett vad andra upplever och känner i samma situation.

Respondent 10 hanterar meningsskiljaktigheter med att ta tag i situationen som uppstår. I första hand är det tränaren som får ta tag i det men om det inte går finns lagledare till hands. Om det förekommer en konflikt mellan två personer som inte tränaren kan ta tag i så är det något man bör ta tag i direkt och man sätter sig ner och för en dialog med varandra och försöker lösa problemet.

4.2.4 Likheter och skillnader mellan tjänsteföretag och lagidrott

Respondent 2 har resonerat att det finns en del likheter där båda branscher har en gemensam idé vilket är uttryckt i en vision. Däremot finns det en utmaning för många tjänsteföretag vilket är att hålla sig till visionen och se till att följa de olika ledorden i vardagen och i varje arbete som sker. Respondenten fortsätter lyfta skillnader där en annan faktor är tillgänglighet, det kan vara utmanande för tjänsteföretag att vara lika tillgänglig i den aspekt där ledaren är tillgänglig för sina medarbetare. Näringslivet har sina utmaningar, ofta är det fina ledord och visioner som syns på hemsidan men där de inte följs fullt ut. Respondenten säger att uppfattningen blir att de som lyckas i näringslivet är ett bra lag där tjänsteföretag vet vad som

ska göras och vad som kan bortprioriteras. Respondenten delar med sig om sina egna erfarenheter där ledarskapet i idrottsrörelsen så finns det ledord som avspeglas i varenda sak som görs, det finns en noggrann plan och vilken riktning som verksamheten ska röra sig till. Där kan tjänsteföretag behöva arbeta mer utefter tydlighet, tillgänglighet och kommunikation för att skapa en bild framåt och föra företaget i rätt riktning. Respondenten säger att det inte finns mycket som förhindrar att tjänsteföretag och lagidrott använder samma sätt att leda. Det kan snarare fungera ganska bra, det finns exempel på militärer som är bra ledare. Däremot så har idrotten en tendens att ha tydliga mål och då gäller det att försöka köpa in det hos tjänsteföretag. Därmed är det en mer komplex miljö i näringslivet som kan göra att mycket måste anpassas efter miljön.

Respondent 3 har resonerat att tjänsteföretag har mycket att lära sig av idrotten, Respondenten anser att idrottsliga verksamheter har planat ut verksamheten och fördelat tydliga riktlinjer, vilket respondenten tycker att tjänsteföretag bör använda sig mer av. Det handlar om att tjänsteföretag ska ställa sig på samma nivå med personen som man delegerar arbetsuppgifter till, där ansvaret inte bara riktas åt ett håll utan båda parter måste bidra. Respondenten menar att om ansvaret sprids över fler personer, där alla får känna sig delaktiga i processen och känna att de har ett ansvarsområde, kommer de också att trivas. Respondenten själv uttrycker: *"I idrotten så kan det finnas en del svårigheter med att ta inspiration från tjänsteföretag. I idrotten så ställs frågor som: hur ska vi göra?."* Det blir därmed mycket "hur?" frågor där idrotten arbetar mer detaljerat i sina processer, det finns en process för att hantera problem. Tjänsteföretag å andra sidan jobbar mer med problemlösning och går inte in på små detaljer. Det gör att idrotten blir mer processorienterad och idrottsverksamheten kan bli mer hållbar över tid.

Respondent 8 har resonerat att det finns en del skillnader mellan lagidrott och tjänsteföretag, några skillnader är att ledarna i lagidrotten ser de aktiva utifrån en grupp snarare än en enskild individ. I tjänsteföretag är det istället mer som att ledaren ser det mer enskilt och som anställda där det inte är lika sammansvetsat. Respondenten fortsätter berätta att det även finns en del likheter mellan lagidrotten och tjänsteföretag. De likheter som finns är bland annat att det finns en ömsesidig respekt mellan varandra och där alla i gruppen ser till att respektera alla och tillåter att alla får vara olika. Här ligger det mycket fokus på ledaren i tjänsteföretag att detta efterföljs och jobbar för ett inkluderande klimat. I idrottsrörelsen så finns det mer av ett eget ansvar att det uppnås och det blir mer självständigt ansvar att se till att man utvecklas

i idrotten. Här finns det vissa likheter också i tjänsteföretag där anställda själva behöver ta ansvar för att utvecklas eller komma med förslag till ledaren på att den anställde vill gå utbildningar för att utvecklas i sitt arbete.

Respondent 9 har resonerat att det finns en del likheter mellan tjänsteföretag och lagidrott, respondenten tror att det går att kombinera ledarskapet som används i tjänsteföretag och lagidrott där det går att hitta flera likheter. Respondenten menar att tyngdpunkten hamnar i hur människor blir behandlade och hur ledaren styr sin grupp. Respondenten fortsätter berätta att man ser människan först och sen ser man de som idrottsaktiva där de har en annan typ av roll. Det är viktigt att kunna skilja på individ och aktiv, det gäller detsamma i tjänsteföretag att man kan skilja på anställd och individ. Respondenten tycker det är viktigt att man i idrotten och tjänsteföretag fortfarande vågar vara ledare och att man axlar rollen som ledare för gruppen där det ska finnas en tydlig ledare med struktur. Sedan fortsätter respondenten säga att vi alla är människor och om människan inte mår bra så kommer det inte hålla i längden. Respondenten ser det som att det finns samma grundidéer inom ledarskapet mellan tjänsteföretag och lagidrott där styrningen sen kan skilja sig mellan branscherna.

Respondent 10 har resonerat att liknelser går att hitta mellan tjänsteföretag och inom idrottsrörelsen, respondenten säger att liknelser går att hitta, däremot har respondenten under åren ställt idrotten mot tjänsteföretag på olika sätt. I ett företag så menar respondenten att man kan få sparken om instruktioner inte följs av den anställde, däremot är det en spelare inom idrotten som inte följer instruktioner blir det en lärdom av det och spelaren får vara kvar. När det kommer till unga aktiva handlar det mer om att uppfostra och utbilda för att nå högre nivåer i sin idrottssatsning. Respondenten fortsätter säga att de aktiva får mer eller mindre acceptera läget och hur ledaren styr grupper annars så får den aktive byta förening och inte vara kvar. Respondenten avslutar med och berättar att det finns vissa liknelser där tjänsteföretag och idrott sätter upp tydliga mål och sedan följer upp dessa för att se om de uppnåtts. På vissa plan går det därmed att jobba på samma sätt oavsett om det är en idrottsförening eller ett tjänsteföretag.

4.2.5 Syn på framtida ledarskap

Respondent 2 tror att ledarskapet är inne i en spännande förändring från att det tidigare varit mycket transaktionellt ledarskap som i andra ord kan benämnas som klassiskt ledarskap har

det blivit mer transformativt med åren. Ledarskapet inom idrotten har vuxit till att man förstår och bemöter varandra, där alla ska få vara med och känna sig välkomna. I stunder där ledaren är ensam med en aktiv grupp så finns det ofta vårdnadshavare som kan hjälpa till där ledaren kan visa sig sårbar och ta hjälp av andra när det behövs. Respondenten fortsätter berätta att det är en resa som görs inom ledarskapet där nya metoder används och ändras även inom professionella områden. Ledarna i idrotten har blivit mer medvetna om att vissa människor behöver olika bemötande där ledarskapet behöver ändras beroende på individen. Respondenten avslutar med och säger att det egna ledarskapet som respondenten använt har själv ändrats med åren med hjälp av olika trender i samhället också. Det är en utvecklingsresa som både aktiva och ledare gör och hittar metoder som fungerar för att få gruppen mot samma mål.

Respondent 3 tror att det är en fin sak som håller på att utvecklas på förbundet och det är att det ska bli mer evidensbaserat. Det är ett ramverk vars vision ledare delar som respondenten tror kommer att gynna en utveckling hos både ledare och spelare. Det klassiska transaktionella ledarskapet som funnits över tid kommer att försvinna allt eftersom. Det kommer säkerligen finnas kvar i viss mån men att det inte kommer att användas. Det trender som framträder inom svensk basket ser fint ut och är på väg mot en fin utveckling. Respondenten menar att alla andra teorier som finns att tillgå går lite hand i hand men att det finns teorier som sticker ut och kommer att utvecklas. Utvecklingen sker konstant, det är ingen bransch som arbetar på samma sätt som det var under 80-talet och utvecklingen är en viktig del för att verksamheter ska fungera.

Respondent 8 tror att ledarskapet kommer att förändras i takt med den väg samhällets riktning går gör att en ändring i ledarskapet kommer att behövas. Respondenten fortsätter säga att förr upplevde respondenten själv att det krävdes mer av de aktiva men nu finns det fler saker runt omkring som tar tid. Det gör att ledare behöver arbeta mer för att de aktiva ska behålla drivkraften som fanns förr i större utsträckning, idrotten har hamnat lite mer i skymundan då andra saker tar upp de aktivas tid. Dessutom har det blivit en större konkurrens mellan idrotter och klubbar. Är det så att man i fotbollen inte tränar ordentligt så kan det resultera i att man inte får medverka i diverse matcher, detta gör att det ställer andra krav på ledarskapet för att aktiva ska känna sig motiverade och drivna till att fortsätta med idrotten.

Respondent 9 tror att ledarskapet kommer att förändras på grund av digitaliseringen, att det förekommer mycket siffror och statistik som kommer att vara i fokus. Däremot tror respondenten att en mänsklig ledare kommer vara avgörande i längden, ledarskapsstilar förändras men människan är fortfarande densamma. Mycket handlar om att våga vara kommunikativ. Respondenten påpekar att tränare förhåller sig till statistik och det kommer inte vara hållbart i längden. Inom fotbollsvärlden är de tränare som fått titeln som bästa tränaren där de är mer närvarande och mänskliga än de tränare som enbart efter statistik och siffror. Respondenten har sett förändringen och det digitala är ett bra hjälpmedel men att man återgår till det mänskliga, sakta men säkert.

Respondent 10 tror att förändring kan ske, däremot beror det på vilken ledarskapsstil som används. Respondenten fortsätter berätta att tittar vi på ledarskapet generellt så är det många föräldrar som är tränare till barn under en ung ålder, det kan vara problematiskt i vissa sammanhang. Respondenten uttrycker: *"Det krävs utbildning och engagerade föräldrar som är där enbart för deras barn spelar där eller om de är där för att leda ett lag."* Det kräver då att idrotten genomför utbildningar inom ledarskap och att föräldrarna som är tränare är engagerade och inte enbart närvarande för att deras egna barn spelar där utan de ska vara närvarande och leda ett helt lag utan att favorisera spelare. Respondenten avslutar med att säga att ledarskapet och dess förändring helt enkelt beror på vad det är för lag eller idrott och vilken person som ska leda laget.

4.3 Svar från respondenter inom näringslivet - tjänsteföretag

Nedan presenteras svaren från intervjuerna med olika underrubriker för att förtydliga vilken fråga som besvarats i intervjuguiden.

4.3.1 Ledarskapsstil respondenterna använder sig av

Respondent 1 beskriver att ledarskapet som respondenten använder sig av skiljer sig från situation och kontext. Respondenten uttrycker: *"Under en timma om dagen så hoppar jag mellan alla dessa ledarskapsstilar."* Respondenten menar på att det måste finnas en tydlighet och en ram där medarbetarna vet vad som förväntas av dem och respondenten kan se resultat utifrån det och det behövs en interaktion mellan båda parter och där är situationsanpassat

ledarskap en viktig del av vardagen. I andra fall kan det coachande ledarskapet lämpa sig bättre och beroende på vilken geografisk plats man befinner sig i kan det transaktionella ledarskapet komma till användning. Respondenten menar att det inte finns någon gräns i hur ofta eller när man använder vilken ledarskapsstil utan det ändras utefter personen man bemöter och gruppen i helhet.

Respondent 4 beskriver att personen arbetar utifrån det transformativa och coachande ledarskapet. Respondenten berättar: *" Jag skulle säga att jag jobbar med både transformativa och coachande, detta kan göras parallellt men också med en ledarskapsstil i taget."* Respondenten menar att det går att använda i båda ledarskapsstilarna parallellt. Däremot kan det också användas med en ledarskapsstil i taget beroende på personen man bemöter. Respondenten ser det som viktigt att kunna vara coachande och anpassningsbar. Så länge gruppen når upp till de mål som ställs så ser respondenten det inte som något problematiskt med att kunna leda på flera olika sätt eller möjligheter.

Respondent 5 beskriver att ledarskapet som används ändras utefter situationen. Respondenten berättar: "*I min roll använder jag mig av samtliga delar av ledarskapsstilar."* Respondenten förmedlar att personen landar mycket i sitt närmaste tema att skapa visioner och är en visionär där det transformativa ledarskapet används. Respondenten arbetar mycket med likasinnade site chefer och tillsammans kan vi utveckla och utmana verksamheten, därmed behövs alla ledarskapsstilar men i olika utsträckningar och vissa i större mån än andra. Respondenten fortsätter lyfta upp att ledarskapsrollen spelar olika roll i olika forum. Mycket beror på vilket steg medarbetaren är på, är det en gruppledare, då använder man mycket av coachande. Medan under personalmöten använder respondenten sig av det transaktionella för att föra fram resultatet men att det fortfarande ska ske på ett inspirerande och motiverande avseende.

Respondent 6 beskriver att ledarskapet som styr arbetet och ansvaret är en blandning av det coachande och situationsanpassade ledarskapet. Respondent uttrycker: *"Svårt att säga då jag inte har yttersta ansvar, men jag skulle säga en blandning mellan coachande och situationsanpassade ledarskapet."* Respondenten ser till att vara noggrann i början med nyanställd och med riktlinjer samt tydlighet sedan släpper respondenten lite på det och ger mer utrymme för "frihet". I andra sammanhang när respondenten håller dialoger med chefer och medarbetare som har olika ledarpositioner använt mycket coachande ledarskap främst.

Respondenten ser till att om det finns några problem som har uppstått att det bokar in ett möte där samtal hålls för att skapa idéer för att utvecklas och hitta nya lösningar.

Respondent 7 beskriver att ledarskapet som utövas är främst det transformativa men att det situationsanpassade ledarskapet är också en viktig del. Respondent berättar: *"Det transformativa tänker jag på och sen är jag även situationsanpassad i mitt ledarskap."* Det situationsanpassade ledarskapet har funnits länge och är fortfarande aktuell att använda, mycket i vilken typ av ledarskapsstil som används hamnar återigen i vilka sammanhang som utspelas. Respondenten menar att i början av en anställning när medarbetaren är ny så kräver det mer av ledarskapet och är det en senior person så kräver det mindre av ledarskapet och de medarbetarna är mer självgående och styr sig själva. Respondenten fortsätter säga att förtroende och tillit är viktigt och tror på att medarbetarna utvecklas om det finns möjlighet för de att göra saker själva. Dessutom ge möjligheten för medarbetarna att leda olika projekt så att respondenten kan lägga energi på andra saker som också är viktiga för att företaget ska växa och utvecklas.

4.3.2 Hur skapas ett motiverande klimat

Respondent 1 förklarar att personalfrågor och högt engagemang där medarbetarna engagerar sig uppskattar respondenten och tror att det kan leda till ett motiverande klimat. Respondenten nämner att det finns massa studier som visar att konsultbolag är rätt kända för vassa armbågar och det handlar mer om vem som fakturerar mest och det blir en hög bonus på den faktureringen som sker. Respondenten påpekar även att framtidens utmaningar är komplexa och att det ska ske i team för att få känslan av sammanhang och att man har kollegor och ser vad som sker. Respondenten förklarar även att de har tagit bort individuella bonusar i företaget och att de arbetar mer för en fotbollslags anda. I företaget anställer de mycket människor och för att få det att bli familjärt hjälper alla till och är närvarande. Personalens olika styrkor och svagheter gör att de kompletterar varandra, både inom det privata och i det yrkesmässiga. Utifrån den intellektuella resan så lär man sig saker hela tiden, jämfört med olika storbolag finns det ett tydligt mönster att personer går dit enbart för att göra sitt jobb och att det inte finns någon driv eller passion utan att det är mer som ett krav. Respondenten förklarar också att konsult- och tjänstebolag innefattar utmaningar som personalen ställs emot. Det finns ett lärande om utveckling som medför även mycket personliga utmaningar inom

individuella plan. Det är viktigt att det har en mer personlig anknytning för att man ska kunna förlita sig på personens arbete.

Respondent 4 berättar: *"Motivation är något som kan vara utmanande för alla personer som jobbar här, ibland är vissa mer motiverade än andra, de kan vara en utmaning för alla som jobbar"*. Respondenten fortsätter och förklarar att den har 10 personer under sig som man ska anpassa sig efter. Det är respondentens uppgift att dela glädje och ha nära samtal med dem. Respondenten menar att man ska ha avstämningar titt som tätt där man frågar hur personen mår och om det sker något roligt är det viktigt att de känner sig att de är i en välkomnande miljö. Respondenten värdesätter att ha nära samtal med sina kollegor och vara närvarande för att försäkra att de känner sig sedda och motiverade till att jobba. Att skapa en relation där det byggs på tillit är viktigt.

Respondent 5 förklarar att vara transparent i kommunikation är viktigt för att skapa ett motiverande och engagerande klimat, att förstå bakomliggande orsaken till varför en konflikt uppstår. Samtidigt är det modigt att våga stå på sig för de fel beslut man gjort, man börjar förstå innebörden gällande om det är positiva eller negativa konsekvenser i företaget. Det är positivt att visa fram sina fötter och stå på sig, det kan leda till att inom långsikt är det något bra och inom kort sikt något negativt inom arbetsmiljön. Respondenten menar att de är i en form av visionär, vilket betyder att respondenten får igång en tankeverksamhet och backar för att få fram personalen för kommunikation och engagemang. Att man utför det konkret för annars blir det osäkert, att det blir mer hanterbart och uttryckligen beskriver och förklarar om hur saker ska förbättras med exempelvis "vi ska göra det bättre". Det viktiga är att alla får vara delaktiga och med i processen.

Respondent 6 förklarar att de arbetar mycket från att lyssna och ta in vilka behov medarbetaren eller chefen har och ställer därefter frågor som är relaterade till ledarskap. Utifrån de svar som förekommer utifrån de frågor som är ställda lyssnar respondenten och ställer följdfrågor. Respondenten menar att på så sätt skapas en tankegång hos personen som kan vara viktig för att utveckla och förse verksamheten. På så vis kan det upplevas att med dessa frågor skapar en irritation än engagemang men det kommer på längre sikt skapa en förståelse och den hjälp kan ge resultat och motivation. Respondenten betonar att motivationen skapas när man tar hjälp och det blir mer personligt att det inte går via flera vägar innan man får den hjälp och coachning som kan behövas.

Respondent 7 förklarar att det handlar om att ge förtroende till sina medarbetare för att det ska vara ett motiverande och engagerande klimat. Motivationen grundar sig i att ge medarbetarna frihet inom tydliga ramar, men hur det uppfattas beror på vem man pratar med. Vissa har olika behov och erfarenheter där det kan vara med och styra. Respondenten förklarar: "*Jag tror att mycket handlar om att kunna lita på sina medarbetare. I grunden handlar det om tillit, vissa personer gillar att ha bollplank medan andra är mer självgående"*. Det är chefens viktigaste uppgift att kunna se sina medarbetare och deras behov men samtidigt är det viktigt att ha kul och att man tar ansvar för sitt eget. Respondenten menar att motivationen kommer inifrån och där ställs ett visst ansvar på att medarbetaren ser till att hitta motivation och ta självledarskap. Som vd/ledare är man tillgänglig för att lyssna om det är någon som mår dåligt. Det betyder att ledaren ska skapa ett öppet klimat där personalen får vara med och påverka utan att det blir för personligt utan mer sakligt.

4.3.3 Hantering av meningsskiljaktigheter

Respondent 1 hanterar meningsskiljaktigheter med att ta det direkt när det sker, man ska inte vänta för länge för då riskerar det att bli en större konflikt som hade kunnat lösas på ett mycket smidigare sätt. Det finns annars risk att det går för långt och det drabbar flera personer och resultatet. Respondenten jobbar utifrån att vara transparent och öppenhjärtig, konflikter kommer alltid att uppstå och då är det viktigt att man är lyhörd med medarbetarna. Respondenten förklarar att konflikter behöver hanteras skyndsamt eftersom en chef som inte agerar riskerar att förlora sin auktoritet. I en sådan arbetsmiljö saknas trovärdighet och det kan leda till att arbetsgruppen vänder sig mot chefen. Detta innebär i sin tur en risk för att gruppen börjar fatta beslut utan chefens medverkan, vilket kan leda till negativa konsekvenser för verksamheten.

Respondent 4 hanterar meningsskiljaktigheter utifrån vilken situation det handlar om. Det finns olika alternativ att lösa olika meningsskiljaktigheter och det kan vara beroende på hur allvarligt det är. Handlar det om produktionsfel bör man undersöka att utrustningen är i ordning och fungerar. Det ska vara kontrollerat och förekomma uppföljningar så att personerna alltid jobbar med säkerhet i första hand. Respondenten förklarar att om det uppstår konflikt mellan två personer är det den största utmaningen. Det kan vara att de inte kommer överens med varandra men att det ska finnas en möjlighet att få de att arbeta tillsammans.

Respondenten ser till att lyssna och hjälpa båda sidorna och ha en avstämning med dem samt ge verktyg för att kunna lösa situationen. Respondenten använder sig av frågor om vad som gjorde att de hamnade här? Hur kan vi gå vidare härifrån? Sådana samtal har gått bra och det går att se en utveckling och att samarbetet är bra mellan dem efter att något sådant inträffat. Respondenten menar också att ingen ska gå hem med en konflikt och grubbla över det. Respondenten försöker att fånga upp konflikten så fort som möjligt eller tar det direkt när det kommer till ytan, trivs man bra på jobbet så går det mesta att lösa och man kan leverera bra resultat.

Respondent 5 hanterar meningsskiljaktigheter med att gruppledare försöker ha en lösning till problemet och om det inte går att lösa har man tillgång till mer stöd. Respondenten gillar "nej sägare", att anställda som vågar utmana sig själva och säga emot. Däremot ska de ge förslag på lösning till förbättring av konflikt eller problem som uppstått. Om man grundar sin åsikt och tänker själv då lägger respondenten tid med att lyssna och hjälpa till. Respondenten påpekar även att det är okej att inte vara överens. Respondenten kommer även med exempel på olika nivåer man arbetar på och hur man kan få hjälp med det. Ifall en nyanställd frågar om hur tejpmaskinen fungerar så kommer det genomgås en ordentlig genomgång om hur den fungerar, däremot om det är en person som arbetat i över 10 år och fortfarande inte kan fixa en tejpmaskin då är förväntningarna utifrån den förväntansbild som finns.

Respondent 6 hanterar meningsskiljaktigheter med att säga till och ifrån om det uppstår problematik. Respondenten säger: *"Jag tror mycket ligger till grund i hur man är som person och vilka personligheter man har, jag är oftast en person som kan säga till och ifrån om det är så att jag inte håller med."* Respondenten förklarar att den själv ser sig som en person som yttrar sig och säger till om det är något som är fel eller som behöver framföras i gruppen. Respondenten menar också att man måste lyssna på chefen och medarbetaren om det uppstått en konflikt. Om det är att chefen inte tycker att något passar i verksamheten måste det sägas till, vikten av att våga ta upp saker som är opassande för verksamheten måste tas upp. Det bör framföras för att få en möjlighet till en öppen dialog och på så sätt undvika argumentation där det blir vi mot dem. Det ska finnas utrymme för sina åsikter, det är acceptabelt att tycka olika men att man måste kunna hitta en lösning.

Respondent 7 hanterar meningsskiljaktigheter på så vis att det reds ut fort. Viktigt att det tas upp på bordet och lyfter fram saker som skaver. Det kan vara att det inte finns en snabb

lösning utan att det kan ta sin tid innan det är löst. Däremot går det inte att lösa meningsskiljaktigheter mellan medarbetarna som inte är i samma båt, det kan vara så att de inte längre får vara kvar. Respondenten menar att det finns i Sverige skriftlig dokumentation och skyddsnät där det är en längre process innan man får någon uppsagd. Respondenten förklarar att det ska finnas en gemensam vision och mission, om man inte löser konflikten så finns det en risk att man kommer bort från den gemensamma båten. Det måste finnas en vilja från båda parter att lösa konflikten, om man inte löser det får man stå upp för det man sagt och gå vidare med sitt arbete. Är detta en utdragen konflikt så får man antingen se till att lösa det eller att man säger upp sig. Vid sådana situationer är respondenten tydlig om att det inte fungerar. Det finns en risk för sämre välmående och det vill man inte att det ska uppstå utan att personer ska må bra på sin arbetsplats. Givetvis har alla olika åsikter om saker och ting, det gäller att hitta en gemensam nämnare för att finna verksamhetens vision och mission.

4.3.4 Likheter och skillnader mellan tjänsteföretag och lagidrott

Respondent 1 har resonerat att det finns likheter och skillnader. Respondenten har arbetat med idrott förut och är i grunden en beteendevetare och har varit elitidrottare inom ridning. Det finns flera före detta idrottare som diskuterar ledarskap, det uppstår däremot ett problem när det väl handlar om lagidrott. Det är skillnad på lagidrott under en ishockeymatch jämfört med hur det är utanför matchen, ledarskapet ser annorlunda ut då. Respondenten menar att implementering av ledarskap från lagidrott skulle driva företag konstant i lag och då skulle även märkliga bonussystem införts för de mål de vill uppnå. Det är idrottsvärldens form av adrenalin och pump. Den form av idrottsadrenalin hade fått bakslag om det är något som försöker få in i den vanliga världen. Det handlar inte om att vinna kunden och för att förhållning skapas i vardagen kan det bli utbrändhetens inslag. Det finns bra grupprocesser att ta från lagidrotten men att man ska se sig för adrenalin pumparna.

Respondent 4 har resonerat att det finns en grund i både idrotten men även inom tjänsteföretag, det är viktigt att det finns engagemang och det spelar en stor roll inom sport och lagidrott ifall de vill lyckas. Det finns likheter på så sätt att det finns strategier inom företag och idrott, men det kan skilja sig åt när det handlar om mål. För tjänsteföretag handlar det om att dra in pengar medan för lagidrott handlar det mycket om att vinna matcher eller slutspel. Respondenten menar även att tjänsteföretag anpassar personal efter kunskap, så det

finns lite likheter kring det. Däremot är det mer av en fast position inom idrotten och miljöerna är mer olika för det finns mer utrymme för rotation av arbetsuppgifter.

Respondent 5 har resonerat: *"Jag tycker att tävling är något man vill ta in på arbetsplatser, för på arbetsplatser är det oftast långa cykler med kvartalsrapporter medan i idrottslivet handlar det om här och nu gällande matcher och lopp."* Respondenten fortsätter med att i näringslivet tar man fram tydliga mål och att man jobbar med bra kvalitet och effektivitet. Respondenten tror att näringslivet tar mer lärdom om hur man använder sig av mål med hjälp av målbilder. Idrottare har som regel att man tar eget ansvar, bland annat om sin kost och sömn, det är två tredjedelar de sköter om deras värld medan verkliga livet inom arbetsvärlden är enbart om träningsformen som är jobbet. Det saknas det övriga ansvaret för sin kost och sömn för att kunna prestera bra på jobbet. Respondenten förklarar att det finns många idrottare som är föreläsare, de föreläser bland annat om sömn och kostrådgivning. Utifrån föreläsningarna minskar det olyckor och man får bättre hälsa, detta är något som skulle kunna implementeras i näringslivet. Respondenten nämner att stolthet är något som man bör ta upp, att man bidrar och presterar för att få en medalj som ersättning och beröm inför grupp samt individuellt inom idrotten. Det finns mer att lära sig från idrotten men samtidigt finns en förståelse till varför man gör det och varför man tränar dessa delar. Exempel som respondenten nämnde är utifrån idrottsperspektivet, idrottare går inte enbart till träningen för att träna utan att det finns ett syfte bakom det. Inom företaget finns det mer statistik vilket har varit givande för idrottare då det är något som saknas inom idrotten.

Respondent 6 har resonerat att inom idrotten vet alla vad som är målet, att det är rakt och tydligt. Det handlar om att bli bäst och det finns en ambition om att prestera. Vad gäller tjänsteföretag är det helt andra verktyg, i tjänsteföretaget jobbar man utifrån löpande feedback. Det är upp till varje person att prestera och inte ge upp vilket går att inspireras från idrotten och att det appliceras mer i tjänsteföretaget. Respondenten nämner att inom tjänsteföretag arbetar man mycket runt problemet för att det inte ska skapa onödiga konflikter och vill tillse att det är en bra stämning i verksamheten. Det är inte raka puckar i tjänsteföretag samtidigt som det finns en tydlig hierarki om idrotten där det är en eller två som bestämmer. Det är mycket riktlinjer och rak på sak inom idrotten medan tjänsteföretag försöker att se människan och inte enbart prestationen.

Respondent 7 har resonerat att det går att lära sig av idrotten oavsett om det är lag på idrottsnivå eller om man arbetar som ett lag på arbetsplatsen. Det går att lära sig en del från idrotten, däremot är det nog inte alltid bra inom idrottsvärlden då det finns en press på att alltid vinna. Skulle detta implementeras i tjänsteföretag kan det bli problematiskt. Respondenten nämner även att det går att lyckas utan att vinna och detta gäller i både tjänsteföretag och idrottsföreningar. Individen behöver inte alltid vinna så länge man bidrar. Det blir lägre sjukskrivningar om chefer blir mer hållbara i sitt ledarskap och desto fler emotionellt intelligenta chefer desto mer hållbart blir det och en bättre arbetsmiljö.

4.3.5 Syn på framtida ledarskap

Respondent 1 tror att ledarskapet kommer att ändras i framtiden. Respondenten berättar: *"Ja, det tror jag. Det dyker upp ledarskapstrender då och då. Nu när man är äldre försöker man hålla sig uppdaterad till det som trendar just nu."* Under 90-talet var coaching en trend och idag handlar det om att fler vill ha frihet, mycket av detta upptäcktes under pandemin. Det som kommer utvecklas är självledarskap, men att det samtidigt blir mer kunskap i skolan om innebörden med konsekvenser för ledarskap. Ett av dessa faktorer är exempelvis stress. Medarbetarskap kommer att tryckas upp igen och det drivs av AI (artificiell intelligens). Respondenten förklarar att allt fler personer använder sig av AI vid specifika tillfällen, exempelvis formulering av mail. Tanken på att AI finns, sätter det krav på cheferna att arbeta mer med det mänskliga än det digitala. Respondenten påpekar att en sektor som bör ses över är utbrändhet och att i framtiden kommer det att eventuellt finnas en lösning till den sektorn då det är väldigt aktuellt idag.

Respondent 4 tror att mycket kommer att ändras och att den form av utveckling skapar nya förutsättningar. AI underlättar och är ett verktyg som har möjligheten att hjälpa till med det administrativa vilket skapar mer möjligheter för ledare att vara mer i lagret med medarbetarna. Det möjliggör mer mänskligt arbete där man får möjlighet att interagera med människor på arbetsplatsen. Respondenten anser att det är något positivt att AI utvecklas men att man inte får tappa den mänskliga relationen som då det är respondentens sätt att leda.

Respondent 5 tror att det är på både gott och ont att det kommer att ske en förändring i framtiden att AI kommer ha en viss påverkan på det hela. Att det uppstår risker mellan interaktionen mellan människor samt att man tappar den mänskliga uppkopplingen samt

coachningen. Respondenten menar att det blir mer tekniskt och lösningsorienterat så att man får se hur det blir i framtiden. Det kanske även dyker upp en ny ledarskapsstil gällande den tekniska och digitala biten, att den form av stil anpassar sig efter den AI som finns. Respondenten tror även att den transaktionella kommer att vara en standard när det handlar om siffror men att om det tar över för mycket kommer det att bli trist.

Respondent 6 tror att det kommer förändras eftersom många behöver ledning och styrning men att det finns en tendens att det blir mer självledarskap. Det finns redan företag utan chefer och det kommer förmodligen öka, därefter kommer självledarskapet spela en stor roll. Det gör att man inte blir lika beroende av varandra och prestationerna som utförs påverkar mestadels individen. Självledarskapet lägger inte så mycket betoning på vilket yrke man har och det kan passa vissa yrken bättre än andra vilket kommer att framträda så småningom.

Respondent 7 tror att ledarskapet kommer förändras med tiden. Ledarskapet kommer att behöva förändras beroende på vilken generation som leds, är det så att man leder en annan generation då behöver man läsa sig om den och anpassa sig efter deras sätt. Respondenten tror även att grundstenen finns kvar vilket är att ge sina medarbetare rätt förutsättningar och leda dem. Det finns en vilja att lära och förstå mötet mellan människor, då gäller att ha ödmjukhet med den yngre generationen och sedan försöka påverka det med politiska läget men att grunden finns kvar. Ledarskapet kommer nog finnas kvar och teorierna kommer att hamna i en annan form där man bör vara mer adaptiv i olika former.

5. Analys

Detta kapitel analyserar det empiriska materialet, analysens utgångspunkt är studiens teoretiska ramverk samt tidigare forskning. Detta görs för att urskilja likheter och skillnader mellan branscherna. Dessutom analyseras de olika ledarskapsstilarna och hur dessa kan skapa inflytande på motivation, målsättning och kompetensutveckling.

5.1 Analys av respondenternas svar

För att analysera svaren från respondenterna kan följande konstateras att det i både idrottens och tjänsteföretagens värld präglas av ett transformativt, coachande och situationsanpassat förhållningssätt. För att det ska ske en utveckling om självständiga spelare betonar respondenterna om teorier som självbestämmandeteorin (SDT) och ecological model (ekologisk modell). Ledarskapet går ut på att skapa förutsättningar för individen att växa, ta egna beslut och ha eget driv och ha en förståelse till det. Tjänsteföretag har det coachande och transformativa ledarskapet centralt, däremot uppkommer även det transaktionella ledarskapet för en viss del för att förhålla en struktur för att hantera mål, ha ansvar och tydliga ramar. Det är däremot ingen form av motivation för medarbetare utan det är mer som ett komplement.

Likheter och skillnader går att hitta mellan båda branscher och det finns många likheter gällande synen på ledarskap, kommunikation och motivation. Centrala delar innefattar att skapa relationer och ha tillit till varandra, sedan är riktlinjer och instruktioner en viktig del i båda branscherna. Det förekommer också en gemensam vision om att mål är viktiga för båda branscher. Det finns också en del skillnader mellan idrotten och tjänsteföretag, inom idrotten är det mer prestationsbaserat där mål utvecklas utifrån att vinna och utveckla specifika färdigheter, det kan upplevas vara mer kortsiktiga mål som genomsyras i idrotten. Tjänsteföretag arbetar mer långsiktigt där resultat är i fokus, resultatet kan inkludera allt från ekonomiska mål, hållbarhet och kundnöjdhet. I idrotten kan det upplevas som att det finns en tydlig och rak kommunikation där det i tjänsteföretag finns en mer formell kommunikation och process.

Sammantaget kan följande analyseras att det finns en gemensam syn på ledarskapet inom båda branscherna. Det finns en förväntan om att ledarskapet kommer gå mot en utveckling,

vilket förmodligen kommer ske i form av att ledare kommer vara mer relationsorienterade, anpassa sig ännu mer efter individerna samt se till att vara coachande i ledarskapet. Sedan framförs branschspecifika riktlinjer för utveckling av ledarskapet, där idrotten troligtvis kommer använda sig av mer evidensbaserad forskning som bevisats vara effektiv. Inom tjänsteföretag förväntas digitaliseringen öka och användningen av AI kommer att ta en större plats. Detta innebär att ledaren behöver ta ett större ansvar och det ställer krav på att ledaren kan implementera nya resurser för att skapa ett motiverat klimat och ett ledarskap som tillåter utveckling.

5.2 Analys av tidigare forskning i relation till respondenternas svar.

Tidigare forskning visar tydligt att ledarskap har en stor betydelse för engagemang och välmående inom både idrott och tjänsteföretag. Güneş et al. (2024) påstår att ledarskapsstilar påverkar motivationen inom idrottsliga sammanhang. Kul och Kirkbir (2023) beskriver att det sker ett positivt samband mellan ledarskapsstilar och organisatoriskt engagemang där det transaktionella ledarskapet ger tydlig struktur inom verksamheten (Kul & Kirkbir, 2023). Utifrån respondenternas beskrivningar av vilken ledarskapsstil de placerar sin ledarroll inom framför det att ingen av respondenterna identifierar transaktionellt ledarskap som sin dominerande stil. Det transaktionella ledarskapet kan bidra till struktur men utgör inte en ledarskapsstil som respondenterna själva tillämpar i sin ledarroll.

Det transformativa ledarskapet framstår som effektivt. Quill et al. (2024) diskuterar att transformativt och transaktionellt ledarskap ger positiv resultat inom idrotten och att det transformativa ledarskapet ger mer långsiktiga effekter. Bissett et al. (2020) förklarar hur ledaren har en stor betydelse hos elitidrottare när det handlar om psykisk hälsa. Ledaren skapar en trygghet och öppen kommunikation hos idrottarna. Liknande resultat sker inom tjänsteföretag, vilket i ett transformativt ledarskap har kopplats till motivation (Al Harbi et al., 2019). Berry och Fowler (2021) förklarar hur ledarskapets effekt varierar beroende på bransch. Inom idrotten är ledaren tydlig och direkt med inflytande på presentationen medan effekten är mer begränsad inom näringslivet. Forskningen påpekar betydelsen inom ledarskap är kontextberoende men att ett transformativt ledarskap är mer lämplig för långsiktig utveckling (Berry & Fowler, 2021). Likheterna mellan tidigare forskning och respondenternas svar framträder främst i synen av skapandet av ett motiverande klimat. Tidigare forskning betonar vikten av trygghet inom idrottsliga och näringslivets verksamheter vilket

överensstämmer med respondenternas uppfattningar. Respondenterna menar att motivation är en central faktor för att skapa förståelse för sin roll i verksamheten eller föreningen.

5.3 Analys av teorierna i relation till respondenternas svar

Nedan kommer en analys presenteras utifrån de fyra teorierna som författarna använder sig av, dessa kommer att analyseras och se på sambandet mellan respondenternas svar i relation till teorierna.

5.3.1 Transaktionellt ledarskap

Det transaktionella ledarskapet kan analyseras utifrån ett tydligt regelverk där transaktioner och belöningar samt straff används. Vargas (2015) beskriver det transaktionella ledarskapet som ett relationsskapande där sambandet mellan ledare och medarbetare sker genom transaktioner och handlingar. Det syftar till att det finns ett utbyte mellan ledare och medarbetare. Det transaktionella ledarskapet kännetecknas av ordning och kontroll där ledaren styr verksamheten åt en specifik riktning (Vargas, 2015).

Utifrån respondenternas svar kan följande analyseras, det transaktionella ledarskapet är något som tas upp av majoriteten av respondenterna. Respondenterna nämner att det transaktionella ledarskapet har varit förekommande tidigare men däremot har det med tiden fått allt mindre plats i olika verksamheter. Vissa av respondenterna har menat att det transaktionella ledarskapet tar bort motivationen hos personer medan ett fåtal belyser att de fortfarande använder det transaktionella ledarskapet i viss utsträckning. De respondenter som fortfarande använder det transaktionella ledarskapet utgörs av respondenter från tjänsteföretag. De använder den transaktionella ledarskapsstilen för att se till och nå ut med tydliga instruktioner till de berörda personerna i verksamheten. Respondenterna baserar inte sitt ledarskap på den transaktionella ledarskapsstilen utan använder den i en liten omfattning för att tydliggöra vad som förväntas av de berörda personerna.

5.3.2 Transformativt ledarskap

Det transformativa ledarskapet kan analyseras utifrån att ledaren skapar tillit och en relation till sina medarbetare där feedback och support är något som bägge parter är beroende av. Naber och Moffett (2017) beskriver det transformativa ledarskapet som centraliseras av karisma och efterföljer etik och moral. Utbytet mellan ledare och de berörda personerna i verksamheten handlar om att beslut tas gemensamt och där alla ska få vara en del av beslutsprocessen (Naber & Moffett, 2017).

Majoriteten av respondenterna tillämpar en stor del av transformativt ledarskap i sina yrkesroller. Ledarna strävar efter att motivera och inspirera sina medarbetare och idrottare i syfte att främja deras utveckling. Respondenterna menar att deras ledarroll har en stor funktion i bemötandet av nyanställda och nya idrottare inom verksamheten. Respondenterna från idrottsverksamheter har resonerat kring olika mål de vill uppnå på kort- och långsiktig nivå och det sker samarbetsmässigt mellan ledare och idrottare. Samma gäller med respondenterna från tjänsteföretag där respondenterna har fastställt att det måste finnas ett samarbete mellan dem och deras medarbetare.

5.3.3 Coachande ledarskap

Coachande ledarskap kan analyseras utifrån att ledaren och medarbetarna arbetar i team där motivation och uppmuntran är i centrum. Ledaren tillser att medarbetarna kan vara självständiga genom att visa sin tillit. DiGirolamo och Tkach (2019) belyser att det coachande ledarskapet kan delas in i flera kategorier där ledarskapsstilen har anpassats för sammanhanget. Det finns bland annat livscoacher som hjälper till med att ge verktyg för att uppnå olika delmål i livet, sedan finns det företagscoacher som tillser att det är ett motiverande arbetsklimat där medarbetarna får utrymme för att ta beslut att vara självständiga i arbetet (DiGirolamo & Tkach, 2019).

Utifrån respondenternas svar kan det analyseras att coachande ledarskap är framträdande hos alla respondenter i olika former. Vissa respondenter använder det coachande ledarskapet i större utsträckning medan andra utnyttjar det transformativa och situationsanpassade ledarskapet mer. Det coachande ledarskapet har tydligt framträtt av respondenterna från lagidrotten där två av respondenterna använder sig av det coachande ledarskapet och modeller

som kan inkluderas i ledarskapet. Denna modell kallas för ecological model som förklarar hur människor utvecklas och påverkas. Det förekommer även att coachande ledarskap används av respondenter från tjänsteföretag där respondenterna använder ledarskapsstilen för att motivera och utveckla medarbetarna. Sammantaget är det coachande ledarskapet aktivt inom båda branscher men används i olika utsträckningar och tillämpas olika mycket.

5.3.4 Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap analyseras i form av att ledaren anpassar sitt agerande efter olika sammanhang. Northouse (2010, s. 89-99) lyfter fram olika styrkor som situationsanpassat ledarskap har. De styrkor som finns är att det är flexibelt, tydligt och praktiskt vilket underlättar att bemöta olika situationer. De svagheter som nämns handlar mycket om de komplikationer som förekommer om att bedöma en konflikt korrekt mellan ledare och medarbetare (Northouse, 2010 s. 89-99).

Respondenternas svar gällande användning av situationsanpassat ledarskap kan konstateras att det förekommer att majoriteten använder denna ledarskapsstil. Svaren från respondenterna kan analyseras utifrån att alla sammantaget anser att det är viktigt att kunna anpassa sig efter situationen både inom idrotten och verksamheten. Respondenterna anser att det är nödvändigt att kunna bemöta personer utifrån olika sammanhang och därmed kan det kräva att ledarskapet ändras beroende på den situation som råder. Respondenterna från idrottsverksamheter framhåller att alla är olika men att alla strävar efter att nå de gemensamma mål som laget har oavsett situation. För att få en helhetsbild av interaktionen mellan medarbetare och ledare betonar respondenterna från tjänsteföretag att ledarskapet bör anpassas efter situationen och att det ska präglas av flexibilitet. De framgår att situationsanpassning sker i kombination med det transformativa och coachande för att medarbetarna ska kunna utvecklas och att de tillsammans uppnår mål.

6. Slutsats & diskussion

Detta kapitel omfattar slutsatsen för studien i relation till frågeställningen samt en rubrik kopplad till tidigare forskning och slutligen ges förslag på framtida studier. Frågeställningen besvaras genom tydliggörande gällande hur dessa två branscher kan inspirera och förbättra varandra för att sedan relatera och anknyta till tidigare forskning och det teoretiska ramverket. Avslutningsvis ges förslag på framtida studier som skulle kunna genomföras inom området.

6.1 Slutsats kopplad till frågeställningen

Frågeställningen som ska besvaras lyder enligt följande: Hur kan ledarskapsstilarna som används i näringslivet respektive elitidrotten eventuellt förbättra och inspirera varandra genom utbyte av strategier för motivation, kompetensutveckling och målsättning?

Slutsatsen för denna studie visar på att båda branscherna tenderar att visa en stark förflyttning från det transaktionella ledarskapet och istället uppvisar en tydlig användning av det transformativa, coachande och situationsanpassade ledarskapet. Dessa ledarskapsstilar uppvisar och främjar självständighet, engagemang och långsiktig kompetensutveckling, Näringslivet och elitidrotten kan därmed både inspirera och utveckla varandra genom att kollektivt tillföra ett utbyte av tillvägagångssätten för kompetensutveckling, målsättning samt motivation.

Sammantaget visar studien att näringslivet kan ta hjälp och inspireras av elitidrotten, inspiration och hjälp kommer ifrån att näringslivet bör implementera elitidrottens stringenta arbete med avseende gällande deras delmål, gemensamma visioner och långsiktiga mål. Där skapas utrymme för individens egna ansvarstagande samt självledarskap som förstärks via delaktighet och utbyte av meningsfulla konversationer. Om näringslivet inför tillämpningar av principer som självbestämmandeteorin (SDT) samt ecological model (ekologisk modell) skulle näringslivet kunna rikta ett större fokus på utvecklingsprocesser än att istället enbart fokusera på att leverera resultat.

Studien visar även på att elitidrotten kan implementera näringslivets ledarskap där elitidrotten kan ta lärdom av näringslivets arbete gällande att skapa hållbarhet, välmående och tid för självreflektion. Prestationen hos arbetstagarna balanseras mot att uppnå en god långsiktig

hälsa. I näringslivet råder det ett kontinuerligt utbyte av feedback, dessutom har arbetstagarna en psykologisk trygghet och ledaren kan bortse prestationen. Ledaren ger istället tid för att se personen som utgjort arbetet och detta kan elitidrotten dra nytta av för att öka motivationen och säkerställa att det finns en hållbar prestationsutveckling.

Avslutningsvis kan det konstateras att studien visar på att relationer och ett flexibelt ledarskap är grundläggande. Ledaren anpassar sig efter sammanhanget och personen för att åstadkomma förtroende, motivation och möjligheter till kompetensutveckling inom både elitidrott och näringslivet.

6.2 Slutsats i anknytning till tidigare forskning

Studiens slutsats visar tydligt hur både elitidrotten och näringslivet inte använder transaktionellt ledarskap huvudsakligen, utan att de transformativa, situationsanpassade och coachande ledarskapsstilarna tillämpas mer. Det finns en tydlig koppling med tidigare forskning inom näringslivet och elitidrotten. Enligt Kul och Kirkbir (2023) samt Güneş, Kiliç och Yarar (2024) finns det ett ett tydligt samband mellan organisatoriskt engagemang och motivation utifrån ledarskapsstil, vilket är i linje med studiens resultat om att det finns en ökad självständighet och engagemang hos enskilda personer. Quill et al. (2024) stärker uppsatsen med att visa att det transformativa och transaktionella ledarskapet är effektivt, däremot är det transformativa ledarskapet mer effektivt långsiktigt. Det speglas utifrån studiens huvudfokus på kompetensutveckling och hållbar prestation.

Slutsatsen av studien visar på att näringslivet inspireras av elitidrottens förhållningssätt vad gäller målsättning och gemensamma visioner inom gruppen. I enlighet med Berry och Fowler (2021) visar de på att ledarskapet från idrottsverksamheter har en tydlig påverkan på utfallet av prestation i jämförelse med näringslivet. Inom elitidrotten förekommer det tydliga mål och uppföljningar, det skapas bättre förutsättningar till självledarskap och ansvarstagande som stärker näringslivets utvecklingsprocesser genom studiens slutsats. Självbestämmandeteorin (SDT) stöds av Chua och Ayoko (2010) som stärker att det transformativa ledarskapet växer i engagemang med behov av individens kompetens, tillhörighet och autonomi.

Studien visar på att man får lärdomar från näringslivets olika huvudområden som välmående, självreflektion och hållbarhet inom elitidrotten. Bissett et al. (2020) stödjer detta då ledarens

roll är att underlätta psykisk hälsa och att ledaren skapar en trygg miljö för elitidrottare. Siyal et al. (2021) visar att om man är engagerad och delaktig i beslutsprocesser ökar det för bättre arbetsklimat och motivation. Det överensstämmer med näringslivets arbete kring kontinuerlig feedback och psykologisk trygghet. Implementering av principerna minskar risken för stressande prestationsmiljö och främjar långsiktig utveckling.

Studiens resultat bekräftar tidigare forskning som visar att flexibilitet och relationer är centrala faktorer för att få ett effektivt ledarskap. Peng (2020) och Al Harbi et al. (2019) stärker vikten av att ledare anpassar sitt ledarskap efter situationen och hittar en balans mellan innovation och effektivitet. Detta stämmer med studiens slutsats gällande att relationsbaserat och situationsanpassat ledarskap skapar möjligheter, motivation och förtroende för att skapa kompetensutveckling inom både näringslivet och elitidrotten. Sammanfattningsvis visar diskussionen att de två områdena behöver dela på ledarskapsstrategier med varandra för att kunna skapa en utveckling och hållbar prestation.

6.3 Förslag på framtida studier

Ett förslag på framtida studier som skulle kunna genomföras är att göra en mer fördjupad studie på ledarskapsstilarna mellan tjänsteföretag och elitidrotten där det sker ett systematiskt utbyte av strategier och verktyg som används inom vardera bransch. Detta skulle innebära att näringslivet samt elitidrotten tillämpar varandras strategier och verktyg för att leda en grupp under en utsatt tidsperiod och sedan validera utfallet. Det görs för att få en fördjupad förståelse på effekterna som blir av att styra en grupp på olika tillvägagångssätt. Detta skulle ge en tydlig praktisk indikation på om branscherna kan hjälpa varandra att inspirera och utveckla motivation, kompetensutveckling och målsättning som finns inom vardera bransch.

Referenser

Aga, D. A. (2016). Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity, *Procedia Computer Science*, 100, s. 517-525. doi: 10.1016/j.procs.2016.09.190

Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, *48*(5), s. 1082-1099. doi: 10.1108/PR-11-2017-0354

AlumniGlobal. (2025). *Ledarskap i förändring – lärdomar från elitidrottens värld* https://alumniglobal.com/alumni-perspektiv/ledarskap-i-forandring-lardomar-fran-elitidrottens-varld (hämtad 2025-10-14).

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* 3 uppl. s. 156-170. Studentlitteratur.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press. I Northouse, P.Guy. (2010) *Leadership : theory and practice.* 5 uppl. s. 180.

Berry, C.R. & Fowler, A. (2021). Leadership or luck? Randomization inference for leader effects in politics, business, and sports, *Science advances*, *7*(4), doi: 10.1126/sciadv.abe3404

Bissett, J. E., Kroshus, E., & Hebard, S. (2020). Determining the role of sport coaches in promoting athlete mental health: a narrative review and Delphi approach. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine*, *6*(1), s. 1-9. doi: 10.1136/bmjsem-2019-000676

Bjärsholm, D. (2021). Entreprenörskap inom idrotten. I Bäckström, Å., Book, K., Carlsson, B., & Fahlström, PG (Red.), *Sport Management Del 3 - idrottens marknader och konsumtionskultur.* s. 57-69. SISU idrottsböcker.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber.

Carlsson-Wall, M. & Kraus, K. (2018). Att leda och styra en hybridorganisation. I Bäckström, Å., Book, K., Carlsson, B., & Fahlström, PG (Red.), *Sport Management Del 1 - idrottens organisationer i en svensk kontext.* s. 176-186. SISU idrottsböcker.

Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization,* 27(3), s. 523–543. doi: 10.1017/jmo.2018.74

Coakley, J., & Pike, E, (2014). Sports in society - issues and controversies. 2 uppl. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An intergrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International journal of sports science & coaching, 4*(3), s. 307-323. doi: 10.1260/174795409789623892

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 71*(3). s. 195-218. doi: 10.1037/cpb0000138

Drillo Basketball. (u.å.). *Om oss.* https://drillo.se/omoss (hämtad 2025-11-25).

EQEUROPE. (u.å.). *What is EQ?.* https://eqeurope.com/what-is-eq (hämtad 2025-11-25).

Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I Ahrne, G., & Svensson, P. (red.) Handbok i kvalitativa metoder. 3. uppl. Stockholm: Liber AB, s. 56-79

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. Stockholm: Liber.

Gefle IF Fotboll. (2024). *Historien om Sveriges äldsta flersektionsförening - Gefle IF Fotboll*. https://gefleiffotboll.se/om-gefle-if/historik/ (hämtad 2025-12-04).

Gerrevall, P., Carlsson, S., & Nilsson, Y. (2006). *Lärande och erfarenheters värde - en studie av ledare inom barn- och ungdomsidrott.* https://www.rf.se/download/18.7e76e6bd183a68d7b711492/1664975791209/FOU2006_1%20Lärande%20och%20erfarenheters%20värde.pdf

Güneş, E., Kiliç, H. O., & Yarar, H. (2024). Examining the Leadership Styles and Effects of Sport Managers. *Eurasian Journal of Sport Sciences & Education / Avrasya Spor Bilimleri ve Eğitim Dergisi*, *6*(2), s. 333–349. doi: 10.47778/ejsse.1502165

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. I Northouse, P.Guy. (2010) *Leadership : theory and practice.* 5 uppl. s. 180.

Hilmarsson, H. T. (2016). *Coachande ledarskap - som skapar samarbete, effektivitet och hälsa.* Upplaga 3. Studentlitteratur. s. 15-31.

Hubbart, J.A. (2023). Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative sciences*, 13(7), s. 1–9. doi: 10.3390/admsci13070162

Kul, M., & Kirkbir, H. (2023). Investigation of the Relationship between the Leadership Styles Perceived by the Coaches and the Levels of Organizational Commitment. *International Journal of Sport Culture & Science (IntJSCS)*, *11*(4), s. 247–260. doi: 10.14486/IntJSCS.2023.690

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, s. 244–258. doi: 10.1016/j.joep.2017.05.004

Level21. (u.å). *Det jordnära, familjära och globala managementkonsultbolaget.* https://level21.se/ (hämtad 2025-11-19).

Mitrovic, D.M., Simovic, O. & Raicevic, M. (2019). The Relationship between Leadership Styles and Organizational Culture in Sport Organizations. *Sport Mont*. *17*(3), s. 85–89. doi: 10.26773/smj.191002

Naber, A. M., Moffet, R. G. (2015). Follower moral reasoning influences perceptions of transformational leadership behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 47*(2), s. 99-112. doi: 10.1111/jasp.12427

Nationalencyklopedin. (u.å.). Bransch. NE Nationalencyklopedin AB. https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/bransch (hämtad 2025-10-14).

Nationalencyklopedin. (u.å.). Företag. NE Nationalencyklopedin AB. https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/företag (hämtad 2025-10-02).

Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2021). We don't need more leaders–We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader (ship) development. *The Leadership Quarterly*, *32*(5), s. 1-11. doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101312

Northouse, P. G. (2010). *Leadership : theory and practice.* 5 uppl. Thousand Oaks: Sage.

Northouse, P.G. (2018). *Leadership : theory and practice*. 8 uppl. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Nyström, A. (2021). *Så hanterar du en dålig chef.* https://ingenjoren.se/2021/11/18/sa-hanterar-du-en-dalig-chef/ (hämtad 2025-11-19).

Peng, G.-L. (2020). The effect of ambidextrous leadership on employee voice: A moderated mediation model. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, *48*(10), s. 1–11. doi: 10.2224/sbp.9304

Quill, J. C., Darcy, C., Garavan, T., & Aktar, M. W. (2024). Shared leadership in MNC agile software teams: The role of team leadership style and attitude to sport. *European Management Journal*, s. 1-9. doi: 10.1016/j.emj.2024.08.002

Riksdagen. (u.å). *Lag (2018:218) med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning.* https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2018218-med-kompletterande-bestammelser_sfs-2018-218/ (hämtad 2026-01-20).

Riksidrottsförbundet. (2022). *Elitidrott.* https://www.rf.se/rf-arbetar-med/elitidrott (hämtad 2025-09-18).

Schubring, A., Lundvall, S., & Grahn, K. (2024). *Svensk elitidrott vid ett vägskäl - En analys av framtiden för det svenska elitidrottssystemet.* s. 111-124. Stockholm: Elanders Sverige AB.

Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How Do Leaders Influence Innovation and Creativity in Employees? The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Administration & Society*, *53*(9), s. 1337–1361. doi: 10.1177/0095399721997427

Stewart, L. (2024). *Primary Data | Definition, Examples & Collection Methods.* ATLAS.ti https://atlasti.com/research-hub/primary-data (hämtad 2025-11-02).

Svensson, P., & Ahrne, G. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I: Ahrne, G., & Svensson, P. (red.) Handbok i kvalitativa metoder. 3. uppl. Stockholm: Liber AB, s. 56-79

Vargas, M. I. R. (2015). Determinant factors for small business to achieve innovation, high performance and competitiveness: organizational learning and leadership style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* 169, s. 43-52. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.284

Figurförteckning

FIGUR 1: Modell om transformativ och transaktionell ledarskap

FIGUR 2: Modell om situationsanpassat ledarskap

Tabellförteckning

Tabell 1: Tabellen innehåller alla 10 respondenter som genomförde intervjun. I tabellen finns information om ledarroll, förening/verksamhet samt datum och tid.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Bakgrund

1. Vad har du för position i din verksamhet och vilket ansvar har du?
2. Hur lång erfarenhet har du haft av att vara i denna roll?

Ledarskap och ledarskapsstilar

3. Hur anpassningsbar är du i ditt ledarskap? Ändrar du dig utefter situationen eller personen du bemöter?
4. Vad gör du för att skapa ett motiverande och engagerat klimat?
5. Utifrån dessa fyra ledarskapsstilar: transaktionellt, transformativt, coachande och situationsanpassat ledarskap (beskrivning ges i samband) skulle du placera din ledarroll inom?

Beslut och feedback

6. Hur hanteras eventuella meningsskiljaktigheter?
7. Hur jobbar du för att skapa utveckling på gruppnivå?

Likheter och skillnader

8. Hur ser du på eventuella likheter mellan ledarskapet i tjänsteföretag och lagidrott? Finns det något de kan lära sig av varandra? Eller finns det något som förhindrar det?
9. Tror du ledarskapet kommer att förändras inom din bransch i framtiden?
10. Har du något övrigt att tillägga eller har du någon fråga till oss?

Bilaga 2 - Förfrågan om medverkan på intervju för kandidatuppsats

Hej xxx,

Vi heter Emilia Lukkarinen och Victoria Pettersson och vi läser sport managementprogrammet på Södertörns högskola, vi håller just nu på att skriva vår kandidatuppsats i företagsekonomi C. Vårt arbete handlar om ledarskapsstilar mellan elitidrotten kontra näringslivet för att se om det finns tydliga samband i ledarskapsstilarna. Vi undrar om ni skulle kunna vara intresserade av att hjälpa oss i vårt arbete genom att låta oss intervjua er gällande det ledarskap som tillämpas i er förening?

Om intresset finns så undrar vi om det är möjligt att intervjua, juniorsportchef, J20 head coach samt lagledare?

Vid intresse och medverkan skulle det innebära att föreningsnamn publiceras offentligt på DIVA portal.

Tacksam för snabb återkoppling,

Med vänliga hälsningar
Emilia och Victoria

Hej xxx,

Det är nämligen så att jag och en vän från sport management håller på att påbörja vår kandidatuppsats inom företagsekonomi. Vi kommer att forska gällande ledarskapsstilar mellan elitidrotten kontra näringslivet, där vi valt att välja lagidrott för att hitta tydliga samband till näringslivet.

Då började jag tänka på spelarna i Drillo som tävlar på hög nivå såsom SM men även andra stora cuper och turneringar. Så jag ställer frågan om det skulle vara möjligt att kanske intervjua dig angående Drillo som underlag för lagidrotten till vår uppsats?

Hej xxx!

Våra namn är Victoria Pettersson och Emilia Lukkarinen. Vi läser sport managementprogrammet på Södertörns Högskola. Vi håller på att forska gällande ledarskapsstilar mellan elitidrotten kontra näringslivet med inriktning på olika tjänsteföretag, där vi undersöker och letar efter samband mellan ledarskapsstilarna.

Vi ställer frågan om det finns ett intresse av att hjälpa oss i vårt arbete? Genom att låta oss intervjua er gällande det ledarskap som tillämpas i ert företag?

Vid eventuell medverkan skulle det innebära att företagsnamnet publiceras offentligt på DIVA portal.

Tacksam för svar!

Med vänliga hälsningar
Victoria och Emilia

Hej xxx!

Våra namn är Victoria Pettersson och Emilia Lukkarinen. Vi läser sport managementprogrammet på Södertörns Högskola. Vi håller på att forska gällande ledarskapsstilar mellan elitidrotten kontra näringslivet med inriktning på olika tjänsteföretag, där vi undersöker och letar efter samband mellan ledarskapsstilarna.

Vi ställer frågan om det finns ett intresse av att hjälpa oss i vårt arbete? Genom att låta oss intervjua er gällande det ledarskap som tillämpas i ert företag?

Vid eventuell medverkan skulle det innebära att företagsnamnet publiceras offentligt på DIVA portal.

Tacksam för svar!

Med vänliga hälsningar
Victoria och Emilia

Hej xxx,

Jag fick ditt nummer från xxx efter att vi hade genomfört en intervju.
Vi håller på med vår kandidatuppsats där vi tittar på ledarskap inom lagidrott och tjänsteföretag. Har du möjlighet att berätta om dina erfarenheter om ditt ledarskap från basketen?

Med vänliga hälsningar
Victoria och Emilia

Hej xxx,

Stort tack för din medverkan på intervjun i måndags, vi uppskattar det väldigt mycket!

Vi har haft en dialog med vår handledare och skulle behöva intervjua en till person som har en ledarposition inom ett tjänsteföretag. Du nämnde i måndags att vi kunde kontakta dig om vi behövde fler att intervjua, finns det en möjlighet att få en person till att kontakta?

Med vänliga hälsningar
Victoria & Emilia

Hej xxx,

Vårt namn är Victoria Pettersson och Emilia Lukkarinen, vi läser sport managementprogrammet vid Gymnastik- och idrottshögskolan samt Södertörns högskola, vi håller just nu på att skriva vår kandidatuppsats i företagsekonomi C. Där vårt arbete handlar om ledarskapsstilar mellan elitidrotten kontra näringslivet för att se om det finns tydliga samband i ledarskapsstilarna. Vi undrar om det finns möjlighet att genomföra en intervju med en tränare som ansvarar över ett seniorlag?

Vid intresse och medverkan så skulle det innebära att föreningsnamnet kommer att publiceras offentligt på DIVA portal.

Tacksam för svar!

Med vänliga hälsningar

Victoria & Emilia

Bilaga 3 - Godkännande om intervju

Godkännande avtal om medverkan på intervju:

Inom ramen för denna kandidatuppsats behöver vi ditt godkännande om behandling av följande uppgifter:

- Godkännande med medhav av organisationsnamn i uppsatsen.
- Förnamn vid notation från intervjun som sedan kommer att omvandlas till respondent i uppsatsen.
- Roll i organisationen.

Deltagandet är frivilligt och du har när som helst möjlighet att avbryta din medverkan.

Vänligen notera att godkännande även kan ges muntligt!

Vid frågor om intervjun eller om du vill avbryta medverkan i arbetet, kontakta studiens författare på mejl xxx@suni.se eller xxx@suni.se

Härmed intager jag godkännande av medverkan på intervju:

_____ _____

Underskrift Datum