

Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskap
Kandidatuppsats 15 hp | Företagsekonomi | Höstterminen 2014
Område: Ledarskap

Sportchefens ledarroll inom fotbollen

– Kravanalys av kompetens, ledarstil och utbildning

Av: Jimmy Johansson och Mattias Folkesson
Handledare: Yohanan Stryjan

Sammanfattning

Sportchefer på elitnivå inom svensk fotboll har det yttersta ansvaret för den sportsliga verksamheten i klubbarna. Dagens klubbfotboll kan likställas med ett större företag vars resultat noga bevakas av media, supporters och sponsorer. Pressen på dessa sportchefer är höga både när det gäller att leda en omfattande organisation och att ta ansvar för det sportsliga resultatet. Detta är utgångspunkter som ligger till grund för vår undersökning.

Syftet med denna uppsats var att utifrån sportchefers egna perspektiv försöka förstå hur de uppfattar kraven på deras roll samt hur de omsätter sitt ledarskap i praktiken och vilken/vilka ledarskapsmodeller detta kan relateras till. Vi har utifrån detta syfte formulerat våra undersökningsfrågor enligt följande:

- Vad krävs för att vara sportchef i en svensk fotbollsförening på elitnivå?
- Vilka ledaregenskaper anser sportchefer är nödvändiga för att leda en klubb?

Vi har använt oss av en semi-strukturerad kvalitativ intervjumetod riktad till åtta sportchefer.

Respondenternas svar diskuterades med stöd av tre ledarskapsteorier som sedan låg till grund för vår empiri, analys och slutsats.

De sportchefer som har intervjuats har olika bakgrund och ledarstilar. Samtidigt tyder undersökningen på att de fungerar som ledare i de organisationer där de är verksamma. Det kan därför vara svårt att dra generella eller långtgående slutsatser om vilka explicita krav som ställs för sportchefsrollen, utifrån vår studie.

Abstract

Sport managers at the elite level in Swedish football have the ultimate responsibility for the club sports organization. Today's club football can be seen as a major enterprise, which is followed, by media, supporters and sponsors. The pressure on the sport managers is therefore high both on a leadership level and for taking the responsibility for the actual sport results. These are important points for our investigation of the sport management leadership.

The aim of this project is that from the sport managers own perspectives try to understand how they experience the demands put on them as leaders and how they practice their leadership. The practiced leadership is further discussed in relation to three different leadership models.

The following are the questions we have searched answers for:

- What are the requirements for a sport manager in a Swedish elite football club?
- What leadership's abilities are needed for the role as a sport manager?

We have used a semi-structured qualitative interview method. The respondent's answers have been related to three leadership models, which are discussed in our analysis and conclusion.

The sport managers have different background and leadership styles.

Still they do function equally well as a manager in their organization. Therefore it can be hard to draw general conclusions about explicit requirements for the sport manager role, from our study.

Förord

Inledningsvis vill vi tacka respondenterna som deltagit i vår undersökning och för att de tagit sig tid att svara utförligt på våra frågor. Respondenternas deltagande har varit helt avgörande för denna undersökning.

Vi vill också tacka varandra för ett bra och fungerande samarbete, där framgångarna legat i att vi jobbat utifrån våra specifika styrkor och svagheter.

Till sist vill vi rikta ett tack till våra familjer som motiverat och stöttat oss i med- och motgång.

Nyckelord: Ledarskap, sportchef, fotboll, Allsvenskan, Superettan

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte	8
1.4 Frågeställning	8
1.5 Definitioner	8
1.5.1 Allsvenskan.....	8
1.5.2 Superettan.....	9
1.5.3 Sportchef.....	9
1.6 Avgränsningar	10
2. Tidigare forskning	11
2.1 Ledarskap	11
2.2 Path-Goal-theory	13
2.3 Multidimensionella ledarskapsmodellen	14
2.4 Knowledge Management	17
2.5 Sammanfattande diskussion	19
3. Metod	21
3.1 Pilotstudie	22
3.2 Tillvägagångssätt	23
3.2.1 Utformning av frågor.....	24
3.3 Icke sannolikhetsurval	24
3.4 Bortfall	25
4. Empiri	26
4.1 Arbetsområden	26
4.2 Utbildning	26
4.3 Arbetserfarenhet	27
4.4 Fotbollsbakgrund	28
4.5 Ledartyp	29
4.6 Ledaregenskaper	30
4.7 Utvärdering av arbete	31
4.8 Egenskaper och kompetenser som förväntas	31
4.9 Tips och råd	32
5. Analys	33
5.1 Teori och praktik	33
5.2 Utbildning och arbetslivserfarenhet	33
5.3 Ledaregenskaper	34
5.3.1 Anpassning.....	35
5.3.2 Situation.....	35
5.3.3 Utvärdering.....	36
6. Slutsats	38
7. Diskussion	39
8. Referenser	40
8.1 Tryckt litteratur	40
8.2 Vetenskapliga artiklar	40
8.3 Elektroniska källor	41

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Fotboll är största sporten i världen. Enligt The Fédération Internationale de Football Associations (FIFA) senaste undersökning, finns det 265 miljoner fotbollsspelare i världen.¹

Fotboll har utvecklats från att tidigare uppfattas som enbart en sport till att idag förknippas som en egen kultur med stor påverkan på många människor i världen. Fotboll har blivit en arena för möten och samverkan mellan människor från olika länder, etniciteter och socioekonomiska grupper. Både på och utanför plan.

Vi, Jimmy och Mattias, har båda praktisk erfarenhet av denna kultur och vi har sett många fördelar som fotbollen har, både för aktiva och för publik.

Förutom alla 265 miljoner fotbollsspelare finns det många människor som följer sina klubb- och landslag i allt de gör, på och utanför plan. I Sverige såg 2.8 miljoner personer VM-finalen 2014, mellan Tyskland och Argentina.²

Med detta engagemang och intresse som finns för fotbollen följer även förväntningar och krav från åskådare och supportrar. För att svara upp mot dessa krav behövs människor runt om fotbollsspelarna med uppgift att stötta lagen och se till att allt fungerar. De handlar om en arsenal av olika ledare och funktionärer som med olika redskap ska se till att verksamheten fungerar och att lagen levererar. Till stöd för organisering av verksamheten och för utövandet av ledarskap finns teorier om hur utveckling och kvalitet bäst ska främjas.

En av de anställda, som har en viktig roll för att fotbollsklubben ska fungera, är sportchefen.

¹ <http://www.fifa.com/worldfootball/bigcount/registeredplayers.html>

² <http://www.idrottensaffarer.se/tv-nyheter/2014/07/28-miljoner-svenskar-sag-vm-finalen>

1.2 Problemdiskussion

Sportchefen har det största sportsliga ansvaret i en fotbollsförening.

Tjänsten omfattar bland annat rekrytering av spelare, ledare och medarbetare till föreningen. I uppdraget ingår också att vara chef för dessa personer och fatta beslut inom befintliga ramar och resurser. (Se kapitel 1.5.3)

Sportchefernas nyckelposition i föreningarna öppnar för en diskussion om förmågan att lösa problem utifrån kompetens och ledarskap.

Det handlar bland annat om:

- Vilka kompetenskrav som ställs på dagens sportchefer
- Utbildningens betydelse för ledarskapet
- Nyttan av tidigare arbetslivserfarenheter
- Ledaregenskaper och ledarstilar
- Betydelsen av praktiska erfarenheter från sporten som spelare/ledare

Sett till dessa och andra utmaningar som sportchefer står inför relaterar litteratur till begreppet ”Sport management”.

P-G Fahlström problematiserar relationen mellan ”Sport management” och praktiskt management. Han menar att ”Sport management” som akademisk disciplin spänner över flera akademiska områden som till exempel, juridik, ekonomi och organisationsteori, men när dessa kunskaper ska omsättas i praktiken tillkommer ledarskapsdimensionerna. ”Sport managers” kan ha akademisk bakgrund eller sakna formell utbildning men när dessa kunskaper ska omsättas i praktiken utövas ledarskap enligt Fahlström. Därför är också ledarskap, enligt hans mening, en central del i Sport management.³

³ Broberg, I. et al. *Perspektiv på sport management*, SISU Idrottsböcker (2004) s.76

Fahlströms diskussion aktualiserar frågan om ledarskapets bakgrunder och dess praktiska utövande. Tillämpningen av ledarskapet handlar både om teori och praktik. Men också om relationen mellan dessa. I undersökningen kommer svar att sökas på dessa frågor utifrån åtta konkreta fall. Sportchefer kommer att subjektivt få beskriva hur de tillämpar relationer mellan teori och praktik eller akademi och konkret handlande.

Sportchefernas beskrivningar av sina uppdrag kommer att relateras utifrån teorier om Knowledge Management, multidimensionellt ledarskap och Path-Goal teorin.

1.3 Syfte

Det finns många aktörer i sammanhanget som både har erfarenheter och synpunkter på sportchefens kompetens och roll. I denna undersökning fokuseras det på sportchefernas egna erfarenheter. Undersökningen syftar till att utifrån sportchefers egna perspektiv och utsagor försöka förstå hur de uppfattar kraven på sin roll samt hur sportcheferna omsätter sitt ledarskap i praktiken.

Målet är att uppsatsen ska kunna vara till underlag för fotbollsorganisationer som ska anställa en sportchef eller underlag för personer som i framtiden vill bli sportchefer.

1.4 Frågeställning

- Vad krävs för att vara Sportchef i en svensk fotbollsförening på elitnivå?
- Vilka ledaregenskaper anser sportchefer är nödvändiga för att leda en klubb?

1.5 Definitioner

1.5.1 Allsvenskan

Allsvenskan har funnits sedan 1924⁴ och omfattar idag 16 lag. Alla lag möter varandra två gånger under säsongen och de som tagit mest poäng (3 poäng för vinst

⁴ www.allsvenskan.se

och 1 poäng för oavgjort) vinner serien. De lag som har tagit minst poäng under säsongen åker ur Allsvenskan och flyttas ner till Superettan. En säsong omfattar 30 matcher.

1.5.2 Superettan

Superettan är Sveriges näst högsta serie med totalt 16 lag. De två lag som tagit mest poäng under säsongen flyttas upp till Allsvenskan. De två lag som tagit minst poäng flyttas ned till Division 1.⁵

1.5.3 Sportchef

Enligt V Mustafa är en sportchef eller en Sport manager som det heter på engelska en person som brinner för idrotten och idrottsmänniskan. Han ska ha sociala ledaregenskaper, inte vara rädd för förändringar, utan välkomna utveckling och nya idéer. Han ska även ha kvalitéer som en nutida chef har idag, som att vara medvetet serviceinriktad i alla lägen.⁶

En sportchef inom fotboll har ett centralt ansvar för att klubben når sina sportsliga mål, både på kort och på lång sikt. Närmast undantagslöst har sportchefen det centrala ansvaret för den sportsliga verksamheten, vid sidan av föreningens VD.

Sportchefen har som främsta uppgift att rekrytera fotbollsspelare och personal till föreningen. De som ingår i personalen är bland annat: ekonomiansvariga, marknadsansvariga, press/media ansvariga och även ledarstaben.

Ledarstaben består av flera personer så som tränare, assisterande tränare, styrketränare, lagledare, läkare, sjukgymnast med flera.

Utöver rekrytering har sportchefen ett flertal andra uppgifter som ingår i ett ledarskap och delegering av arbetsuppgifter. (Se kapitel 4.1)

Dagens sportchefer har olika bakgrund. De flesta har varit aktiva elitfotbollsspelare eller varit aktiva som tränare. Det finns även de som har varit framgångsrika i

⁵ www.superettan.se

⁶ Mustafa V, The study of sport manager's decision making styles who are working in Center and Rural Organizations of General Directorate of Sport, *Turkish Journal of Sport and Exercise*, Vol 16, NO 1, (2014), s.95 -103

näringslivet och som ändrat riktning i sin karriär, till förmån för idrotten. (Se kapitel 4.2 -4.4)

1.6 Avgränsningar

Positionen och tjänsten sportchef finns inom en mängd olika idrotter. Vi har valt att fokusera på sportchefer för herrlag i fotbollens två högsta serier.

Dagens seriesystem omfattar fotbollsklubbar från Allsvenskan ner till division 7.

Samtliga klubbar i Allsvenskan och Superettan har en anställd sportchef.

Enligt Svenska Fotbollförbundets regelverk är det skillnad på amatörklubbar och elitklubbar. De fyra högsta serierna, Allsvenskan till division 2 är elitklubbar och där måste alla spelare skriva på ett spelaravtal för att spela i representationslaget.^{7 8}

Vi har valt att avgränsa oss till elitfotbollsklubbar i Sverige med fokus på Allsvenskan och Superettan.

Att vi väljer att avgränsa oss till dessa två serier är för att det sätts höga krav på rekryteringsprocessen av sportchef. I divisionerna under Superettan är kraven lägre. De två högsta serierna omfattar 32 lag tillsammans. Av dessa har vi valt att intervjua sportchefer från åtta lag.

Vi har valt att avgränsa oss till åtta stycken klubbar då vi anser att 25 procent av alla sportchefer i Allsvenskan och Superettan ger oss möjlighet att hitta samband till en större del av populationen.

⁷ http://fogis.se/ImageVault/Images/id_38711/scope_0/ImageVaultHandler.aspx, "Professionell spelare" § 15.

Malmsten. K, Pallin. C, *Idrottens föreningsrätt*, Norstedts juridik, (2005), s. 135-137

2. Tidigare forskning

2.1 Ledarskap

Ledarskap kan praktiseras på många olika sätt och i olika situationer. Verksamheten och omfånget av den är ofta styrande för hur det utförs. Att leda en stor organisation, som till exempel bolag som Volvo eller Vattenfall, kräver andra färdigheter i management än vad som är fallet för ledarskap i mindre organisationer eller grupper.

Till exempel menade John P Kotter att ledare i större organisationer anses ha svårare att ta beslut än chefer i mindre organisationer pga. att det är svårt för ledaren att finnas tillgänglig och svara på de viktiga frågor som de anställda har.⁹

Det finns omfattande forskning om ledarskap och management som ofta syftar till att söka slutsatser kring frågan om vilken ledarstil som når mest framgång. Omfattningen av litteratur och erfarenheter i ämnet innebär att frågeställningen behöver avgränsas. I det följande görs en sådan utifrån en kategorisering av olika ledarstilar som beskrivs i litteraturen.¹⁰

Begreppet ledarskap är ett mångtydigt begrepp som saknar någon exakt definition. Däremot är majoriteten av definitioner överens om att utförandet av ledarskap sker av en eller flera personer, interpersonell process. Fokus ligger i att påverka andras aktiviteter genom att leda och styra dem i en riktning som också Chelladurai har definierat.

Ledarskap kan både ske i en organiserad form och i en omedveten form. Den omedvetna formen har växt fram ur den rådande situationen utan förutbestämd organisation.

11

⁹ Yukl, G. *Ledarskap i organisationer*, Pearson Education Ltd (2012) s. 45

¹⁰ Broberg, I. et al. *Perspektiv på sport management*, (2004) SISU Idrottsböcker s. 71-80

¹¹ Yukl, G. *Ledarskap i organisationer*, Pearson Education Ltd (2012) s. 4-6.
Hvenmark, J. et al. *Är idrott nyttigt*, SISU Idrottsböcker, (2012) s. 138-139

En summering av Chelladurai efter att han tolkat olika ledarskapsdefinitioner:

*”Alla definitioner på ledarskap betonar att det handlar om en interpersonell process där syftet är att påverka och motivera medarbetare att verka mot individuella mål eller gruppmål.”*¹²

I det följande diskuteras tre teorier om ledarskap som kan appliceras på de verksamheter som sportchefer arbetar med. Avsikten med avsnittet är att söka förklaringsmodeller som ger stöd till förståelsen för hur sportchefer arbetar i praktiken.

Två av teorierna fokuserar på ledaren och hur ledarens egenskaper interagerar med gruppen beroende av sammanhang. Den tredje teorin tillför ytterligare ett moment i ledarskap genom att man tydligare uppmärksammar betydelsen av att dokumentera, utvärdera, analysera och lära av genomförd verksamhet.

Undersökningen har en upptäckande explorativ ansats och syftar till att nå kunskap och förståelse kring sportchefers roll och betydelse för klubb fotboll. Det finns ett flertal teoretiska förhållningssätt för att förstå ledarskap och ofta kompletterar de varandra men har skillnader i fokus. Ett sätt att kategorisera dem är att se till teorier som syftar till att förstå villkoren för ledarskap. Andra teorier är särskilt inriktade mot ledarskapsstilar. Ett tredje teoribildning kan beskrivas som mer holistisk. Det vill säga att de söker vägar för att förklara hur delarna i en organisation ska kunna förenas så att helheten växer fram. I dessa teoribildningar är kunskaper och kunskapsförvaltning viktiga egenskaper.

Den multidimensionella ledarskapsmodellen, Path-Goal teorin och Knowledge Management kan säga svara mot dessa tre kategorier.

¹² Broberg, I. et al. *Perspektiv på sport management*, (2004) SISU Idrottsböcker s. 86-89

2.2 Path-Goal-theory

Path-Goal theory som på svenska kallas målvägsteorin är framtagen för att inge förståelse kring hur ledares beteende påverkar underordnades prestation och tillfredsställelse. Målvägsteorin bygger även på att ledaren fokuserar på målet och anpassar sedan vägen för att nå dit efter kontexten. Teorin har även studerats och applicerats i sammanhang som inte enbart rör företag eller myndigheter.¹³

Ledaren ska enligt Path-Goal vara en ”facilitator”, en hjälpare åt följarna vilket ska leda följarna till att uppnå sina mål och definiera målen. Utifrån hur följarna lyckas med sina mål mäter man ledarens kompetens att leda.¹⁴

För att ledaren ska ha möjlighet till att utveckla de underordnade optimalt är ledaren beroende av de underordnades egenskaper samt uppgifternas karaktär. Beroende av dessa aspekter kommer ledarens och medarbetarens förutsättningar uppstå.

Robert House förespråkade att ledaren kan påverka följarens prestation om ledaren belönade måluppfyllelse, klargjorde mål samt undanröjde prestationshinder.¹⁵

Houses fyra olika ledarskapsstilar:

- Stödjande ledarskap- innebär att ledaren stöttar sina följare och bryr sig om sina följare genom att bidra med en bra miljö. T.ex. är vissa perioder tyngre än andra och om ledaren stöttar sina följare kan det leda till en positiv effekt och resultera i att följaren presterar ett bättre resultat. Genom att följaren får stöd och känner förtroende minskar oron samt ökar självförtroendet.
- Styrande ledarskap- innebär att ledaren styr, kontrollerar, planerar och samordnar för sina följare. Då arbetet kan vara svårt att genomföra för följarna vilket kan bero på brist på erfarenhet kan direkt ledarskap underlätta och framförallt uppskattas för följarna.
- Deltagande ledarskap- innebär att ledaren behandlar sina följare som jämbördiga, följare uppmanas till att höras. Följarna når mest framgång då

¹³ Yukl, G. *Ledarskap i organisationer*, Pearson Education Ltd (2012) s. 174-179

¹⁴ Vandegrift, R. & Matusitz, J. ” Path-Goal Theory: A Successful Columbia Records Story”, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, Vol 21, (2011) s. 350-362

¹⁵ Hassmén, P, Hassmén N, *Idrottsledarskap*, Natur kultur, (2010), s. 154- 155

uppgifterna är ostrukturerade och då ledaren inkluderar följarna som jämbördiga.

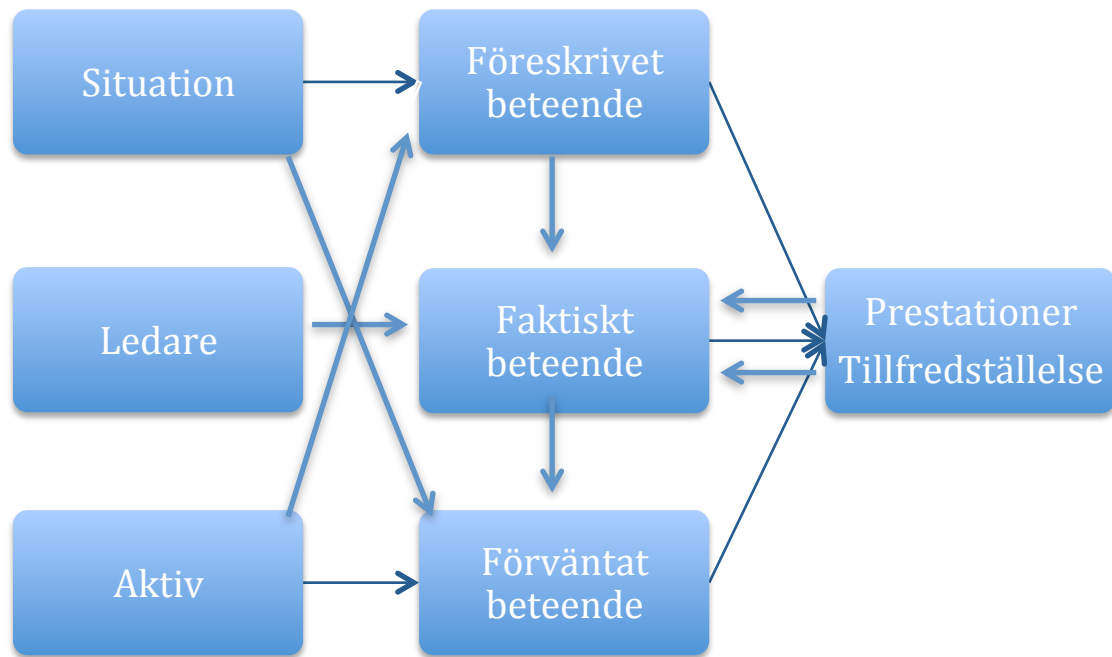
- Prestationsinriktat ledarskap- innebär att ledaren har fullt förtroende för sina följare och följarna får ta ansvar för att uppnå målen. Uppgifterna bör då vara komplexa och varierade vilket leder till att följarnas arbetsuppgifter blir utmanande. Följarna kommer då få förstärkt självförtroende av att fria händer ges från ledaren.¹⁶

2.3 Multidimensionella ledarskapsmodellen

Chelladurais multidimensionella ledarskapsmodell är en modell som används inom idrotten. Chelladurai menar att prestationer och tillfredställelse med dessa prestationer, uppnås om ledarens beteende svarar mot de krav och förväntningar som finns beroende på situation och medarbetare.¹⁷

¹⁶ House, R, A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *administrative science quarterly*, vol 16, (1971), s. 321-329

¹⁷ Chelladurai, P., & Saleh, S. D. Dimensions of leader behaviour in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology* 2, (1980). s. 34-45.



Figur 2. Chelladurais multidimensionella ledarskapsmodell enligt Broberg et al, Perspektiv på sport management, 2004 s. 86

Denna modell menar att det är främst detta följande tre faktorer att beakta:

- ”*Situationskaraktäristiska*, som består av idrottens kultur på organisations- och klubbnivå samt den enskildas nivå.”
- ”*Ledarkaraktäristiska*, som är uppbyggda av ledarens mål, motiv, bakgrund, utbildning, erfarenheter och värderingar.”
- ”*De aktivas karaktäristiska*, som är prestationsmotiv, erfarenheter av tidigare ledare, attityder och värderingar.”¹⁸

Denna modell visar att utövarens prestation och tillfredsställelse påverkas av ledarens förväntade, faktiska och föreskrivna beteende. Eftersom idrott är resultatnriktad svarar denna modell mot karaktäristiska som präglar sport.¹⁹

¹⁸ Broberg, I. et al. *Perspektiv på sport management*, SISU Idrottsböcker (2004) s. 86-88

¹⁹Jowett, S, Lavalee, D, *Social Psychology in Sport*, Vol 10, Human Kinetics, (2007) s. 58-73

1. ”Med *föreskrivet* beteende menas att kontexten och de underordnade tillsammans sätter ramar för hur en ledare ska vara.”
2. ”Med *förväntade* beteendet styrs både av de aktivas erfarenheter och förväntningar samt av situationsfaktorer. De aktivas ålder, nivå, ambitioner, tidigare erfarenheter etc. påverkar naturligtvis de förväntningar de har på hur en ledare i deras idrott ska vara.”
3. ”Det *faktiska* beteendet är en produkt av den påverkan ledaren utsätts för av aktiva och kontexten samt ledarens egen bakgrund och personlighet. Denna produkt kan ses som en blandning. I en viss situation är blandningen väldigt mycket påverkad av de krav som finns från de aktiva, ledaren anpassar sig. I en annan situation är ledarens position stark, de aktiva anpassar sig till ledaren. ”²⁰

Den samlade effekten av det *föreskrivna, förväntade och faktiska* beteendet är också en viktig del i de aktivas prestationer och tillfredställelse. Resultatet och tillfredställelsen är dock sannolikt två faktorer som påverkar det faktiska beteendet. Vid framgångsrika resultat som går de aktivas väg ifrågasätts sällan inte ledaren och uppfattningen av ledaren är oftast god. Går det i motgång däremot är det ledaren som utsätts för kritik och pressen på ledaren blir större. När pressen och kritiken ökar på ledaren är det vanligt att ledaren anpassar sig och påverkas utifrån kraven och förväntningarna som finns på ledaren.²¹

Genom att utgå från Path-Goal-teorin valde Chelladurai och Saleh att utveckla sin modell och skapa ett test, ”Leadership Of Sport Scale”. Testet studerar ledarnas beteende och vilka beteende som föredrogs av de aktiva. Som i Path-Goal finns det olika dimensioner av ledarskap och Chelladurai använder sig av fem olika dimensioner i Leadership Of Sport Scale. Dessa fem dimensioner indelas i underkategorier som vardera värderas av en skala.

²⁰ Broberg, I. et al. *Perspektiv på sport management*, SISU Idrottsböcker (2004) s. 86-88

²¹ Hassmén, P, Hassmén N, *Idrottsledarskap*, Natur kultur, (2010), s. 171- 174

Dem fem dimensionerna som Chelladurai använder sig av:

- *Träning och instruktion*
- *Autokratiskt beteende*
- *Demokratiskt beteende*
- *Socialt stöd*
- *Positiv feedback*

Modellen utvecklades i syfte att värdera ledarskapet utifrån tränarens ledarroll gentemot spelarna.²²

Vi ser den dock som användbar i vår studie då sportchefen har en övergripande ledarroll för den sportsliga verksamheten som påverkar de aktiva direkt och indirekt. Deras förväntning och uppfattning om hans ledarskap skulle kunna påverka hans sätt att utforma sin ledarstil.

2.4 Knowledge Management

Knowledge Management (KM) eller kunskapsförvaltning är en management teori som handlar om hur organisationer förvaltar sin kunskap i syfte med att skapa kvalitet i organisationen. Teorin har jämfört med de två tidigare ett starkare fokus på lärande och kunskapsförvaltningar. För syftet är det viktigt att organisationens data och information görs tillgänglig för samtliga i organisationen. Erfarenhetsbaserad kunskap är en vital faktor i systemet. Utvärdering av olika typer av insatser och lärande är viktiga funktioner i KM. En bärande idé är att reflektioner och slutsatser av olika handlingar leder till nya kunskaper och effektivare handlingsalternativ. Utifrån ett omvärldsperspektiv stödjer idén organisationers förmåga att utifrån analys av den löpande verksamheten finna nya kunskaper och förhållningssätt för anpassning till en snabb och föränderlig kontext.

Managementidén hänvisar till system för att hantera kunskap i organisationer med målet att stödja skapande, kreativitet, inhämtning, lagring och spridning av information.²³

²²Chelladurai, P., & Saleh, S. D. Dimensions of leader behaviour in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology* 2, (1980). s. 34-45.

I korthet innebär detta:

- Att dialog och informationsförsörjning inom verksamheten ska vara lärande till förmån för en dynamisk kunskapsutveckling. ”After action review” och ”after action reports” är exempel på information som kan föras till informationskällor. Det handlar således om att dokumentera och analysera genomförd verksamhet kontinuerligt i syfte att tillgodogöra erfarenheter från genomförd aktivitet.²⁴

Inom fotbollen kan detta översättas till den dokumentation som till exempel videoupptagningar ger och de matchanalyser som alltid genomförs efter en match. Systematiska utvärderingar görs inte enbart utifrån de sportsliga resultaten utan också av en rad andra faktorer som har betydelse för organiseringen av föreningen. Det kan exempelvis handla om praktikaliteter som utvärdering av träningsläger, material eller val av idrottsanläggning till ekonomiska överväganden som investeringar i spelare, ledare och personal.²⁵

- Att nyckelpersoner och experter som har erfarenheter och kunskaper av vikt för organisationen identifieras.

Fotbollsföreningar är beroende av olika specialistfunktioner. Det gäller personer som ansvarar för ekonomi, administration, marknadsföring, scouting, lagledning etc. Gemensamt för dessa specialistfunktioner är att de har att göra sig förtrogna med förväntningar och möjligheter som finns både inom klubben och i dess omvärld.²⁶

²³ Ezingard, JN, et al, *Knowledge Management at Ernst & Young UK: Getting Value Through Knowledge Flows*, (2000), ICIS 2000 Proceedings paper s.93.

Blomé, A, *Kunskapsföretaget*, Liber Ekonomi, (2000), s. 9-12

²⁴ <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>

²⁵ <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>

²⁶ <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>

Marknadsförare har till exempel som uppgift att stärka klubbens varumärke genom att identifiera nyckelpersoner eller målgrupper som stödjer en sådan utveckling. Den nyckelperson i föreningen som arbetar med scouting behöver identifiera spelare som kan komplettera eller utveckla laget både inom klubben och från andra föreningar.

Ytterligare ett exempel på betydelsen av att identifiera nyckelpersoner av vikt för organisationen är arbetet inom ledarstaben. Han har bland annat till uppgift att utifrån ett antal kriterier välja andra nyckelpersoner för laget som till exempel kapten. Samtidigt har kaptenen till uppgift att fungera som en länk mellan spelarna, tränarna och ledningen. I det arbetet är det väsentligt för kaptenen att finna samtalspartners som tillgodogör sig de erfarenheter han har att förmedla.

Tillgången till en öppen och tillgänglig information är en vital faktor för de olika experterna inom föreningarna. Exempelvis kräver scouting kunskaper kring vad klubben söker för spelare inom givna ekonomiska ramar. I marknadsföringen av föreningen och sökande efter sponsorer behöver vidare föreningens värdegrund vara tydlig. Klubbens varumärke är starkt beroende av vilken publik man riktar sig till samtidigt som även spelartyper ska passa in i klubbens självbild.²⁷

2.5 Sammanfattande diskussion

Teorierna vi har använt oss av har varit till fördel för den empiri som samlats in från intervjuerna. Två av de utvalda teorierna behandlar direkt ledarskap, vilket som tidigare nämnt är ett stort akademiskt område.

Respondenternas svar kan vid tillfällena skilja sig i sättet de formulerar sig men i slutändan ha samma innebörd. Även fast respondenterna har svarat med olika ord har vi med stöd av teorierna kunnat foga samman ord till kärnkategorier. Därigenom har vi kunnat identifiera mönster och samband i intervjusvaren. Detta illustreras i bilaga 3 där vi har identifierat olika element från svaren som kan återfinnas i de tre ledarskapsteorierna.

²⁷ <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>

Vidare har undersökningen inte varit inriktad mot att pröva giltighet och hållbarhet i olika teorier. Däremot har teorier sökts för att ge stöd i förståelsen av intervjusvaren och för att se dessa i sammanhang. En reflektion från kartläggningen av teorier som genomfördes inför urvalet är att många av dem är specialiserade. De hanterar ofta ledarskapet i sig utan att se till dess sammanhang. Det var därför intressant att diskutera sportchefernas ledarskap utifrån perspektiv av kunskapsförvaltning. KM intresserar sig för kontexter som tydligt kan anpassas till de villkor som omger en sportchef. De handlar till exempel om lärande och analys bland annat genom olika typer av uppföljningar, dialog, gemensam tillgång till information och platsens betydelse. I tolkningarna av intervjusvaren ger teorierna stöd till att identifiera handlingsutrymmen och faktiska beteenden till förmån för jämförelser mellan de olika sportcheferna. De mer fördjupade ansatserna som Path-goal och den multidimensionella ledarskapsteorin representerar kompletterar KM:s mer holistiska perspektiv på organisationsutveckling. Det handlar om att mer precist kunna relatera intervjusvar till kända begrepp för att underlätta analys och generalisering.

3. Metod

I det följande redogörs vårt tillvägagångssätt för att uppnå syftet samt motivera val av metoder.

Strategin har varit att utföra en kvalitativ undersökning med åtta sportchefer, där vi använt oss av semi-strukturerade intervjuer.²⁸

En semi-strukturerad kvalitativ intervju innebär att man ställer öppna frågor och följdfrågor i en djupare intervjuform i motsats till kvantitativ metod. Fördelen med denna metod är att det ges utrymme för individen att själv beskriva hur den tolkar och ser på situationen. Det läggs mer fokus på ord än på kvantifiering, vilket ger ett mera djup i undersökningen. Tolkningen och analysen fokuseras på djupet i svaren hos respondenterna. Djupet framhäver svar som har störst effekt och spelar störst roll på de undersökningsfrågor som analyseras.

Angreppssättet ger utrymmen för sportcheferna att förmedla reflektioner och erfarenheter av ledarskap till förmån för analyser av vilka kompetenser och färdigheter som krävs i arbetet.

Metoden tillåter även diskussion och värdering av ledarskapet.²⁹

Pålitlighet vid kvalitativ undersökning är enligt Guba och Lincoln motsvarigheten för reliabilitet som används i kvantitativ forskning. Att undersökningen är pålitlig kräver att forskare använder oss av ett ”granskande synsätt”. Alla faser av forskningsprocessen ska vara fullständiga och tillgängliga.³⁰

I vår undersökning har redovisning av faserna varit fullständiga och tillgängliga bortsett från att vi valt att använda oss av anonyma intervjuer.

Anledningen till att vi valde att utföra anonyma intervjuer var på grund av att ge respondenterna anonymitet. Vi ansåg att chansen var större att sportcheferna skulle vara mer frispråkiga vilket i sin tur leder till mer intressanta och tömmande svar.

²⁸ Bryman, A. & Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, (2011), s. 363-364

²⁹ Bryman, A. & Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, (2011), s. 297-306

³⁰ Lincoln Y, Guba, E, *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, Calif. : Sage, (1995)

Undersökningens empiri är subjektiv i den meningen att sportcheferna själva har fått ge svar utifrån deras egna tolkningar och uppfattningar av yrket och deras ledarskap. Subjektiva undersökningar kan enligt oss ses som problematiska, eftersom svaren saknar perspektiv och jämförelser. Respondenten väljer själv vilka svar han ger, utan kontraster och krav på verifiering. Vi har varit medvetna om den bias i form av subjektivitet som förelåg vid intervjuerna. Dock söktes svar på erfarenhetsbaserade frågor som knappast andra än praktiserande sportchefer själva kan ge svar på, vilket tillgodosåg undersökningens explorativa syfte. Att sportcheferna blev våra respondenter var huvudsakligen för att vi ansåg att de hade störst möjlighet att ge oss så rättvis och korrekt information som möjligt om tjänsten.

Undersökningen omfattar 25 % av alla sportchefer på elitnivå. Vårt antagande har varit att intervjufrågorna i kombination med populationen medger en generaliserande diskussion om mönster och innehåll av sportchefernas ledarskap. För att ge perspektiv på intervju svaren diskuteras dessa genom jämförelser som knyts till teoretiska sammanhang. Undersökningen ger däremot inte några explicita svar på frågan om det perfekta ledarskapet och vad som krävs för att uppnå detta i en fotbollsförening.

3.1 Pilotstudie

Pilotstudien syftade till att säkerhetsställa frågornas relevans samt att få möjlighet till feedback på undersökningens genomförande.

För att minimera misstag och öka chansen att uppnå bra undersökningsresultat, valde vi att genomföra en pilotstudie riktad till två olika sportchefer som inte arbetar på elitnivå.

Pilotstudien syftade till att vi skulle få träning i att intervjua och se hur de svarade utifrån de frågor vi hade.

I och med vår pilotstudie kunde vi även få kännedom om hur lång tid intervjun skulle ta, vilket var viktig information när respondenterna skulle kontaktas.

Våra respondenter i intervjuerna arbetade inte i någon av de klubbar vi valt ut att ingå i undersökningen, utan arbetar i klubbar på lägre nivå.³¹

Pilotstudien gav oss ytterligare ett flertal aspekter att ta hänsyn till inför kommande intervjuer, bland annat vikten av att kunna förklara när frågorna uppfattades som otydliga. Vi lärde oss även att ställa frågor i ett lugnt och metodiskt tempo.

Första intervjun genomförde vi via telefon för att bland annat säkerställa att inspelningstekniken fungerade. De blev tydligt att både vi som intervjuade och respondenten inte fick störas av oljud för att telefonintervjun skulle kunna transkriberas på ett optimalt sätt.

Den andra intervjun utförde vi på plats med den utvalde sportchefen. Även den intervjun bidrog till förbättringsåtgärder inför våra kommande intervjuer. Till exempel hade vi tendenser att i båda våra intervjuer förtydliga frågan efter att den var ställd, utan att respondenten fått chansen att svara. Vilket kunde leda respondenten åt ett visst håll.

Dessa brister, som vi justerade, anser vi ökade chansen till att förbättra kvalitén i våra intervjuer som genomfördes.

3.2 Tillvägagångssätt

För att välja ut de åtta sportchefer som vi intervjuade valde vi att kontakta de klubbar som vi kunde träffa på plats. I och med att vi själva är bosatta i Stockholm började vi med att höra av oss till de klubbar som driver sin verksamhet i Stockholm och som tillhörde vår målgrupp.

Det visade sig att vissa sportchefer i Stockholm, av olika skäl, inte kunde medverka i undersökningen. Av den anledningen fick vi genomföra telefonintervjuer med personer utanför huvudstaden. Vi vände oss till klubbar där vi hade bekanta och de fick hjälpa oss att sälja in undersökningen till klubbens sportchef.

³¹ Bryman, A. & Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber (2011), s. 191

3.2.1 Utformning av frågor

Vid utformningen av intervjufrågorna låg fokus på att vi ville ha jämförbara svar som samtidigt hade utrymme för att vara utförliga. Eftersom frågorna skulle handla om vad som krävs för att vara sportchef, utgick vi från vilka erfarenheter de fått tidigare i karriären och vilka erfarenheter de tagit med sig till positionen som sportchef.

För att kartlägga vilka ledaregenskaper som är nödvändiga för sportchefer fokuserade vi först på hur de själva uppfattade sig som ledare. Därefter vad de anser vara de optimala ledaregenskaperna för att leda ett lag på den högsta nivån i svensk fotboll.

Vi avslutade intervjuerna med att de själva fick fundera kring vad de tycker är viktigast kring rollen som sportchef och vad som är viktigt för att bli en framgångsrik sportchef.

3.3 Icke sannolikhetsurval

Vi valde att använda oss av snöbollsurval som är ett av de tre urvalen inom icke sannolikhetsurval. Med snöbollsurval menas att man först får kontakt med individer som är mindre relevanta för forskningen, men att de i sin tur hjälper till att kontakta andra individer.³²

I och med att vi själva har spelat fotboll på elitnivå, har vi även lärt känna viktiga personer inom svensk fotboll. Dessa kontakter har vi haft stor nytta av i vår undersökning. Genom att använda oss av kontakter som har en relation till våra respondenter ökade möjligheterna att de ville delta i intervjun.

Vi skapade ytterligare intresse och förtroende hos sportcheferna genom att belysa att intervjuerna var anonyma samt även erbjuda respondentvalidering, genom att de fick ta del av uppsatsen när den var klar.³³

³² Bryman, A. & Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber (2011), s. 595

³³ Bryman, A. & Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber (2011) s. 308 figur 13.3

3.4 Bortfall

Bortfall innebär till exempel att en respondent inte haft möjlighet att svara på en fråga av olika anledningar. Det kan till exempel handla om att respondenten inte vill svara på specifik en fråga eller inte kan svara på frågan.³⁴

I vårt fall hade vi bortfall vid ett tillfälle. Sportchef 1 hade svårigheter att rättvist svara på vissa av ledarstilsfrågorna på grund av olika faktorer och valde därför att inte svara på dessa frågor. Den främsta anledningen till att sportchef 1 inte svarade på en del av frågorna var att han ansåg sig inte ha haft sin tjänst tillräckligt länge för att ge ett svar som var sanningsenligt.

³⁴ Bryman, A. & Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber (2011), s. 122-124

4. Empiri

I intervjuundersökningen ställdes ett antal preciserade frågor i anslutning till sportchefernas förutsättningar för att kunna genomföra sitt arbete och deras syn på ett effektivt ledarskap. Sportcheferna har försäkrats anonymitet i undersökningen vilket har gjort att vi namngett våra respondenter efter den ordning vi intervjuat dem i: sportchef 1, sportchef 2, sportchef 3 etc.

I det följande avsnittet redovisas iakttagelser, observationer och citat från intervjuerna (se även bilaga 2 och 3).

4.1 Arbetsområden

”Jag har helhetsansvar för den sportsliga verksamheten i klubben”

Samtliga sportchefer innehar ett helhetsansvar för den sportsliga verksamheten samtidigt som tjänsten innebär att man fungerar som en länk mellan de sportsliga och styrelsen. Detta innebär ansvar för spelare, ledare, tränare samtidigt som åtaganden krävs utifrån andra aspekter utöver de sportsliga så som försäljning av spelare eller rekrytering av ledare.

4.2 Utbildning

”Det blev ett sätt att säga att jag är smart”

Majoriteten av respondenterna saknade högskoleutbildning, tre av de åtta sportcheferna hade studerat på högskola/universitet: sportchef 2, sportchef 5 och sportchef 8.

Sportchef 5 menade att utbildningen inte gav honom så mycket fördelar i arbetet bortsett från bekräftelse då inte många andra sportchefer hade en högskoleutbildning. Däremot anser sportchef 2 och 8 att deras utbildningar som idrottspedagog och byggingenjör har gett dem fördelar inom jobbet som sportchef. Utbildningarna gav sportcheferna kunskap i hur organisationer fungerar. Dessutom formade utbildningarna deras ledarstil.

Däremot har flertalet sportchefer gått ledarskapsutbildningar samt gått flertalet kurser inom sitt yrke. Att det var ett flertal som saknade högskola- och universitetsutbildning hade till stor del med att göra att fotbollskarriären tog fart i samma tillfälle som eventuella studier skulle vara tillänkta. *”jag har en påbörjad lärarutbildning. Pluggade till idrottslärare men blev inte klar, fotbollen tog över och det gick inte att kombinera.”*

Närmast samtliga av sportcheferna tog dock upp betydelsen av att erhålla kunskaper som ges av utbildningar. Det gällde särskilt i situationer som ställde krav på kommunikation både med en grupp och individuellt. Psykologi och pedagogik sågs därför som strategiska ämnen för arbetet som sportchef. Kunskaper inom ekonomi var ett annat exempel som lyftes fram. En stor del av sportchefernas vardag handlar om ekonomi. Den sportsliga verksamheten inom en fotbollsklubb omsätter mycket pengar. Centralt i uppdraget för en sportchef är köp och försäljning av spelare vilket innebär förhandlingar och kontraktsskrivning.

4.3 Arbetserfarenhet

”Man drar alltid med sig nytta och erfarenheter av olika saker”

Tre av de intervjuade sportcheferna hade erfarenheter från att ha startat eget företag och de flesta hade även jobbat inom ett yrke som hade uppgifter som var relevanta för dem i framtiden som sportchef. Samtliga hade en positiv inställning gentemot sina tidigare arbetserfarenheter. Intrycket av att tidigare erfarenheter har hjälpt dem dit de är idag var starkt.

Gemensamt för sportcheferna var att de arbetat med kontaktyrken, om än i olika utsträckning. Tre av dem hade mer direkta och djupa erfarenheter av mer nära relationer där personkännedom är en väsentlig faktor för att uppnå resultat. Det handlar om erfarenheter från polisarbete, sociala utredningar och rekrytering. Övriga hade att möta de utmaningar som ställs på en egen företagare när det gäller personkännedom och förmåga att bygga relationer.

Ytterligare en erfarenhet från tidigare arbete som bedömdes väsentlig var erfarenheter av förhandlingar. En av de intervjuade lyfter särskilt fram vikten av att förstå motparten. Förståelsen för den andra partens motiv och villkor såg han som ett viktigt instrument för att kunna bygga egna argument i förhandlingen.

Kreativitet lyftes också fram som en viktig egenskap och något som man ansåg sig ha lärt sig av i arbetet med det egna företaget. Dessutom menade de före detta egenföretagarna att de i sina tidigare arbeten behövde ha kontroll över helheten för att kunna ta ekonomiska konsekvenser av de beslut man fattade.

”Ja verkligen! Som egen företagare måste man vara kreativ och hitta smarta lösningar och även vara en duktig förhandlare. Allt du förhandlar påverkar din privatekonomi och företaget”

4.4 Fotbollsbakgrund

”I och med att jag har varit i deras situation så vet jag hur de flesta tänker, om man nu ska generalisera lite”

Samtliga av de intervjuade har en bakgrund inom fotbollen. De sex sportcheferna som spelat och varit tränare på elitnivå sågs sig ha stor nytta av erfarenheterna från sporten. I synnerhet gällde det den förförståelse de tycker de har fått från sina tidigare erfarenheter. Sportcheferna förklarar detta med att de hade varit med i samma situation som både spelare och tränare. Detta gav dem kunskaper för att kunna göra bedömningar av vad truppen och spelare har för behov i både träning och match. De tidigare erfarenheterna har också tydliggjort de möjligheter och dilemman som tränare av fotbollslag står inför, exempelvis vid värvning och frågor som har med de enskilda spelarna att göra.

Sportchefernas aktiva karriär som antingen spelare eller ledare har hjälpt dem att bygga relationer med personer inom branschen. Dessa kontakter beskrivs av sportcheferna vara till stor nytta för deras arbete idag. Så att ha ett brett kontaktnät underlättar i flertalet situationer. Sportchef 1 nämner att en av de fördelar som ges av

ett brett kontaktnät är att man kan rådgöra med personer om till exempel eventuella värvningar.

Jämfört med andra arbetsplatser är fotbollen starkt centrerad på att laget fungerar tillsammans. Detta är också något som sportchefer lyfter fram i intervjuerna. Det gäller att få ihop en grupp som är starkt fokuserad mot ett gemensamt mål. Att ha varit delaktig är en sådan process ses som värdefull för utövandet av jobbet som sportchef.

4.5 Ledartyp

”Man varierar sitt ledarskap och måste vara flexibel i ledarskapet”

Generellt sett kan man påstå att sportcheferna har en gemensam syn på ledarskap. De som intervjuats har i närmast samtliga fall lyft fram vikten av att delegera ansvar och uppgifter. Ytterligare en gemensam nämnare är en strävan efter att situationsanpassa sitt ledarskap. Sportcheferna menar att man behöver variera sitt sätt att leda beroende på olika sammanhang. De poängterar att människor är olika och påverkas på olika sätt. Därför menar de att det är viktigt att anpassa ledarskapet efter situationer för att nå effektivitet.

En iakttagelse är dock att sportcheferna lyfter fram flera exempel på avsteg från sina egna principer om delegering och lyhördhet i särskilda situationer.

En av sportcheferna berättar till exempel specifikt om en händelse där hans ledarskap förändrades beroende på *”personer i personalen, som försökte ta mer plats och ta över andras roller”*.

Från att sportchefen hade ett demokratiskt ledarskap tidigare fick han nu gå över till ett mer forcerat/auktoritärt ledarskap. Inte för att han föredrog denna ledarstil, utan han ansåg sig vara tvungen till detta för att få sin vilja igenom.

Ett annat exempel är en sportchef som varierar sin ledarprofil beroende av vem han har att göra med. För honom innebär ett situationsanpassat ledarskap att olika personer i organisationen behöver olika typer av styrning, inte inom ramen för medinflytande utan på en skala mellan ett ”auktoritärt” och ”låt gå” ledarskap.

4.6 Ledaregenskaper

”Kör med raka rör, även om det är obekvämt ibland så vinner man på det i längden”

Sportchefernas självbilder över sitt ledarskap är liknande. De lyfter fram egenskaper som lyhördhet, tydlighet, ärlighet och tydliga gränser.

Även om fotbollen kan uppfattas som en cynisk värld som är starkt resultatorienterad påminner en av sportcheferna om ”att man inte får glömma att man jobbar med människor”. En annan av sportcheferna ser det som viktigt att man är medveten om att man arbetar med människor och inte är en ”kall robot”.

Även om svaren från sportcheferna påminner om varandra uttrycker en av dem kritik mot professionen. Han menar att ledaregenskaper hos sportchefer främst har att göra med att man ska vara ödmjuk och ha fötterna på jorden. Utöver ödmjukhet anser han att det inte är någon specifik kompetens som är nödvändig för yrket. Han anser att det finns alldeles för många sportchefer med storhetsvansinne och som överdriver sin makt.

Sportchefer måste kunna ta konflikter, fatta beslut och samtidigt skilja på sakfrågor och personfrågor. Därutöver behöver han ta hänsyn till ett flertal frågor om föreningens administration och ekonomiska ramar. Utmaningen ligger i att hantera dessa olika delar i ett sammanhang.

Förmågan att kunna sätta tydliga gränser diskuteras av de intervjuade. En av sportcheferna kan sägas sammanfatta synen på detta. Han menar att det handlar om att ge folk friheter inom ramen för en box. Medarbetarna ska veta vilka gränser de arbetar inom. Där, inom boxen, ska de ha stora handlingsutrymmen och kunna skapa kreativitet, driva saker framåt men också ta ansvar.

En aspekt på lyhördhet är att sportcheferna behöver ta hjälp av personalen för att kunna lösa problem. En av dem uttrycker detta som att det är viktigt att hitta problemlösare i gruppen till stöd för sitt eget ledarskap. Den nära relationen med medarbetarna bedöms även som betydande. Eller som en av sportcheferna uttrycker det:

”Ett skratt underlättar alltid och hellre att du pratar igenom saker än att maila eller sms:a ut det man vill säga. En daglig kontakt och personlig kontakt är viktigt men även att man har högt i tak.”

4.7 Utvärdering av arbete

”I framtiden kanske, det går i 100 hela tiden”

Idrott har ett särskilt medieintresse vilket sportcheferna tar upp. De uppfattar att deras arbete följs upp och utvärderas kontinuerligt av olika typer av intressenter som journalister, fans och före detta spelare.

”jag behöver inte följa upp, jag får feedback rätt snabbt i den här tjänsten från media” skämtar en av sportcheferna.

Samtidigt framgår det av intervjuerna att egeninitierad uppföljning och utvärdering är sparsam. En av sportcheferna påpekar också att detta är en brist. Intervjusvaren pekar även på att de intervjuade förhåller sig olika gentemot hur man drar erfarenheter och lärdom av sina verksamheter. Någon framhåller att tiden inte räcker för uppföljning, en annan säger sig ha nytta av ett sportråd som ger återföring på hans och organisationens insatser medan en tredje använder sig av en mentor.

4.8 Egenskaper och kompetenser som förväntas

”Inget krav att vara spelare eller tränare, men det är en jävla fördel”

Genomgående i intervjuerna belyser sportcheferna vikten av att ha fotbollskunskaper och förståelse för sporten. Motiveringen till varför det är till en sådan stor fördel är bland annat att man måste veta hur spelare och tränare resonerar samtidigt som man vet vad som krävs utav dem. En av sportcheferna uttrycker detta som att: *”Man måste ha omklädningsrumskänsla”*. I detta citat ligger förväntningar på att sportchefen har

sådana egenskaper att han kan förhålla sig professionellt gentemot sina medarbetare samtidigt som han flexibelt ska kunna byta ledarstil till ett mer mänskligt sätt att vara.

Utöver detta tydliggjordes att arbetet inte fungerar som ett vanligt 9-5 jobb utan att det är en verksamhet som kräver att man är tillgänglig dygnet runt. Detta kräver passion och att man känner sig dedikerad till uppgiften.

En sportchef säger även att det är en livsstil som inte går att jobba med i längre perioder då det tar för mycket tid och kraft.

Social kompetens är en annan ingrediens som är viktig för att kunna hantera jobbet som sportchef. Du kommer att vara involverad i flertalet relationer och det krävs då att du är en personkännare och duktig att ta människor.

4.9 Tips och råd

”Man lär sig av sina misstag”

Sportcheferna hade en tydlig bild av vad deras arbete kräver och hur man når framgång, trots insikten om brister i strukturerad uppföljning och utvärdering av arbetsinsatser. Deras råd och tips till andra, som funderar på att bli sportchef, var relativt entydiga. De lyfter fram professionen som ett kontaktyrke där förmågan att samspela med andra människor är avgörande för framgång. Vidare framhåller de den praktiska erfarenhetsbaserade kompetensen.

Sportcheferna belyser även att verksamheten har mer karaktären av en livsstil än ett lönearbete.

Då arbetet är mångfacetterad, med många olika uppgifter, är det viktigt att lära av misstag för att utvecklas i sin profession. Teoretiska kunskaper räcker inte i alla situationer. Ytterligare råd var vikten av personkännedom, en förmåga viktig att använda i förhandlingar.

5. Analys

Två frågeställningar har stått i fokus för vår undersökning. De avser frågor om ledaregenskaper som sportchefer själva anser som nödvändiga för att leda en klubb och vad krävs av en sportchef i en svensk fotbollsförening på elitnivå idag. Den sista frågan diskuteras i slutsatskapitlet.

5.1 Teori och praktik

Tre teoretiska ansatser har legat till grund för att finna förståelse för sportchefernas ledarskap och behov av kompetens. I en analys av intervjuvaren är det svårt att härleda samtliga sportchefers ledarstilar till en och samma förklaringsmodell. Snarare griper de tre olika teorierna in i varandra när de prövas mot sportchefernas praktik, såsom de själva uttrycker den (se bilaga 3 tabell 3). Detta kan också sägas reflektera traditionell teoriutveckling och lärande när grundteser vidareutvecklas och fördjupas till nya förklaringsmodeller. Det är därför också knappast överraskande att det är enklast att identifiera Path-Goals teori hos sportcheferna eftersom den kan sägas vara den mest ”enkla” och ”grundläggande” av de tre. För att närmare kunna diskutera multidimensionell ledarskap och Knowledge Management behövs sannolikt en djupare undersökning än vad som har åstadkommit i denna text.

Det går dock att tillämpa delar av samtliga teorier på det empiriska materialet. I det följande förs en sådan diskussion.

5.2 Utbildning och arbetslivserfarenhet

Av den teoretiska referensram som diskuterades tidigare framgår betydelsen av den förförståelse som ledare har. Även om teorierna inte explicit fokuserar på utbildning markerar de vikten av förförståelse. Handlingar och överväganden som görs i konkreta situationer kan oftast härledas till tidigare erfarenheter och utbildningar.

Detta är en slutsats som också bekräftas i intervjuundersökningen. Sportcheferna hänvisade i samtliga fall till hur deras utbildningsbakgrunder påverkar deras sätt att leda. Ytterligare en slutsats från materialet är att sportchefernas basutbildningar skiljer

sig åt väsentligt. Det blir därmed svårt att utifrån undersökningens resultat avgöra en ideal utbildningsbakgrund för verksamheten. Det synes snarare som om olika erfarenheter har tillgodosett olika förmågor som format sportchefernas ledarskap. En gemensam nämnare kan dock vara att erfarenheter som erhållits vid specifika utbildningar inom management ansetts som betydelsefulla.

I befattningen som sportchef tyder intervjuaren på att arbetslivserfarenheter har vägt tyngre än akademiska utbildningar vid rekryteringen av dem. Majoriteten av de intervjuade saknade högskoleutbildning. Samtidigt refererade sportcheferna till betydelsen av den erfarenhetsbaserade kunskap man fått i sina tidigare yrkesliv. Det gällde särskilt erfarenheter från samspel mellan parter som vid förhandlingar eller den personkännedom som olika typer av kontaktyrken ger. I denna bemärkelse kan sportchefernas ledarskap relateras till de teoretiska utgångspunkter som poängterar hur föreskrivna, förväntade och faktiska beteenden samvarierar. Erfarenheter från hur sammanhang och motparter eller medarbetare styr villkor, situationsfaktorernas betydelse och flexibilitet i konkreta fall synes viktiga för sportchefernas ledarskap.

Om än mer betydelsefullt ser man de praktiska erfarenheterna från de egna fotbollskarriärerna. Det handlar om att i djupet förstå fotbollens villkor, att både kunna vara en del av ett lag på elitnivå och tillhöra det kollektiv som en förening utgör. Detta ses som särskilt betydelsefullt i uppdraget av att kunna förmedla stämningar, intryck och fakta mellan den sportsliga aktiviteten och föreningens styrelse.

Konkret gäller detta en mängd olika faktorer på en skala från att förstå jargong, allvaret i olika situationer till organisatoriska och ekonomiska förutsättningar för en förening. Ett kritiskt förhållningssätt till de intervjuade sportcheferna är att de tenderar att legitimera brister i utbildning genom att hänvisa till att praktiska kunskaper är mer nödvändiga för ledarskapet.

5.3 Ledaregenskaper

Sportcheferna lyfter fram ett par karaktäristiska ledaregenskaper som kan härledas till Path-Goals teori om ledarskapsstilar. Det handlar om ledarens förmåga att delegera,

att kunna anpassa sig beroende av situationer och att undvika hierarkier. Detta kan också ses som nyckelfunktioner i Knowledge Management. Ett vitalt element inom Knowledge Management är att skapa demokratiska arenor för att tillgängliggöra dialoger för lärande.

5.3.1 Anpassning

Sportcheferna poängterar vikten av att överlåta ansvar till medarbetare som nödvändig i en organisation. Kompetens och dialog i föreningen är två faktorer som ses som betydelsefulla för utveckling. Detta ställer bland annat krav på lyhördhet och känsla i beslutsfattande. Delegering ses även som ett stöd i beslutsfattandet och som motiverande för medarbetare.

En av sportcheferna uttrycker detta konkret i termer av att hans beslutsunderlag utökas och förbättras genom att medarbetare ser saker på olika sätt. Samma sportchef poängterar vidare att delegering av ansvar stärker medarbetarnas motivation.

Delegeringen har dock gränser. En av sportcheferna formulerar detta som tydligt när han anger tydliga avgränsningar i medarbetarnas handlingsutrymmen. Sportchefen menar att personalen ska ha fria händer och hitta sin egen väg, dock inom vissa ramar som han själv formulerar. Sett till Path-Goals teori kan han relateras till ett stödjande ledarskap (se bilaga 3 tabell 3).

5.3.2 Situation

Situationen kan också ses som styrande för sportchefernas ledarskap. Av intervjuerna framgår att sammanhanget, det personliga mötet och den konkreta händelsen vägleder deras förhållningssätt gentemot medarbetare. Sportcheferna uttrycker detta oftast i termer av "lyhördhet".

Tre av sportcheferna benämner särskilt vikten av att anpassa sin ledarstil efter person eller situation. En av dem hänvisade till hur han skiftat ledarstil beroende på situationen. Styrande för förändringen var hans egen upplevelse av att kunna nå fram,

få sin röst hörd och för att nå uppsatta mål. Ett situationsanpassat ledarskap bygger på att man varierar sin ledarstil för att effektivt nå målen.

De sportchefer som mer explicit tar upp sitt förhållande ett situationsanpassat ledarskap förklarar detta med att människor är olika och att konkreta händelser och situationer varierar vilket innebär anpassning till sammanhang.

Detta är ett förhållningssätt som ställer krav på lyhördhet hos ledaren att kunna läsa av situationen rätt oberoende av egna fördomar och med en hög sinnesnärvaro.

Att möten ger utrymme för dialog är också en faktor som lyfts fram i intervjuerna. Man lyfter fram betydelsen av lyhördhet och närvaro i situationen, ”alla ser saker på olika sätt”, som en av sportcheferna uttrycker sig. Lyhördheten blir därmed ett instrument för sportcheferna så att de kan skapa förutsättningar för att ta till sig och väga olika argument och upplevelser inför ett beslut. Exempelvis uttrycker en av sportcheferna detta som: ”man ska lyssna på alla individer och försöka ta till sig vad de säger”.

I undersökningen finns det även exempel på när ledare inte behärskar situationen när han brister i principer som han själv ser som viktiga. Detta uttrycks kanske tydligast hos en av sportcheferna som byter från en demokratisk ledarstil till en mer auktoritär ledarstil, som han själv tycker är ett sämre ledarskap.

5.3.3 Utvärdering

Det är sällan som sportcheferna uttrycker sitt ledarskap i ord som lärande och kunskapsförvaltning. Vid intervjuerna förhöll sig också sportcheferna kortfattat gentemot frågeställningen. Man hade sällan genomtänkta idéer eller systematiska arbetssätt för att följa upp och utvärdera den verksamhet som man ansvarade för. Ofta hänvisade de till den återföring som verksamheten får mer eller mindre automatiskt via konkreta sportresultat och analyser från media. Många hänvisar dessutom till det ”hög tempo” och att beslut måste fattas löpande vilket sker på bekostnad av utvärdering. Några av dem ser dock betydelsen av reflektion och analys som de hoppas finna tid till i framtiden.

De som utvärderar sitt arbete är positivt inställda till det och tycker att de får med sig lärdomar som de använder sig av i framtiden.

Vikten av att få utomstående expertis inom sitt område som två av sportcheferna nämner ses som utvecklande och givande för dem i deras ledarskap enligt KM.

Tre av sportcheferna reflekterar kring betydelsen av utvärdering och hur deras verksamhet kan förvalta kunskaper i syfte att skapa kvalitet i föreningen. Två av dem arbetar aktivt med frågan emellertid på olika sätt, via ett sportråd respektive ett mentorskap. Mentorskapet innebar bland annat att sportchefen fick reflektioner på händelser som var ”utanför hans egen bubbla”. Han menar att detta gav honom nya insikter och perspektiv på sin verksamhet av stort värde. Sportrådet, som bestod av representanter av olika delar av föreningen, hade delvis en annan funktion i återföring av erfarenheter. De utvärderingar som ägde rum inom ramen för sportrådet fokuserade mer på problem och möjligheter i verksamheten än på det personliga ledarskapet. Det tredje exemplet avsåg inte ett löpande förhållningssätt gentemot verksamheten. Sportchefen refererade till hur han drog nytta av reflektioner kring händelser och situationer i tidigare verksamheter.

Sammanfattningsvis kan det kanske sägas att de tre sportcheferna uttryckte ambitioner med utvärdering som påminner om de idéer om kunskapsförvaltning som uttrycks i Knowledge Management. Deras reflektioner och slutsatser från olika händelser ansågs leda till nya kunskaper och bättre sätt att leda sin verksamhet.

6. Slutsats

De sportchefer som har intervjuats har olika bakgrunder och ledarstilar. Samtidigt fungerar ledarna i de organisationer där de är verksamma. Undersökningsresultaten pekar inte i någon annan riktning. Det kan därför vara svårt att dra för långtgående slutsatser om vilka explicita krav som ställs för sportchefsrollen, utifrån vår studie.

Däremot urskiljer undersökningen ett antal egenskaper som synes nödvändiga för rollen som sportchef. Dessa kan härledas både från teorier om ledarskap och från vad sportcheferna själva har uttalat, men också klyftan där emellan. Intervjuerna gav utrymmen för reflektioner kring potentialer till förbättringar av ledarskapet.

Ytterst handlar en sådan diskussion om balansen mellan teori och praktik. I materialet dominerade erfarenheter från praxiskunskap. Sportcheferna hade sällan akademiska meriter. De fokuserade också på betydelsen av erfarenhetsbaserade kunskaper och tysta kunskaper som är svåra att förmedla teoretiskt. Sportcheferna poängterade förmågor som passion, lyhörd, dedikation och i synnerhet förståelse från de sammanhang och villkor som fotbollen gestaltar. Med stor sannolikhet är dessa också nödvändiga egenskaper för en sportchefs ledarprofil.

Bristen på kunskaper som förmedlas via akademi och vetenskap är påtaglig bland sportcheferna. En slutsats är att sportcheferna själva definierar en rad områden som de arbetar inom men som oftast kräver en utbildning som de själva saknar. Det gäller till exempel kunskaper i ekonomi och administration. Ytterligare en slutsats är frånvaron av tekniker för systematiska uppföljningar och utvärderingar. Sportchefernas inställning och förmåga till att utvärdera, lära och dra slutsatser utifrån erfarenheter var begränsad.

7. Diskussion

Sammanfattningsvis anser vi att undersökningen ger oss en bild av hur en utbildning kan se ut för att matcha kriterierna för en sportchef. Mycket talar för att en kombination av ämnen som företagsekonomi, juridik, idrottspsykologi och ledarskap är viktiga delar i tjänsten som sportchef. Då kunskap om fotboll och den egna passionen för sporten var viktiga för samtliga respondenter, ser vi Sport managementprogrammet som vi själva går är en relevant utbildning för tjänsten som sportchef.

Undersökningen visar, som vi nämner ovan, att man kan ta flera olika vägar för att bli sportchef på elitnivå inom svensk fotboll. Vid ytterligare forskning skulle det vara intressant att se hur framgångsrika sportcheferna är beroende på vilken väg de tagit och vilken ledarstil har de använt sig av. Om de som har spelat fotboll på elitnivå når mer framgång än de som jobbat en längre tid i näringslivet? Lyckas man bättre med en auktoritär ledarstil eller en mer delegerande ledarstil?

Det vore också intressant att undersöka hur personer i sportchefernas omgivning ser på sportchefstjänsten. Både från styrelsehåll men även ur medarbetarnas synvinklar. En sådan undersökning skulle kunna stärka de svar vi fått i vår undersökning eller visa på att man kan se saker på olika sätt från olika perspektiv.

8. Referenser

8.1 Tryckt litteratur

Blomé, A, *Kunskapsföretaget*, Liber Ekonomi, (2000)

Broberg, I. etal. Perspektiv på Sport Management, SISU idrottsböcker (2004)

Bryman, A. & Bell, E. Företagsekonomiska forskningsmetoder, Malmö: Liber (2011)

Hassmén, P, Hassmén N, *Idrottsledarskap*, Natur kultur, (2010)

Hvenmark, J. etal. *Är idrott nyttigt*, SISU Idrottsböcker, (2012)

Jowett, S, Lavalee, D, *Social Psychology in Sport*, Vol 10, Human Kinetics, (2007)

Lincoln Y, Guba, E, *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, Calif. : Sage, (1995)

Malmsten. K, Pallin. C, *Idrottens föreningsrätt*, Norstedts juridik, (2005)

Yukl, G. *Ledarskap i organisationer*, Pearson Education Limited (2012)

8.2 Vetenskapliga artiklar

Chelladurai, P., & Saleh, S. D. *Dimensions of leader behaviour in sports: development of a leadership scale*. Journal of Sport Psychology 2, (1980). s. 34-45.

Ezingear, JN, etal, *Knowledge Management at Ernst & Young UK: Getting Value Through Knowledge Flows*, (2000), ICIS 2000 Proceedings paper 93

House, R, A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *administrative science quarterly*, vol 16, (1971), s. 321-339

Mustafa V, The study of sport manager's decision making styles who are working in Center and Rural Organizations of General Directorate of Sport, *Turkish Journal of Sport and Exercise*, Vol 16, NO 1, (2014), s.95 -103

Vandegrift, R. & Matusitz, J." Path-Goal Theory: A Successful Columbia Records Story", *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, Vol 21, (2011) s. 350-362

8.3 Elektroniska källor

(Allsvenskan)

www.allsvenskan.se

(Hämtad 2014-10-15 13:30)

(Expowera)

http://www.expowera.se/mentor/starta/starta_marknadsunders_undersok.htm

(Hämtad 2014-11-01 09:15)

(FIFA)

<http://www.fifa.com/worldfootball/bigcount/registeredplayers.html>

(Hämtad 2014-11-25 14:00)

(Fogis)

<http://fogis.se/om-svff/>

(Hämtad 2014-10-05 12:00)

(Fogis)

http://fogis.se/ImageVault/Images/id_38711/scope_0/ImageVaultHandler.aspx

(Hämtad 2014-10-05 12:10)

(Idrottens affärer)

<http://www.idrottensaffarer.se/tv-nyheter/2014/07/28-miljoner-svenskar-sag-vm-finalen>

(Hämtad 2014-11-25 10:00)

(IFK Göteborg)

<http://www.ifkgoteborg.se/Om-IFK-Goteborg/Presentation/Meriter/>

(Hämtad 2014-10-05 10:30)

(KM World)

<http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>

(Hämtad 2014-10-20 09:00)

(Superettan)

www.superettan.se

(Hämtad 2014-10-15 13:45)