



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Idrottsbakgrund & Ledarskap

– En lätt match?

Kandidatuppsats i industriell och finansiell ekonomi

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2016

Handledare: Anders Axväm

<u>Författare</u>	<u>Födelseår</u>
Joachim Seijsing	1990
Johan Ulander	1991

Förord

Denna uppsats skrevs vårterminen 2016 vid Företagsekonomiska Institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Vi skulle först och främst vilja tacka samtliga respondenter då uppsatsen utan er inte hade blivit vad den är idag. Därför tackar vi Camilla Helgesson, Maria Jansson, Björn Jilsén, Adam Johansson, Louise Karlsson, Robert Kronberg och Mattias Tichy för att ni ställt upp på intervjuer.

Vi vill även tacka vår handledare Anders Axvärn för konstruktiv kritik och synpunkter längs arbetets gång. Slutligen vill vi tacka familj och vänner som också gett feedback under slutskedet av skrivandet. Med detta tackar vi för oss och önskar trevlig läsning.

Göteborg, 2016-05-25

Joachim Seijsing och Johan Ulander

Abstract

- Title:** Athletic Background & Leadership – An easy match?
- Seminar Date:** 2016-06-02
- Keywords:** Effective leadership, professional sports + business, leadership, matching theory, background in sports and leadership characteristics.
- Purpose:** The purpose of this study is to create a groundwork for studies regarding the effectivity in the recruitment process, this by using an explorative approach. The effectivity in the recruitment process could be measured in how great the match between companies and job-seekers is. In this pre-study there is a focus on, if there is any potential, that former professional athletes can make the recruitment process of new leaders in companies more effective.
- Methodology:** The research question is answered by using a deductive and qualitative approach. The deductive approach is used, as our theoretical secondary data has been the key frame of reference. The interview guides were built with the key frame of reference in mind, these guides were used to collect the qualitative primary data through interviews.
- Theoretical Perspective:** Having the deductive approach in mind we first looked at theories regarding leadership and sports psychology to build up our knowledge. The trait approach was the main focus within each subject as our goal was to compare these in the end.
- Empirical Foundation:** The empirical material is collected through seven interviews where three of these have been with representatives from the recruitment industry and the other four with people having a professional background in sports. This data has been the material for the analysis and result, which is presented by comparing it with known theories.
- Conclusion:** In this final part the observation that have been made during the study will be presented. The conclusion is that following five attributes have matched between the two respondent groups drive, communication skills, inspirer, perceptive and finally goal-oriented. These are therefore of high importance for the suggested future studies within the field.

This thesis is written in Swedish.

Sammanfattning

- Titel:** Idrottsbakgrund & ledarskap – En lätt match?
- Seminariedatum:** 2016-06-02
- Nyckelord:** Effektivt ledarskap, elitidrott + näringsliv, ledarskap, matchningsteori, idrottsbakgrund och karaktärsdrag + ledarskap.
- Syfte:** Studiens syfte är att på ett explorativt sätt skapa förutsättningar för att studera effektiviteten i rekryteringsprocessen hos företag, det vill säga hur bra matchningen mellan företag och arbetsökande är. I denna förstudie undersöks i första hand om det finns potential att före detta elitidrottare kan effektivisera rekryteringen av nya ledare inom företag.
- Metod** För att besvara forskningsfrågan har en deduktiv och kvalitativ ansats använts. Den deduktiva ansatsen har använts då vi utgått från teoretisk sekundärdata som främsta referensram. Utifrån den har sedan intervjuguider utformats med vilka kvalitativ primärdata genom intervjuer har samlats in.
- Teoretiska perspektiv:** Genom den deduktiva ansatsen undersöktes först olika teorier inom ledarskap samt idrottspsykologi för att utifrån dessa forma en kunskapsbas. Inom respektive ämne lades fokus på teorier som behandlar karaktärsdrag då det är dessa som jämförs i slutändan.
- Empiri:** Det empiriska materialet har samlats in genom sju intervjuer. Tre av dessa intervjuerna har varit med representanter från rekryteringsbranschen. Resterande fyra med en bakgrund inom elitidrott. Denna data har sedan legat till grund för den analys och det resultat som sedan presenteras utifrån jämförelser med tidigare teori.
- Slutsats:** I denna avslutande del har de iakttagelser som gjorts under studiens gång presenterats. Slutsatsen är att följande fem egenskaper matchar mellan de två respondentgrupperna: driv, en god kommunikatör samt inspiratör, att vara lyhörd och slutligen målinriktad. Dessa kommer därför att vara viktiga vid fortsatta föreslagna studier på ämnet.

Innehållsförteckning

Förord	I
Abstract	II
Sammanfattning	III
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemanalys	2
1.3 Frågeställning	2
1.4 Syfte och bidrag	2
2 Metod	3
2.1 Deduktiv metod	3
2.2 Kvalitativ metod	3
2.3 Intervjumetod	4
2.4 Intervjuguide	4
2.5 Insamling av sekundärdata	5
2.6 Utförande av intervjuer	5
2.7 Avgränsningar	7
2.8 Metodkritik.....	7
3 Teoretisk referensram	8
3.1 Ledarskap – ett svårdefinierat begrepp.....	8
3.1.1 <i>Karaktäristiskt ledarskap kontra ledarskap som en process</i>	8
3.1.2 <i>Ledarskap i organisationer (Teams)</i>	9
3.1.3 <i>Karaktäristiskt ledarskap (Trait Approach)</i>	10
3.2 Karaktärsdrag hos effektiva ledare	10
3.2.1 <i>Självförtroende</i>	10
3.2.2 <i>Inre kontrollfokus</i>	11
3.2.3 <i>Känslomässig stabilitet och mognad</i>	11
3.2.4 <i>Maktdriv</i>	11
3.2.5 <i>Personlig integritet</i>	11
3.2.6 <i>Narcissism</i>	12
3.2.7 <i>Målmedvetenhet</i>	12
3.2.8 <i>Behov av tillhörighet</i>	12
3.2.9 <i>Sammanfattande modell</i>	13
3.3 Karaktärsdrag hos framgångsrika idrottare	13
3.4 Idrottspsykologi och mental styrka	14
3.5 Matchningsteori.....	16
4 Empiri	18
4.1 Intervjuer med rekryterare	18
4.1.1 <i>Adam Johansson, Stena Line</i>	18
4.1.2 <i>Maria Jansson, Göteborgs Stad</i>	19
4.1.3 <i>Camilla Helgesson, Volvo</i>	20
4.2 Intervjuer med elitidrottare.....	21
4.2.1 <i>Louise Karlsson, världsmästare i simning</i>	21
4.2.2 <i>Robert Kronberg, EM-bronsmedaljör i häcklöpning</i>	22
4.2.3 <i>Björn Jilsén, världsmästare handboll</i>	23
4.2.4 <i>Mattias Tichy, flerfaldig svensk mästare i rodd</i>	24

5 Analys	26
5.1 En bra ledare enligt rekryterare	26
5.1.1 God kommunikator.....	26
5.1.2 Målinriktad	27
5.1.3 Inspirera och motivera.....	27
5.2 Rekryterares uppfattning av elitidrottare.....	27
5.3 Idrottens ledarskap	28
5.3.1 Drivet	28
5.3.2 Målinriktningen.....	29
5.3.3 Lagspelaren	29
5.3.4 Karaktärsbyggande och lyhördhet – att förtjäna respekten.....	30
5.3.5 Den mentala styrkan	30
5.4 Sammanställning av egenskapsanalys.....	31
5.5 Matchningsanalys.....	33
6 Diskussion	34
6.1 Slutsats	34
6.2 Förslag på framtida forskning	35
7 Referenser	36
8 Bilagor	38

1 Inledning

Denna uppsats avser att behandla ämnet ledarskap med idrottsbakgrund sett till vad dagens rekryterare eftersöker. I inledningen presenteras bakgrund, problemanalys, syfte och frågeställning som tillsammans har legat till grund för studien.

1.1 Bakgrund

Ledarskap är ett ämne som aldrig blir inaktuellt att studera. Trots att kritik riktats mot det karaktärsbaserade ledarskapet, som försöker förklara ledarskap med egenskaper, är det fortfarande intressant att undersöka vad som kännetecknar en framgångsrik ledare (Northouse 2016). Kopplingen mellan ledaregenskaper och en idrottsbakgrund är idag inte helt långsökt. Ett exempel på en studie inom ämnet är Dobosz & Beaty's (1999) studie på elever vid en High School i USA, där de undersökte sambandet mellan idrottsdeltagande och utvecklandet av ledaregenskaper. Denna studie visade att de elever som deltagit på idrotten hade utvecklat starkare ledaregenskaper. I idrottens skola lär sig människor att samarbeta, jobba mot mål och hantera såväl med- som motgångar (Jönsson 2007). Om denna sortens skola sedan bygger individer vars egenskaper sedermera specifikt efterfrågas av näringslivet är dock ett mindre utforskat kapitel.

Efter avslutad idrottskarriär är det inte ovanligt att på ett eller annat sätt stanna inom idrotten som exempelvis tränare, sportchef eller expertkommentator. Men det finns även ett flertal personer som tar en roll inom näringslivet, trots att relevant akademisk utbildning ibland saknats. Ett exempel är Tony Rickardsson, flerfaldig världsmästare i speedway, som numera är marknadschef för Swedish Match Östeuropa (Swedish Match 2009).

Vi har gjort observationer att det idag inte är ovanligt att jobbannonser innehåller fraser som att ”*Idrottsbakgrund är meriterande*”. Idrottande människor ger enligt Åza Skoog, vd på Harvey Nash, ofta intryck som ambitiösa, målmedvetna och uthålliga (Lomberg 2014). Detta är tydliga exempel på att kopplingen mellan idrott och näringslivet finns där, men att det ännu inte är konkret i vad för nytta näringslivet kan dra av idrotten. Ett exempel är jobbannonser från konsultbolaget Meltwater, som söker nya medarbetare till Göteborgskontoret och skriver då att sportsliga meriter är meriterande för tjänsten (Meltwater 2016). Ett annat exempel är Academic Work i Malmö som sökte en Account Manager, även till denna tjänst var sportsliga framgångar meriterande (Academic Work 2016). *Se bilaga 2*

Med given bakgrund vill vi påvisa att kopplingarna mellan en idrottsbakgrund och ledarskap inom näringslivet är många. Detta i sin tur gör det intressant att i studien undersöka om det finns ytterligare egenskaper rekryterare anser att tidigare elitidrottare har utvecklat för att bli kvalificerade kandidater till ledarpositioner inom näringslivet.

1.2 Problemanalys

Som nämnt i bakgrunden finns idag ett flertal kopplingar mellan en tidigare idrottsbakgrund och ledarskap. Att företag idag eftersöker idrottsliga meriter i sina jobbbannonseringar vittnar om att det bör finnas en koppling mellan de egenskaper som utvecklats under en idrottskarriär och näringslivet. Ett problem är att det inte finns någon konkret förklaring till varför idrottsbakgrund anses meriterande och vad det innebär. I annonserna från Meltwater och Academic Work är de intresserade av idrottsliga meriter, utan att specificera ytterligare vad det är som företagen söker och vad de tror sig få från en person med idrottsliga meriter.

Ovanstående gör det intressant att genom en explorativ ansats undersöka vilka egenskaper en tidigare elitidrottare kan bidra med i näringslivet och huruvida detta matchar rekryterares eftersökta egenskaper hos ledare. Vi hoppas att med denna pilotstudie kunna skapa förutsättningar för vidare studier på ämnet, med en tydligare bild av vilka egenskaper som är viktiga för företagen, vad de söker hos framtida ledare och avslutningsvis även vad företagen kan förvänta sig av en tidigare idrottare. Tanken är inte att vår studie ska finna tydliga slutsatser om idrottare är den perfekta matchningen för framtida ledare i företagen, utan att detta ska mynna ut i ett antal hypoteser som ska kunna ligga till grund för vidare forskning på ämnet.

1.3 Frågeställning

- Finns det anledning att tro att företag genom inriktning på tidigare elitidrottare och deras bakgrund kan effektivisera rekryteringsprocessen av framgångsrika ledare?

1.4 Syfte och bidrag

Studiens syfte är att på ett explorativt sätt skapa förutsättningar för att studera effektiviteten i rekryteringsprocessen hos företag, det vill säga hur bra matchningen mellan företag och arbetssökande är. Studiens bidrag är skapandet av förutsättningarna för vidare studier genom ta fram hypoteser om vilka egenskaper som är viktiga för företagen, vad de söker hos framtida ledare samt vad företagen kan förvänta sig av en tidigare idrottare. I denna förstudie undersöks

därmed i första hand om det finns potential att före detta elitidrottare kan effektivisera rekryteringen av nya ledare inom företag.

2 Metod

I metodavsnittet beskrivs vilket tillvägagångssätt som använts för varje del av studien. Inledningsvis redogörs vilket angreppssätt som använts för problemet, därefter presenteras utformandet av intervjuguider och avslutningsvis hur urval gått till samt hur intervjuerna genomförts.

2.1 Deduktiv metod

I studien har en deduktiv metod tillämpats. Vi började med att undersöka teorier gällande ämnena ledarskap och idrott för att vidare utifrån dessa tolka vår empiri i form av det insamlade intervjumaterialet. Detta har gjorts med anledning för att få en god förståelse av ämnena vi valt att fördjupa oss i samt för att på så sätt kunna välja ett angreppssätt som är lämpligt för att besvara studiens frågeställning. Vi har utgått från rekryteringsbranschen för att undersöka vilken uppfattning de har om ledarskap från personer med elitidrottsbakgrund har både ledarskapsteorier samt idrottspsykologiska teorier studerats. Vi har även intervjuat tidigare elitidrottare för få en uppdaterad bild av vad tidigare forskning visat gällande vilka egenskaper som utvecklas under en idrottskarriär. Idrottarna spelar även en viktig roll då vi ville ta reda på om det fanns några likheter mellan egenskaperna hos idrottare och eftersökta ledare, samt de olika teorier som studerats.

2.2 Kvalitativ metod

Bryman och Bell (2013) har skrivit om två tillvägagångssätt hur data bör samlas in och analyseras inom företagsekonomisk forskning. De tillvägagångssätt som omnämns är den kvantitativa och den kvalitativa metoden. Skillnaderna mellan dessa två metoder är främst att den kvantitativa metoden bygger på insamlandet och analys av kvantitativ data som siffror medan den kvalitativa istället bygger på ord och tolkningar (Bryman & Bell 2013).

För att besvara frågeställningen föll det sig naturligt att använda en kvalitativ metod där data har samlats in från intervjuer med ett flertal olika intervjupersoner från både rekryterings- och elitidrottssidan. Anledningen till att det föll sig naturligt med en kvalitativ metod för att besvara huvudfrågan berodde på att intervjupersonerna i vårt fall var de som hade bäst kunskap kring ämnet då vi avsåg att undersöka egenskaper, beteenden och mentala förmågor. De kvalitativa

semistrukturerade intervjuerna lämnade därför större utrymme för mer uttömmande svar kring detta än vad till exempel en enkätundersökning eller liknande hade gjort.

2.3 Intervjumetod

Vi utgick från en teoretiskt mättnad inom grundad teori då kvalitativ data ofta är detaljrik vilket gör den tidsmässigt krävande att sammanställa. Därav sattes inte något tak på hur många intervjuer som skulle genomföras. Enligt Bryman och Bell (2013) uppstår en mättnad av data efter ett antal intervjuer genom att respondenternas svar efterliknar varandras och då har önskat resultat uppnåtts. I vårt fall uppstod tendenser till mättnad vid tre respektive fyra intervjuer då mönstret började gå åt samma håll. Glaser och Strauss (1967) menar att teoretisk mättnad ofta uppstår efter sex till åtta intervjuer, därav är det inte ologiskt att mättnadstendenser framkom efter fyra intervjuer.

Vad det gäller urvalet av intervjupersoner med rekryteringsbakgrund har det tagits hänsyn till deras erfarenhet för att säkerställa tyngden i respondenternas svar. I fallet med de tidigare elitidrottarna har dessa tagits fram ur Sveriges Olympiska Kommittés lista över tidigare svenska OS-deltagare (Sveriges Olympiska Kommitté 2016). Av dessa OS-deltagare har vi sedan gjort ett bekvämlighetsurval och riktat in oss på de som bor i närområdet för att undvika långa restider till och från intervjuer (Bryman & Bell 2013). Vi har även arbetat med att få en bredd i både bakgrund av idrott samt kön för att få ett diversifierat urval. Kontakt har sedan tagits via mail och/eller telefon för att boka ett möte då detta är ett mer utvecklande intervjuklimat där såväl intryck och rättvisare tolkningar av respondentens svar kan åstadkommas. I de fall där det inte funnits möjlighet för möte har istället tid för telefonintervju bokats (Bryman & Bell 2013). Den data som samlats in från intervjuerna analyserades därefter utifrån den teoretiska referensramen.

2.4 Intervjuguide

För att få omfattande svar och ett starkt underlag från våra intervjuer har vi använt en semistrukturerad intervjumetod. I en semistrukturerad intervju utgår intervjuaren vanligtvis från ett antal specifika ämnen som ska beröras. Dessa har sammanställts i en detaljerad intervjuguide (bilaga 1). Dock har vi valt att använda oss av två olika intervjuguides, en för varje respondentgrupp. Utan intervjuguiderna är risken stor att insamlad data från intervjuerna blir spretig och tar längre tid att sammanställa vilket i sin tur försvårar analysen. Detta menar

Bryman och Bell (2013) är särskilt viktigt om undersökningen innehåller flera intervjuer krävs en tydlig struktur för att kunna jämföra dem med varandra.

Intervjuguiderna har använts som bas där alla eller en del av frågorna har ställts beroende på hur uttömmande svaren från respondenten har varit. I den semistrukturerade intervjuprocessen lämnas utrymme för intervjupersonen själv att påverka hur uttömmande svaren på frågorna ska vara. Det ges även möjlighet för information som inte täckts av frågeställningen att uppkomma. På detta sätt undviks att viktiga områden utelämnas då respondenten själv ges möjlighet att delvis styra intervjun (Bryman & Bell 2013).

När intervjuguiderna utformades har vi till skillnad från ett strukturerat intervjuschema fokuserat mer på att vilka teman vi vill beröra i intervjuerna än specifika frågor. De frågor som ställts har därför varit av öppen karaktär för att ge utvecklade svar. Öppna frågor passar även bra vid utforskning av nya områden som forskaren själv inte är insatt i (Bryman & Bell 2013).

2.5 Insamling av sekundärdata

Det teoretiska materialet har främst hämtats från böcker via Universitetsbiblioteken vid Göteborgs Universitet samt artiklar som tagits fram via Google Scholar. Nyckelord som har använts vid insamlingen av sekundärdata är huvudsakligen följande: *effektivt ledarskap, elitidrott + näringsliv, matchningsteori, ledarskap, idrottsbakgrund och karaktärsdrag + ledarskap*. Detta resulterade i att ett flertal tidigare studier, artiklar och böcker fanns inom studiens ämne, idrott och ledarskap. Därefter undersöktes materialet för att få en helhetsbild av ämnena för att sedan kunna välja ut det som var mest relevant för denna studie. De två böckerna *Leadership, theory & practice* och *Leadership in Organizations* är de som utgör grunden för det teoretiska materialet gällande ledarskap. Dessa två bygger på flera olika forskares studier och täcker därmed ledarskapsteorier på ett omfattande sätt. Boken *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance* har legat till grund för den idrottspsykologiska teorin, en bok innehållandes många olika studier inom idrottspsykologi.

2.6 Utförande av intervjuer

Initialt fanns förhoppning att kunna genomföra alla intervjuerna genom personliga möten då det som tidigare nämnt skapar ett mer öppet och utvecklande intervjuklimat där risk för

missförstånd i större grad kan undvikas. Trots bekvämlighetsurvalet av intervjupersoner i närområdet passade det bättre att genomföra tre av intervjuerna via telefon.

Under intervjuprocessen delades uppgifterna mellan oss upp på ett tydligt sätt där den ene höll i intervjun medan den andre antecknade för att återge en bra bild av intervjun. För att skapa en avslappnad och öppen intervjumiljö valde vi att inte spela in intervjuerna. Detta för att även undvika att framkalla en onödig oro eller göra intervjupersonerna aktsamma. Bryman och Bell (2013) nämner att det finns en risk att användning av inspelningsutrustning kan ”*Bringa intervjupersonerna ur fattningen, få dem oroade*” (Bryman & Bell 2013, 490). Detta kan leda till att intervjuerna inte blir lika intressanta eller flexibla som förväntat. Istället fördes anteckningar under intervjuerna som varade i cirka 30 minuter och direkt efter varje avslutad session sammanfattades dessa.

Varje möte startades med en kortare presentation av oss själva, syftet och bakgrunden till studien. Därefter beskrevs intervjuguiden som vi kom att utgå ifrån och var även tydliga med att vissa av frågorna eventuellt inte kommer att behöva ställas beroende på hur utvecklade svaren är. Detta kände vi öppnade för mer utsvävande svar och ledde oss in på nya spår som vi själva inte hade tänkt belysa.

Intervjuerna inleddes med att intervjupersonen presenterade sin bakgrund i korthet. För de rekryteringsanställda handlade detta om deras karriär inom rekrytering, medan det för idrottsprofilerna handlade om såväl den idrottsliga karriären som den nuvarande yrkesrollen. Efter bakgrunden fortsatte sedan intervjun med temat ledarskap och respondenternas helhetssyn på detta.

Frågeställningarna för de olika grupperna var relativt lika för att kunna identifiera likheter eller skillnader mellan deras syn på ledarskap. Fokus låg på att få intervjupersonen att delge en tydlig bild av sina preferenser av en god ledare utifrån sina erfarenheter. Det avslutande temat skiljde sig sedan något åt för de olika respondentgrupperna. Utifrån rekryterarnas perspektiv var vi intresserade av att veta vad de söker hos en ledare samt om de kan se för- eller nackdelar som tidigare elitidrottare. För elitidrottarnas del handlade det avslutande temat mer om deras utvecklade karaktärsdrag från idrotten och om dessa kunnat anpassas till deras karriär idag. Detta för att se om det finns några gemensamma nämnare mellan rekryterarnas eftersökta egenskaper hos ledare och idrottarnas karaktärsdrag.

2.7 Avgränsningar

I och med studiens omfattning har vi gjort ett antal avgränsningar för empirin. För att inte tappa trovärdighet i urvalet av intervjupersoner har som ovan nämnts rekryterare med mer erfarenhet valts ut. Vad det gäller urvalet av idrottare har de avgränsats till elitidrottare då de har en längre erfarenhet och därför sannolikt tydligare utvecklade egenskaper från idrotten än amatörer. De kan därför ge tydligare svar på vilka egenskaper de anser sig ha utvecklat under sin idrottskarriär och vilka de tagit med sig in i näringslivet. Elitidrottare definieras av riksidrottsförbundet att vara då föreningen eller den aktive befinner sig på en nationell eller internationell nivå, det vill säga högsta eller näst högsta divisionen inom respektive idrott (Riksidrottsförbundet 2016). Detta är därmed den definition som använts i urvalet av intervjupersoner med idrottsbakgrund.

2.8 Metodkritik

För att kort lämna kritik mot reliabiliteten och svårigheten med kvalitativa studier är att de blir komplicerade att replikera. Då det är vi som forskare som tillsammans med intervjupersonerna som utgör instrumenten för denna studie (Bryman & Bell 2013).

Det går även att invända mot valet av metod för att dokumentera intervjuerna, då inspelning av intervjuer kan kännas mer naturligt. Anledningen till att vi inte spelade in är som tidigare nämnt att vi ville uppnå ett mer öppet intervjuklimat.

Fyra av intervjuerna hölls genom ett möte, medan resterande skedde via telefon. Den senare intervjumetoden kan tyckas ha negativ påverkan på resultatet. Vi tycker ändå att telefonintervjuerna var uttömmande, men det finns givetvis en risk att tolkningar hade gjorts på annat sätt vid ett möte, då även kroppsspråk hade kunnat avläsas.

Ytterligare kritik går att lämna mot metoden och studien gällande huruvida de egenskaper som identifierats verkligen kommer från det idrottsliga livet. Det är inget som kan säkerställas att den ena egenskapen är från idrottskarriären medan en annan egenskap inte är det. Inte helt omöjligt är det att de personliga egenskaperna växt fram redan innan idrottskarriären och därför kan det vara en viss typ av människor som når till eliten, något som studien inte tar hänsyn till eller undersöker.

Urvalet elitidrottare kan även vara ett extremfall, det vill säga personerna bygger upp ett starkt varumärke som de sedan får användning av i livet efter karriären. Till exempel skulle det kunna vara så att företagen som söker elitidrottare i själva verket vill åt varumärket för att kunna använda den före detta idrottaren i ett marknadsföringssyfte.

Avslutningsvis ska det tilläggas att ett större bortfall av respondenter än väntat uppstod, vilket påverkade antalet intervjuer på ett negativt sätt. Alla som kontaktades för intervju hade inte möjlighet alternativt avböjde att delta i studien, däribland Meltwater och Academic Work, som båda två skrivit ut att idrottsliga framgångar är meriterande. Huruvida utfallet av resultatet från intervjuerna hade sett annorlunda ut är svårt att säga, men det är ändå viktigt att påpeka att det hade kunnat sett annorlunda ut.

3 Teoretisk referensram

Detta kapitel avser att framlägga den teoretiska referensram som studien kommer att utgå ifrån. Teorin som kommer att undersökas faller under de två huvudämnena ledarskap samt idrott för att avslutningsvis beröra matchningsteori. Dessa redovisas mer djupgående under detta kapitel för att lägga den grund som vi tillsammans med vårt insamlade empiriska material analyserar och dra slutsatser kring ämnet.

3.1 Ledarskap – ett svårdefinierat begrepp

Ledarskap är ett begrepp som visat sig vara svårt att konkretisera och sätta en allmän definition på. Yukl (2010) nämner att det finns ungefär lika många definitioner på ledarskap som personer som har försökt sig på att definiera begreppet.

Under de senaste åren har ledarskap definierats som en process som uppstår då en individ påverkar en grupp av individer att nå ett gemensamt mål. Detta har utvecklats med olika infallsvinklar till exempel anpassat ledarskap, vilket betyder att ledaren uppmanar följarna att anpassa sig. Forskare har inte kunnat enas om en tydlig gemensam definition då den globala påverkan och skillnader mellan generationer är stor kring ledarskap (Northouse 2016).

3.1.1 Karaktäristiskt ledarskap kontra ledarskap som en process

Det finns som tidigare nämnt ett flertal olika idéer om vad ledarskap egentligen är och hur det uppstår. Huruvida en person kan vara född till att vara en ledare eller inte kommer förklaras

under detta kapitel som handlar om ledarskap i form av karaktärsdrag kontra ledarskap som en process. Ibland hörs uttryck som ”han är en naturlig ledare”, men vad menas då med detta? Är vissa personer bättre än andra på att leda eller kan alla människor utveckla ett gott ledarskap?

Enligt de tidiga studierna kring karaktärsdrag på ledarskap så har personliga kvalitéer som den fysiska längden samt psykologiska egenskaper i form av exempelvis en extrovert personlighet identifierats att ha betydelse för ledaren. Denna syn på ledarskap leder till att endast de som har den medfödda talangen eller de rätta egenskaperna kommer att kunna bli ledare. Ledarskap som en process menar däremot att själva ledarskapet är interaktionen mellan ledare och följare. Där beteendet och uppförandet är det som har betydelse för vad som medför en framgångsrik ledare, vilket även är lättare att lära och utveckla (Northouse 2016).

3.1.2 Ledarskap i organisationer (Teams)

Team leadership är en teori som har utvecklats i samband med att teams blir allt vanligare i organisationer då projektform är idag ett vanligt förekommande arbetssätt. En stor anledningen till detta är att globaliseringen ökar och så även de komplexa problemen. Definitionen av vad ett team är enligt Northouse (2016) en grupp inom organisationen bestående av självständiga individer med ett gemensamt mål som genom samkörning av aktiviteter kan uppnå det gemensamma målet. Studier visar att teambaserade organisationer har konkurrensfördelar så som att snabbare kunna anpassa sig till förändringar på grund av den decentraliserade strukturen. När teams arbetar på ett effektivt sätt har studier visat att detta får flera positiva effekter så som ökad produktivitet, effektivare användning av resurser, bättre beslut och högre kreativitet för att nämna några positiva effekter.

Sett till den traditionella organisationsstrukturen tillåts inte beslut i lägre led i lika stor utsträckning. Detta i sin tur kan vara förödande för hela organisationen då de lägre leden i sin tur kan tappa förtroendet för sin ledning om de saknar möjligheten att kunna påverka. När istället teambaserade organisationer uppstår skapas en plattare organisationen där beslutstagande blir en naturlig del även i lägre led vilket gör att beslut fattas snabbare och kan lättare anpassas efter situationen.

3.1.3 Karaktäristiskt ledarskap (*Trait Approach*)

Sedan tidigt 1900-tal har forskare försökt hitta egenskaper och karaktärsdrag hos ledare för att bestämma vad som gör människor till bra ledare. Det fanns då en tro att framgångsrika ledare var födda med viss talang för att leda andra människor. Under mitten av 1900-talet började den här teorin ifrågasättas då en del forskare påstod att det inte fanns några tydliga karaktärsdrag hos ledare eftersom situationerna såg annorlunda ut i de flesta tillfällena. Forskare menade då att en framgångsrik ledare i en viss typ av situation inte behöver vara ledare i en annan typ av situation. Därför flyttades huvudfokus till relationen mellan människor i olika typer av situationer istället för egenskaperna hos ledaren. Detta kom att kallas för *Trait Approach*, vilket har varit intressant för många forskare att undersöka då det under 80- och 90-talet visade sig finnas samband mellan personligheter och ett framgångsrikt ledarskap (Northouse 2016).

3.2 Karaktärsdrag hos effektiva ledare

Att sammanfatta vilka karaktärsdrag en god ledare har utifrån tidigare forskning är svårt, eftersom olika forskare har definierat olika karaktärsdrag. I forskningen nämns bland annat energisk och stresstålighet är två egenskaper som tydligt kan relateras till ett effektivt ledarskap. Anledningen till att dessa två anses vara viktiga är för att arbete i en ledande roll ofta kräver långa dagar i ett högt tempo. Beslutsfattande är en annan uppgift som ofta ingår i den ledanderollen och för att effektivt kunna fatta snabba och viktiga beslut så är det viktigt att kunna behålla fokus och utstråla ett lugn (Yukl 2010).

För att förtydliga har Yukl (2010) med hjälp av tidigare studier inom ledarskap identifierat och sammanfattat åtta tydliga karaktärsdrag som alla är relaterade till effektivt ledarskap.

3.2.1 Självförtroende

I tidigare forskningar har det visat sig att självförtroende är viktigt för att ledare ska kunna influera sina medarbetare och aktivt ta initiativ. Dock är det en balansgång i hur starkt självförtroende en ledare bör ha då det kan ha en negativ påverkan på ledarskapet om självförtroendet är för starkt. Det starka självförtroendet kan resultera i ett högt risktagande för företaget och en arrogant personlighet (Yukl 2010).

3.2.2 Inre kontrollfokus

Inre kontrollfokus, innebär enligt Yukl (2010) att saker som sker påverkas mer av den individuella handlingen än av slumpen. Dessa personer tar ett större ansvar för sina egna handlingar då de tror sig kunna påverka händelser i större utsträckning, vilket i sin tur gör dessa människor initiativrika. Skulle däremot resultatet av projekten och initiativet misslyckas tenderar dessa människor inte att gräva ner sig utan istället lära från misstagen.

3.2.3 Känslomässig stabilitet och mognad

Känslomässig stabilitet och mognad menar Yukl (2010) är en människa som inte lider av några emotionella störningar. De anses även vara medvetna om sina styrkor och svagheter vilket gör att mer fokus läggs på den personliga utvecklingen och inte på att förneka och dölja svagheter. Den känslomässiga mognaden är även en orsak till att personen är mindre egocentrisk och därmed i större utsträckning bryr sig mer om omgivningen. I flera studier gällande det effektiva ledarskapet är detta en av de viktigare egenskaperna.

3.2.4 Makt driv

En makt driven person, vilket kan tyckas ha en negativ klang, är någon som njuter av att inspirera och motivera andra. Detta gör att denne ofta söker sig till positioner med ett större inflytande. De allra flesta studier tyder på att det finns ett starkt samband mellan behovet av makt och att klättra inom organisationen. Inom stora organisationer är det viktigt att ledarna tar ansvar och influerar andra i deras omgivning. Det går även att sammanställa makt drivet till en ambitionsnivå, även om det inte är exakt samma sak (Yukl 2010).

3.2.5 Personlig integritet

Stark personlig integritet nämner Yukl (2010) att det innebär att personen i fråga står fast i sina värderingar. Personen ger då ett helhetsintryck att denne är ärlig och trovärdig. Detta är en viktig egenskap när en ledare vill bygga upp ett förtroende hos sina medarbetare. Om en ledare istället inte står för sitt ord och ljuger minskar trovärdigheten samt förtroendet, vilket i sin tur leder till ett försämrat och ineffektivt ledarskap. Den personliga integriteten hänvisar även till att ta ansvar för sina handlingar och inte försöka lägga över ansvaret på någon annan vid ett misslyckande, vilket ger ett oseriöst intryck.

3.2.6 Narcissism

Narcissism är ett personlighetsbegrepp som samlar flera av de egenskaper som nämnts ovan. Det är en person med starkt självförtroende, stort behov av makt, en känslomässig omognad och en svag personlig integritet. Detta leder till många negativa uppfattningar om denna egenskap då personen i fråga till exempel har svårt att skapa relationer på grund av sitt starka ego. Trots alla dessa negativa punkter så kan även narcissism medföra något positivt. Det starka självförtroendet och den obefintliga rädslan för att misslyckas som narcissistiska personer har, har många gånger lett till motivation hos medarbetare. Dock ska det inte glömmas bort att det risktagande som narcissism medför inte alltid är lyckosamt och inte heller alltid effektivare kontra icke narcissistiska ledare (Yukl 2010).

3.2.7 Målmedvetenhet

Målmedvetenhet bygger på flera olika aspekter som är relaterade till attityd, behov och värderingar. Många studier har gjorts på ämnena: *målmedvetenhet* och *effektivt ledarskap*. Dessa har visat helt olika resultat och en del av förklaringen till detta menar Yukl (2010) ligger i att sambandet inte är helt linjärt utan konvext. Det vill säga en lagom grad av målmedvetenhet är bättre än både svag och stark målmedvetenhet för uppnå ett effektivt ledarskap.

3.2.8 Behov av tillhörighet

Att känna tillhörighet till en grupp, det vill säga att känna sig accepterad och omtyckt av sin omgivning, gör att människor känner en tillfredsställelse. Däremot visar studier att det finns ett negativt samband, vilket förklaras med att ledare som har ett stort behov av att känna tillhörighet, först och främst fokuserar på relationer, istället för sina uppgifter. Detta innebär att ett stort behov av att känna tillhörighet inte är optimalt för en ledare. Om det istället inte finns något behov alls av tillhörighet tyder det på att personen i fråga är en så kallad ensamvarg. Personen är då varken utåtriktad eller en god kommunikatör, vilka är viktiga egenskaper för en god ledare (Yukl 2010).

3.2.9 Sammanfattande modell

Tabell som sammanfattar karaktärsdragen som Yukl (2010) har identifierat som viktiga för effektiva ledare.

Karaktärsdrag hos effektiva ledare enligt Yukl (2010)
➤ Behov av tillhörighet
➤ Inre kontrollfokus
➤ Känslomässig stabilitet och mognad
➤ Maktdriv
➤ Målmedvetenhet
➤ Narcissism
➤ Personlig integritet
➤ Självförtroende

Tabell 1.

3.3 Karaktärsdrag hos framgångsrika idrottare

Orlick och Partington (1984) gjorde en fallstudie där de ville ta reda på hur den mentala biten påverkar framgång. Studien innehöll både en kvalitativ del i form av intervjuer samt en kvantitativ del i form av enkäten. I fallstudien ingick 235 kanadensiska OS-deltagare. Det framkom i tidigt skede likheter mellan de bästa idrottarna, det som visade sig var att alla var väldigt engagerade och hade siktet inställt på att lyckas. Den kvalitativa studien fann fem olika element bland idrottarna: *högkvalitativ träning, kortsiktiga mål, målbildsträning, simuleringar och mental förberedelse.*

Högkvalitativ träning betyder att idrottarna var väldigt fokuserade på sin uppgift och kvällen innan funderade de på vad morgondagens träning skulle resultera i. När idrottarna sedan anländer till träningsanläggningen är de redan väl förberedda samt fokuserade och träningen genomförs effektivt. Detta gör att de inte ödslar tid på annat än enbart träningen vid träningstillfället.

Kortsiktiga mål innebär att större mål bryts ner till mindre delmål. I studien med de kanadensiska OS-deltagarna observerades detta då de bestämde vad de ville åstadkomma dagligen.

Målbildsträningen innebar att en stor del av de utfrågade elitidrottarna hade väldigt utvecklade färdigheter i att visualisera sin träning och se sig själva lyckas på tävlingar.

De bästa idrottarna använder sig även av simulering vilket innebär att under sina träningspass agerar de som om att varje pass är huvudtävlingen. De använder samma utrustning, förbereder sig likadant och agerar som om det vore en tävling i varje situation.

Utöver de element som nämnts, som till viss del ingår i mental träning, var även mental förberedelse en viktig del av framgången hos dessa idrottare. Inför tävlingar målas bilder upp av styrkorna som individen besitter och vilka som är nödvändiga för att lyckas bra på tävlingen.

Vidare så kompletterades denna del med en kvantitativ del som även den gav liknande svar. Resultatet av hela studien visade att det var extremt viktigt att vara mentalt förberedd för uppgiften som skulle genomföras. I de fall förberedelserna var mediokra avspeglades detta i resultatet och idrottarna nådde inte upp i sin fulla potential under tävlingen. Det visade sig även att tränarna kunde spela en viktigare roll genom att se till att individen var mentalt redo för uppgiften vid större tävlingar (Orlick & Partington 1984).

3.4 Idrottspsykologi och mental styrka

Krane och Williams (2013) skriver att toppprestationer är ögonblicken då en idrottare lyckas toppa både den fysiska och mentala formen vid samma tillfälle. Det är inte ovanligt att dessa ögonblick resulterar i ett personligt rekord eller en medaljplats på en tävling. Det är dessa mål som ledare och atleter inom idrotten strävar efter hela tiden. De lägger därför ner åtskilliga timmar på träning och planering för att toppa formen när det gäller som mest. Det intressanta då är om idrottare tränas till att gång på gång uppnå dessa prestationer och ögonblick.

I studien av Krane och Williams (2013) har psykologiska karaktärsdrag hos idrottare som lyckats mer än andra försökt att plockats fram. De är dock helt säkra på sin sak att toppprestationer handlar om att få huvudet och kroppen att samverka, annars går det inte att nå de högsta resultaten. För att kunna hitta liknelser samt jämföra ledarskap med idrottsteorier så hålls fokus på den mentala biten då det är något som återkommer i båda delarna. Det är tydligt att ju högre nivån är på deltagarna desto viktigare blir den mentala styrkan, då de menar att framgång beror på mellan 40 och 90 procent till den mentala styrkan. Då mental träning

förbättrar prestationer blir det också en stor del i elitidrottarens vardag att kunna tänka rätt och hålla fokus.

Krane och Williams (2013) har identifierat sju egenskaper som de anser vara av stor betydelse för att nå framgång inom idrott, vilka är sammanställda i tabellen nedan.

Karaktärsdrag hos framgångsrika idrottare
➤ Låg rädsla för att misslyckas
➤ Fokus på aktiviteten
➤ En känsla av kontroll över situationen
➤ Kontroll över personligakänslor och tankar
➤ Starkt självförtroende
➤ Avslappnad fysiskt och mentalt
➤ Hög energinivå

Tabell 2.

Vidare har studier visat att oavsett metoden för mätningen har framgångsrika idrottare ofta samma svar på frågan om hur de har uppnått framgång, nämligen *den mentala träningen*. En träning som innehåller psykologiska färdigheter så som att kunna måla upp bilder på hur mål ska nås, starkt fokus, självkontroll, positiva tankar och sist målmedvetenhet (Krane & Williams 2013).

Det tycks även finnas en enighet bland både tränare och idrottare gällande vad som krävs för att bli en framgångsrik idrottare. I fallstudierna Krane och Williams (2013) studerat har det visat att både tränare och coacher från OS-grenar har sagt liknande saker. De menar att det krävs ett begär, en beslutsamhet och attityd för att lyckas. Vidare menar de även att självförtroende är mycket viktigt för att kunna prestera bättre än sina motståndare. Krane och Williams (2013) konstaterar att alla egenskaper, både fysiska och psykiska, som krävs för att nå framgång som elitidrottare går att lära sig genom träning och erfarenhet. Dock är de osäkra huruvida den mentala biten är en egenskap som går att träna upp eller om idrottarna bygger upp ett självförtroende med hjälp av framgång som sedan ger den mentala styrkan.

3.5 Matchningsteori

Matchningsteori är en teori som matematiskt försöker beskriva bildandet av en likvärdigt givande relation över lång sikt och har tillämpats på en rad olika situationer som arbetsmarknaden, giftermål samt val av skola för att nämna några. Vad gäller skola var Gale och Shapley (1962) var banbrytande med sin studie gällande matchning. I studien undersöktes hur matchning kan göras mellan skola och dess sökande vid antagningen till högskola. Studien undersökte även "*The Stable Marriage Problem*", där de ville ta reda på om ett par kan matchas på ett stabilt sätt vid giftermål (Abdulkadiroğlu & Sönmez 2013). "*The Stable Marriage Problem*" låg till grund för Gale-Shapley algoritmen. Gale och Shapley (1962) bevisade att algoritmen kan användas för att skapa en stabil matchning vid ett matchningsproblem.

Algoritmen i sig bygger på preferenser och situationsbaserade regler, där exemplet med giftermål kan simplificeras på följande vis: Det finns två grupper, män och kvinnor, dessa kan ha en av följande två statusar, singel eller upptagen. Männerna rangordnar de tillgängliga kvinnorna efter sina preferenser, därefter börjar de "fria" till kvinnorna, som i sin tur säger ja till mannen som "friar". Kvinnan kan sedan aldrig uppnå statusen singel igen, dock kan mannen bytas ut. En man som blir gift flera gånger i processen kommer få sitt mindre önskvärda val. Om en upptagen kvinna erhåller ett nytt förslag från en man, jämför hon sin nuvarande man med den nya och väljer den som stämmer bäst överens med kvinnans preferenser. Skulle mannen bytas ut får denne starta om "friandeprocessen" igen för att finna en ny. Stabil matchning uppnås då alla har en partner (Gusfield & Irving 1989).

Matchningsteorin har sedan Gale och Shapleys (1962) studie utvecklats och använts av andra forskare för att undersöka andra typer av matchningsproblem, med förhoppningar att skapa en effektivare marknad. Ett flertal studier, Crawford och Knoer (1981), Crawford och Kelso (1982) samt Mortensen och Pissarides (1994), för att nämna några, har alla på något sätt använt matchning i sina arbetsmarknadsrelaterade studier.

I studien av Crawford och Knoer (1981) undersöks jobbmatchningen mellan heterogena företag och arbetare med hjälp av matchingsteorin. I studien menar de att med perfekt information och heterogena företag och arbetssökande går det att effektivisera arbetsmarknaden. Detta bevisar de genom linjärprogrammering där de i sin studie förenklat att företagen och de arbetssökande endast söker en arbetare eller ett jobb vardera. Därefter antar de att lönen är den beroende faktorn vilken de menar att den arbetssökande kommer att förkasta till dess att denne är nöjd

och på samma sätt kommer företaget att bjuda att den högsta möjliga lönen till den mest eftertraktade arbetare i ordningen tills dess att en arbetare tackat ja till jobbet.

En senare studie kallad *Job Creation and Job Destruction in the Theory of Unemployment* av Mortensen och Pissarides (1994) undersökte arbetsrelaterade oförutsägbara händelser som antingen skapar eller förstör arbetstillfällen. I huvudsak studerades processen av skapandet respektive nedläggningen av arbeten och deras karaktärsdrag. I studien återfinns två statusar för arbeten inom ett företag, tillsatt och producerande eller ledig och sökande. Då ett företag med ett ledigt arbetstillfälle möter en arbetare och därefter börjar producera har ett arbete skapats, bara för att ett arbetstillfälle är ledigt har inte ett arbete skapats. Nedläggning av arbete sker då ett tillsatt arbetstillfälle försvinner. För arbetarna finns två statusar, antingen arbetslös och sökande eller anställd och producerande. För att få en bild av arbetsmarknaden (antalet arbetstillfällen och antalet arbetslösa) till deras modell, använde sig Mortensen och Pissarides (1994) av en matchningsprincip. Denna matchningsprincip leder i sin tur till vetenskapen om arbetstillfällen skapas eller förstörs. Då antalet lediga tjänster är fler än antalet arbetslösa tyder det på att arbetstillfällen skapas, detta sker till ett läge då produktiviteten påverkas. Vid kritiska läget då produktiviteten påverkas negativt inträffar istället ”jobbförstörelse”, effektivisering av företaget genom varsel. Studien visar att aggregerade händelser har en negativ korrelation mellan skapandet och nedläggning av arbeten medan utbredda händelser har en positiv korrelation mellan skapandet och nedläggning av arbeten.

4 Empiri

Empirin bygger på sju intervjuer, fyra med elitidrottsbakgrund och tre med bakgrund inom rekrytering för att höra om deras erfarenheter och tankar kring idrotten som bakgrund i arbetslivet. Det empiriska materialet som tagits fram genom intervjuerna har sedan sammanställts nedan i kortare sammanfattningar av varje intervju med respektive intervjuobjekt.

4.1 Intervjuer med rekryterare

4.1.1 Adam Johansson, Stena Line

Adam har erfarenhet av rekrytering i ett flertal större företag så som Academic Work, Volvo och numera Stena Line. I dagsläget jobbar han med rekryteringen av säsongspersonal och berättar att de på Stena Line aldrig skriver i sina jobbannonser att en idrottsbakgrund kan vara meriterande, även om han personligen kan hålla med om att det kan vara det. Detta grundar han i sin egen bakgrund som tidigare basebollspelare i högsta serien där han för egen del kan dra paralleller till att idrotten utvecklar personers kommunikationsförmåga, lagkänsla och förmåga att jobba mot gemensamma mål om man exempelvis har en lagidrottsbakgrund. För de som istället ägnat sig åt individuella idrotter tror han sig kunna se utvecklade kunskaper kring driv och målinriktning samt självdisciplin.

När det kommer till rekryteringen av ledare så sitter Adam vanligtvis inte med i denna process men vid de tillfällen han gjort det så betonar han att de tittar extra efter en god kommunikatör. Givetvis beror typen av ledare de söker på vilken typ av roll inom företaget som denne ska ha. Målinriktad nämns också som en viktigt egenskap även om typen av mål lätt kan skifta beroende inom vilket område ledaren skall arbeta. Till exempel nämner han att en ledare med ekonomiska mål kanske inte passar sig bäst inom sjukvården där personalen är den största kostnadsdrivaren.

Avslutningsvis pratar vi om hur en idrottsbakgrund kan väga upp avsaknaden av akademisk utbildning eller annan relevant arbetserfarenhet. Här menar Adam att fallet ibland kan vara så men att allt som oftast handlar det om en helhetsbedömning. Generellt sett säger han att det gäller att ha en bra mix av många delar, däribland kan idrotten vara en positiv faktor alltså.

För att sammanfatta de egenskaper som Adam menar kan ha starka korrelationer till en idrottsbakgrund nämner han alltså målmedvetenheten och förmågan att kommunicera. Sist pratar han också om ett intressant perspektiv i att idrottare till viss del kan ha en större förmåga och öppenhet kring förändring. Dessa tankar baseras i att säsongerna kan vara relativt korta inom många sporter och att mycket kan hända både mellan och under dessa vilket gjort att man som idrottare är mer van vid att allt kanske inte går ens väg och man tvingas anpassa sig till förändring mycket oftare under sin idrottskarriär.

4.1.2 Maria Jansson, Göteborgs Stad

Maria har en gedigen bakgrund inom rekrytering från ett flertal större företag så som Uniflex, Proffice och arbetar nu som rekryteringspecialist på Göteborgs Stad. I sin nuvarande tjänst arbetar hon strategiskt och operativt med rekryteringsfrågor i stadsdelsförvaltningen i Östra Göteborg. Hennes uppdrag är att vara ett konsultativt stöd till stadsledningsförvaltningens chefer vid rekrytering samt att arbeta med att utveckla och förbättra arbetet kring deras rekryteringsarbete.

På frågan om Maria anser att en idrottsbakgrund kan vara meriterande så funderar hon noga men svarar att det absolut kan vara det men är mycket beroende på för vilken tjänst som utannonseras. Detta menar hon i så fall skulle vara främst kopplat till en bakgrund inom lagidrott där hon kan se fördelar i att vara van vid att jobba i lag, samarbeta och sträva mot gemensamma mål. Detta tror hon förvisso kan passa i stort sätt alla tjänster men poängterar att man bör se upp lite för den allt för tävlingsinriktade individen för vissa tjänster eftersom detta kan skapa en oönskat hård konkurrens inom gruppen.

När Maria sitter med i olika chefsrekryteringar finns det ett flertal egenskaper som hon gemensamt brukar ha ögonen öppna för. Hon nämner ett flertal egenskaper som vi för tydlighetens skull stolpar upp här nedan:

- *Förmågan att kunna påverka och få med sig andra människor*
- *Att vara en duktig kommunikatör*
- *Att vara lyhörd för sina medarbetare och låta sig påverkas av dessa*
- *Drivet och viljan att utveckla både sig själv, individer och verksamheten*
- *Ta till vara på kompetenser inom gruppen*
- *Vara mål- och resultatinkriktad utan att tappa helhetssynen*

När vi frågar vilka av dessa, men också andra egenskaper, som hon brukar se hos tidigare idrottare så att de flesta av ovan nämnda brukar synas hos idrottare i olika grader och nivåer. Hon trycker hårt på att resultat- och målinriktningen har varit tydlig hos de tidigare idrottare hon jobbat med. För att exemplifiera detta nämner hon säljtävlingar de haft tidigare där det exempelvis kunde vara om vem som bokat flest möten. Ibland kunde hon känna att idrottarna hade en viss otålighet kring administration och kontorsmiljö vilket gjorde att vissa genvägar ibland togs. För idrottarnas del kunde hon därför känna att det ibland var viktigt att ”*Vinna till varje pris*”, vilket i sig skapade goda resultat men med lite väl vassa armbågar ibland.

När vi frågar hur man kan värdera en idrottsbakgrund som arbetslivserfarenhet svarar Maria att det kan vara svårt, däremot ser hon det istället som en livserfarenhet vilket skulle kunna vara lika viktigt. Hon berättar att man inom rekrytering ibland pratar om ”*Hire for attitude, train for skills*”, vilket i korthet innebär att personligheten och drivet ibland värderas högre än den erfarenheten hos en kandidat. Detta menar hon är lite det nya tänket inom rekrytering då man vill ha rätt attityd snarare än rätt erfarenhet då det ofta kan vara svårt att hitta personer med rätt bakgrund. Samtidigt berättar hon också om schismen som finns inom chefsrekrytering. Hon kan se stora problem att som ny chef få förtroende om man inte har relevant erfarenhet att luta sig mot.

4.1.3 Camilla Helgesson, Volvo

Camilla Helgesson arbetar som rekryteringsspecialist och konsult på Experis IT där hon sedan cirka fyra år tillbaka jobbar på uppdrag av Volvo. Med över tio år i branschen och erfarenhet av rekrytering träffar vi Camilla för att få hennes syn på ledarskap kopplat till en bakgrund inom idrott när det kommer till rekrytering.

Camilla har funderat lite på ämnet och kommit fram till att efter lite diskussion med sina kollegor att idrottsbakgrund aldrig är något negativt, eller som hon själv uttrycker det; ”En idrottsbakgrund hamnar aldrig i minusskålen”. Hon säger sig själv se fördelar med sin idrottsbakgrund då hon är tidigare gymnast på en relativt hög nivå. Hon lyfter egenskaper som målfokusering och driv och vad gäller ledarskap ser hon en bakgrund som ungdomsledare eller coach som extra meriterande. Hon tror också att en idrottsperson bidrar med en sund inställning och hälsa vilket i sin tur kan bidra med bättre prestationer och en längre ihärdighet.

Hon skiljer också ofta i intervjun på lagidrott och individuell idrott där hon menar på att dessa två sorter kan ha lite olika fostran. Vad gäller lagidrotten är det vanligare att se teammänniskor som har lätt för att driva mot gemensamma mål medan individuella kan ha en tendens att dra mot egna mål.

När Camilla sitter i ledarrekyteringar berättar hon att dem inom Volvo delar upp dessa i tre olika steg:

- Leaders leading people
- Leaders leading leaders
- Leaders leading businesses

Inom dessa områden eftersöks olika egenskaper och kvalitéer men Camilla nämner att gemensamt för de ledare som anställs är att de alla kan inspirera och leda medarbetare, bygga team och få det att jobba mot gemensamma mål. För att uppnå detta menar hon att ledaren behöver vara en god kommunikatör och tydlig i sitt agerande. Inom de olika stegen av ledare ovan berättar Camilla att ju högre upp i ledarrollerna man tittar är kravet på relevant utbildning och erfarenhet betydligt större. Däremot för de lägre ledartjänsterna vägs de personliga bitarna in mer även om det även här är väldigt beroende på vilken tjänst det är.

Camilla pratar om en ”fallenhet” för ledarskap, hon tror att detta bottnar i ett stort intresse för människor och individer. För att få dessa att prestera optimalt utifrån deras förutsättningar behöver man vara genuint intresserad av personen för att förstå vad den har för behov för att nå sin fulla potential inom företaget. En del säger hon kan ha detta från början, andra får det genom att träna upp det och där idrotten, och framförallt lagidrott, kan skapa en stor fördel för detta.

4.2 Intervjuer med elitidrottare

4.2.1 Louise Karlsson, världsmästare i simning

Louise slog igenom tidigt då hon redan som 14-åring debuterade i landslaget och som 18-åring deltog i OS i Barcelona 1992. Med inte mindre än 16 EM-medaljer och 4 VM-medaljer med guld i 200-meter medley från VM i Göteborg som främsta merit var hennes idrottsliga karriär minst sagt framgångsrik. Dessvärre tvingades Louise avsluta sin karriär redan som 24 åring på grund av axelskador.

Idag jobbar Louise som kundansvarig för företagsförsäkring samt sponsoransvarig på Länsförsäkringar i Göteborg. Här har hon jobbat i drygt 20 år och har haft flera olika roller inom företaget däribland som försäljningschef. Steget från simningen till näringslivet och Länsförsäkringar var för Louise väldigt naturligt då hon under de få timmar hon hade utanför simningen gärna ville tänka på något annat vilket gjorde att hon jobbade extra hos Länsförsäkringar som då också var en av hennes sponsorer.

I intervjun med Louise som sker över telefon pratar vi om hur idrotten och simningen format henne som person. Hon berättar att även om hon utövat en individuell idrott ändå fostrats till att bli en lagspelare då hon under i stort sett hela sin simmarkarriär varit del av olika grupper så som hennes klubb eller landslag. Den individuella biten i det idrottsmässiga säger hon har utvecklat den mål- och resultatnriktade sidan samt den långsiktiga planeringen och strategin för att ta sig till sina mål. Detta har i sin tur utvecklat ett levnadssätt med ett motto som Louise nämner som *”Om man inte gör det själv är det ingen annan som gör det heller”* vilket tyder på en stark initiativförmåga.

När vi sedan kommer till ledarrollen som ämne pratar Louise mycket om förtroendet för ledare. Detta menar hon bygger på att stå för vad man lovar, finnas till hands, stå upp för sina beslut samt att vara lyhörd. Hon nämner också att ledare bör vara intresserad utan att ha kontrollbehov utan lämna utrymme för frihet under ansvar.

Louise berättar också att hon rekryterat ett flertalet tidigare idrottare till sitt säljteam då hon menar att dessa personer ofta visat på ett stort driv och är målinriktad som därigenom gynnat deras säljförmåga samt att det varit lättare för dem att lära sig teorin än än att lära någon som kan teorin att sälja.

4.2.2 Robert Kronberg, EM-bronsmedaljör i häcklöpning

Robert Kronberg är Sveriges genom tiderna bästa och mest framgångsrika häcklöpare. Som rekordhållare än idag av både det svenska och nordiska rekordet på 60 respektive 110 meter häck samt såväl en EM-brons medalj har Robert utan tvekan brutit ny mark i en sport med begränsade svenska framgångar.

Vi når Robert på telefon då hans kommande vecka är fullspäckad av aktiviteter och jobb. Efter en kortare presentation av syftet med intervjun ställer vi de första frågorna rörande Roberts väg

från idrotten till näringslivet efter karriären. Han berättar att det var en naturlig väg för honom då han redan mot slutet av sin idrottsliga karriär började jobba ihop med resebyrån Apollo där de tillsammans anordnade ett flertal olika träningsresor.

Efter karriären föll det sig därför naturligt att detta var något han ville fortsätta arbeta med och startade därför sitt eget företag KronBee med fokus på träningsresor, workshops m.m. Detta gör han idag tillsammans med sin kollega Håkan Hansson som han berättar står lite mer för strukturen och ordningen i företaget medan Robert istället står för spetskompetensen och visionerna.

Robert berättar hur idrotten format honom som person och säger här hur den stimulerat och utvecklat hans extroverta personlighet. Som individuell idrottare menar han också att idrotten utvecklat hans förmåga att ta tag i saker då ingen annan kommer göra jobbet för honom. Dock är han mycket tacksam för det stöd han fått som han menar kanske är det viktigaste för att man ska nå toppen.

Från detta leds intervjun naturligt vidare till ledarskap och dess ämne där Robert berättar att för honom är en god ledare en duktig människokännare. En person som kan ta människor utifrån vilka de är och ser till att alla utvecklas utifrån sina förutsättningar. Han menar också att det är viktigt för en bra ledare att ha en god struktur och långsiktig planering för att kunna nå de mål som sätts upp. Han menar vidare att en ledare ska kunna ta beslut, vara kritisk och konstruktiv när det behövs för att få gruppen att fortsätta utvecklas. En mix av hårda och mjuka egenskaper i rätt lägen känner Robert sammanfattar en ledare utifrån hans perspektiv.

4.2.3 Björn Jilsén, världsmästare handboll

Björn Jilsén, en tidigare handbollsspelare med meriter som såväl fem SM-guld, ett VM-guld från 1990 samt två femteplatser från de Olympiska spelen i Los Angeles 1984 och Seoul 1988. Han blev 1986 utsedd till årets handbollsspelare i Sverige och senare även uttagen till världslaget.

Idag efter avslutad karriär driver han konsultbolaget Core of Development tillsammans med sin kollega Robert Cadonau. Med sina erfarenheter från såväl idrotten som sin akademiska bakgrund i form av lärarutbildning, studier inom ekonomi och juridik jobbar de nu med

förändringsledning av företag och då främst ledarna, att gå från mer målstyrda och hierarkiska ledarstilarna till att bli lyhörda och istället bygga målen utifrån de anställda.

I intervjun som sker över telefon berättar Björn om sin väg från idrottskarriären till näringslivet. Under tiden han spelade handboll även arbetade som lärare så var näringslivet en naturlig del av hans vardag och ledaregenskaperna byggdes tidigt upp då han ofta hade rollen som kapten i laget. Han pratar om att man som spelande tränare i ett mindre lag lätt kan jämföras med ledare i större företag då det i båda fallen handlar mycket om att både göra jobbet och agera i sin ledarroll.

Björn berättar att idrotten format honom på många sätt men speciellt i hans förmåga att hantera olika typer av människor med olika typer av bakgrunder, något som han ser som en viktig egenskap för att bli en bra ledare. Utan att förstå människor och vara lyhörd kan man inte tillämpa den typ av ledarroll som Björn tror så starkt på vilken han också byggt mycket av sitt företag kring. Denna filosofi bygger på att involvera alla och slå sönder hierarkier för att kunna se helheten.

Vi går vidare in på ledarskap och Björn beskriver tre typer av ledarstilar som han ser är vanliga idag. Den första är den lite mer styrande rollen där coachen eller ledaren berättar för alla hur de ska göra för att uppnå sina mål. Den andra, vilken han nämner att han märker att många jobbar utifrån idag, är när ledaren jobbar utifrån de krav som ställs på företaget och vidare på de anställda. Den tredje och sista är den där man utifrån gruppen förankrar de mål och visioner man jobbar mot för att på så sätt när man möter motgång lättare ska hålla fast vid sina målsättningar då det är gruppen själva som satt upp dessa.

Från idrotten har han lärt sig att när motgångarna är som störst fungerar den tredje ledarstilen bäst då han berättar att *”I alla idrottssituationer lär man sig att inte strida om vem som har rätt utan strider tillsammans”*.

4.2.4 Mattias Tichy, flerfaldig svensk mästare i rodd

Mattias Tichy är en tidigare svensk roddare med ett flertal SM-titlar samt ett VM-silver i dubbelsculler tillsammans med Anders Christensson från världsmästerskapen i Tammerfors 1995. Året därpå tog de sig till de Olympiska spelen i Atalanta där de lyckades ro hem en stark

sjätteplats i samma båtklass. Sedan dess deltog han i ett flertal mästerskap innan han avslutade sin professionella tävlingskarriär med VM i Zagreb.

Idag arbetar som chef för HSBs energitjänster i Göteborg efter att ha haft liknande tjänster på företagen Aktea Energy AB och eGain Sweden AB. Vi pratar om hur hans bakgrund sett ut fram till där han är idag och Mattias berättar om de stora skillnaderna mellan sin idrottskarriär och den han har idag.

Idrotten blev snabbt en naturlig del av hans liv då han är uppväxt i en sportfamilj med två föräldrar som var aktiva som unga. Han berättar hur idrotten hjälpte honom som person i unga år, där han säger sig haft en ganska tuff uppväxt med mobbning. När framgångarna började komma inom idrotten växte både självförtroende och självkänslan, något han är tacksam för än idag. Han berättar att allt eftersom karriären gick blev den mer och mer självgående som han beskriver det. *”Man fick allt serverat i allt från mat till flygbiljetter”*, det enda han behövde tänka på var sin egen prestation, något som han heller inte kände någon större press kring då rodden aldrig fått mycket medieutrymme.

Detta är flera av orsakerna till att hans omställning från idrottsman till arbetstagare varit så tuff. Efter karriären hade han ingen utbildning och tvingades därför vidareutbilda sig och ta tag i saker själv på ett annat sätt än vad han var van vid. Han berättar hur han kunde kännas sig rätt så vilsen efter karriären och nämner Mikael Ljungberg, brottaren som tog sitt liv efter sin karriär, som ett tydligt exempel på att omställningen kan vara svår.

Vidare kommer vi in på Mattias personliga styrkor och svagheter under idrottskarriären och vilka han tagit med sig in i sin roll idag. Här berättar han om hur han som person hade lätt att anpassa sig för situationer under sin idrottskarriär, det var inte alltid saker gick som planerat vilket gjorde att han som idrottsman inte tog motgångar eller ändrade planer allt för hårt. Flexibiliteten och anpassningsförmågan är något han känner att han verkligen har nytta av idag även om det också ibland kan ses som en svaghet då han tror sig kunna uppfattas som något nonchalant ibland.

Som energiansvarig är han indirekt ansvarig för sex personer och deras försäljning. Ligger säljteamet efter sina mål är det Mattias ansvar att pusha och själv föregå med gott exempel kring försäljningssiffrorna. Vi frågar då om han anser att det kan vara någon fördel med att ha

en liknande bakgrund som han själv när det kommer till försäljning eller något annat yrke. Här säger sig dock Mattias inte ha uppfattningen att det skulle vara någon fördel att vara tidigare idrottare när det kommer till försäljning. Detta grundar han i sina erfarenheter att som idrottare är man kanske inte alltid så utåt utan istället gärna fokuserar på sitt eget och därmed kan vara lite inåtvänd, något som klickar dåligt med sälj menar Mattias. Däremot tror han att idrottare alltid kommer behövas där man bygger lag, oavsett om man varit tidigare individuell idrottare eller i lag så menar han att man är duktig på att bygga lag och få ut de bästa av den med en sådan bakgrund. Därför tror han att tidigare idrottare på en nivå eller annan passar in som ledare inom företag.

Mattias beskriver en god ledare som en person som tar hänsyn till allas behov i den mån det går, försöker hitta det varje person är bra på och utnyttja det för att på så sätt få gruppen att växa och nå högsta nivå. Han betonar även vikten av att ge beröm för att lyfta gruppen och individer vid prestationer snarare än att lägga för mycket fokus vid att sätta press.

5 Analys

Analysdelen behandlar iakttagelser som gjorts från de kvalitativa intervjuerna och därmed innehåller mönster som har kunnat utläsas genom de olika intervjupersonernas åsikter. Analysen är uppdelad i olika teman för skapa en tydlig struktur.

5.1 En bra ledare enligt rekryterare

I de intervjuer som gjorts har det gått att se en del tydliga samband mellan deras syn på hur en god ledare bör vara, trots att rekryterarna kommer från olika företag. De gemensamma egenskaper som nämnts av intervjupersonerna inom rekrytering är att vara målinriktad, en god kommunikatör samt som ledare kunna inspirera och påverka sina medarbetare.

5.1.1 God kommunikatör

Enligt alla intervjuade rekryterare bör alltså en framgångsrik ledare vara en god kommunikatör då kommunikation anses ha stor betydelse i hur effektivt ledarskapet är. Maria Jansson, Göteborgs Stad, nämner att det blir allt vanligare med ”*Hire for attitudes, train for skills*” detta visar vikten av de personliga egenskaperna mer än vilka tekniska färdigheter som personen besitter, detta då de tekniska kvalifikationerna ibland anses lättare att lära ut än rätt attityd. Även forskning har gjorts inom detta som bekräftar vikten för en god ledare att också vara en

god kommunikatör (Northouse 2016). Northouse (2016) menar att en av de viktigaste egenskaperna i det karaktäristiska ledarskapet är den sociala förmågan som i sig kan ses som en synonym till en god kommunikatör och enligt honom krävs för att kunna leda effektivt.

5.1.2 Målinriktad

Ledare bör även vara målinriktade anser våra rekryterare, men detta till olika grad beroende på situationen och i typen av företaget som ledaren arbetar i. Att ledaren drivs av ett mål och har en tydlig väg att nå detta mål är viktigt för att kunna uppnå effektivitet och tydligt veta åt vilken riktning som ledaren ska motivera sina medarbetare i. Camilla Helgesson, Volvo, berättar hur de arbetar med tre olika nivåer vid rekrytering av ledarskap, ”*Leading people, leading leaders samt leading business*”, i dessa steg värderas nivån på målinriktningen hos ledaren olika. Med detta menar hon att en ledare som leder människor ska vara mer human, medan en ledare högre upp i hierarkin håller hårdare i de finansiella målen, även om det fortfarande ska genomsyra hela verksamheten. Även Adam Johansson, Stena Line, pratar om hur situationen spelar en stor roll på vilken nivå som målinriktningen bör vara på, till exempel inom sjukvården där personal är den största kostnadsdrivaren kanske inte ekonomiska mål är det som målinriktningen bör fokusera på. Det som nämnts om nivån på målinriktningen påvisar även det Yukl (2010) säger om att målmedvetenhet inte är helt linjärt, då ledare med för svag eller för stark målmedvetenhet sällan är effektiva ledare.

5.1.3 Inspirera och motivera

En tredje egenskap en god ledare bör ha är förmåga att inspirera och motivera sina medarbetare, detta för att kunna uppnå de mål företaget och organisationen strävar efter på ett effektivt sätt. Maria Jansson, Göteborgs Stad, säger att en viktig förmåga är att kunna påverka andra människor och tillsammans med ett driv vilja utveckla sig själv, sina medarbetare och verksamheten. Detta går att koppla till det Yukl (2010) nämner om maktdriv, att ledaren ifråga drivs av att se andra människor utvecklas genom att själv vara den som inspirerar till denna utveckling.

5.2 Rekryterares uppfattning av elitidrottare

När det kommer till hur rekryterare uppfattar idrottare och vilka egenskaper de anser att de tycks ha är det mycket som går tillbaka till vad de sagt om hur en god ledare bör vara, vilket det här stycket kommer att behandla.

Det tycks enligt de intervjuade rekryterarna finnas en generell bild av vilka egenskaper som återfinns i tidigare elitidrottare. Målinriktningen är en av dem där de gemensamma målen och samarbetsförmåga från lagidrotter är saker som alla intervjupersoner inom rekrytering tycker sig se hos en tidigare idrottare. Adam Johansson, Stena Line, nämner även hur idrottare även har en god kommunikationsförmåga samt öppenhet för förändring, detta i och med att säsongerna kan vara korta och oförutsägbara händelser kan göra en allt för långsiktig plan oanvändbar vilket därför bygger upp en flexibilitet. Maria Jansson, Göteborgs Stad, nämner dock en negativ aspekt kring mål- och resultatnriktningen då hon tror att det ibland kan skapa en oönskat hård konkurrens internt som i sin tur kan skada sammanhållningen. Avslutningsvis tycker Camilla Helgesson, Volvo, däremot att en idrottsbakgrund som hon själv nämner det *”Aldrig kan hamna i minusskålen”* då hon menar att idrotten visar på en sund inställning till livet samt ett starkt driv för de som lyckats nå långt inom sin sport. Många av egenskaperna är alltså återkommande i vad som anses vara en god ledare och vilka egenskaper som en idrottare tycks ha. Detta visar tydliga tendenser på att elitidrottare faktiskt har god potential på att bli en goda ledare.

5.3 Idrottens ledarskap

För att vidare kunna analysera huruvida de egenskaper som rekryterare efterfrågar hos ledare återfinns hos tidigare elitidrottare kommer de karaktärsdrag som är gemensamma för idrottarna i urvalet sammanställas nedan. Utifrån dessa kommer sedan en avslutande analysdel sammankopplas med de karaktärsdrag som som rekryterarna anses finnas hos en god ledare.

5.3.1 Drivet

Gemensamt för alla idrottare i denna uppsats är att de pratar om deras egen inre drivkraft, hur den tagit dem från träningsanläggningen till mästerskapspodierna och hur den återspeglar deras inställning inom näringslivet idag. Louise Karlsson pratar om drivet och nämner sitt motto *”Om man inte gör det själv är det ingen annan som gör det heller”*, något som även Robert Kronberg nämner då han nästan ordagrant är inne på samma sak i att *”ingen annan kommer göra jobbet för honom”*. Detta tyder på en stark initiativförmåga och ett driv att genomföra åtaganden, en förmåga de båda menar att de har utvecklat under sin idrottskarriär. Drivet i sig är dock svårtolkat om det är något som har kommit fram under idrottskarriären eller om det är något som är medfött. Tendenser visar dock att det är en essentiell egenskap för att nå toppen inom

sin idrott och där elitidrotten fungerar som ett bra verktyg för att urskilja dessa från de som saknar den yttersta drivkraften.

5.3.2 Målinriktningen

För att nå sina mål, både på kort- och långsikt, krävs en stark målinriktning och medvetenhet kring dessa. Detta är de intervjuade idrottarna alla ense om som något de har utvecklat under sin karriär som idrottare. Utan att ha en stark bild av sina mål och hur dessa kan brytas ner till delmål, för att sedan uppnås genom planering och strategi, menar Louise Karlsson att hon aldrig tagit sig så långt som hon gjort. På samma sätt har hon lyckats använda den sidan i näringslivet där hon tidigare jobbat med ett tävlingsinriktat sälj i sin arbetsgrupp som har gett framgångsrika resultat. Hon har även erfarenhet om att det är lättare att lära ut det teoretiska kring sälj till en person som redan har ett stort driv och är målinriktad än att lära ut drivet och målinriktningen till en person som inte har det. Krane och Williams (2013) nämner i sin sammanställning av psykologiska aspekter för framgångsrika idrottare, fokus på aktiviteten som är en form av målinriktning, då det handlar om att lägga fokus på rätt aktivitet för att uppnå sitt mål och lämna mindre relevanta aktiviteter åt sidan.

5.3.3 Lagspelaren

Att vara en god lagspelare var något vi på förhand kände var något som karakteriserade en tidigare idrottare när denne tar en plats i näringslivet, då främst för de som tidigare sysslat med lagidrott. Dock blev vi snabbt varse om att detta gällde även de som verkat inom en individuell idrott. Louise Karlsson uttrycker detta tydligt då hon trots att hon för det mesta tävlade på individuellt plan ändå fostrats till att bli en lagspelare då hon ofta ingick som en del i landslag och klubb där de tränade tillsammans. Samma gäller för Robert Kronberg som individuell häcklöpare fortfarande har en stark bild av en god ledare som en lyhörd lagspelare. Utan att vara en lagspelare menar han att ledare i längden aldrig kommer kunna behålla förtroendet, något han själv märkt tydligt under sin karriär. Mattias Tichy är också inne på detta då han tror att idrottare alltid kommer behövas där det byggs lag, oberoende av tidigare individuell eller lagidrottsbakgrund.

Ännu tydligare är Björn Jilsén som berättar att när motgångarna är som tuffast lärde han sig inom idrotten att arbetet tillsammans är viktigare än att argumentera om vem som har rätt. Detta ser han som en tydlig fördel och en lärdom som han har tagit med sig. Idag arbetar han med att

få företag att arbeta tillsammans mellan nivåer, då främst ur ett medarbetarlett perspektiv där medarbetarna på alla nivåer får vara med och påverka besluten som tas inom företaget.

5.3.4 Karaktärsbyggande och lyhördhet – att förtjäna respekten

Inom idrotten är de intervjuade personerna även överens om att det i någon form byggs en karaktär som tar ansvar för sina handlingar och tar tag i saker. Ovan nämnda ledarperspektiv grundar Björn Jilsén i sin största lärdom från idrottskarriären som han nämner är förmågan att hantera olika typer av människor med olika typer av bakgrund, vilket han anser vara en viktig egenskap för att bli en bra ledare. Utan detta menar han att det är väldigt svårt att i längden lyckas som ledare. Detta är något som de andra idrottarna också pratar om i sina intervjuer med oss. Mattias Tichy kopplar an till detta då han menar att den gode ledaren enligt honom i största möjliga mån tar hänsyn till allas behov och tar fram det bästa ur varje individ för att därigenom ta fram det bästa ur gruppen som helhet, något som kräver lyhördhet. Han berättar om hur idrottare lär sig att vara flexibla inom ett lag eller i grupp och att anpassa sig för att gruppen ska fungera på bästa sätt. Även Robert Kronberg är inne på detta då en duktig ledare för honom är en duktig människokännare och precis som Mattias Tichy nämnt kan ta människor utifrån vilka de är och utveckla dem utifrån sina förutsättningar. Robert Kronberg jobbar idag på detta individanpassade sätt med sina träningsgrupper och har därmed användning av de egenskaper som han utvecklat inom idrotten.

Både Robert Kronberg och Louise Karlsson utvecklar detta och förutom att de nämner att en ledare bör vara lyhörd behöver denne även stå för vad som lovas, finnas till hands samt ta ansvar för de beslut som fattas. Detta menar de båda ligger till grunden för den respekt som ledare får om denne agerar utifrån ovan nämnda egenskaper. På samma sätt ser vi att Robert Kronberg och Louise Karlsson agerar och eftersträvar i sina ledarroller idag.

5.3.5 Den mentala styrkan

Med hårt arbete, målinriktning samt att bli en del av gruppen kommer framgångar, vilka på sikt bygger upp ett självförtroende. Detta menar Mattias Tichy som berättar i sin intervju om hur hans uppväxt inte alltid var den enklaste men där framgångar i idrotten stärkte både självkänsla och självförtroende. Detta är han idag tacksam för och tror att idrotten har fungerat på liknande sätt för många andra. Även Robert Kronberg pratar om detta och hur hans extroverta personlighet fick en naturlig roll inom idrotten där han kunde få en stimulans han saknade

på annat håll i ungdomen. Björn Jilsén är också ett tydligt exempel på att självförtroende och en god självkänsla är något som personifierar honom idag efter många år handbollen som lagkapten inom ett flertal klubbtag och landslag. Det är ingen tvekan om att de som nått världseliten inom sin sport även har en mental styrka och ett självförtroende utöver det vanliga.

Detta är även starkt förankrat i den forskning som gjorts på tidigare idrottare inom idrottspsykologin. Krane och Williams (2013) har skrivit om vikten för att nå den yttersta toppen inom sin idrott kunna kontrollera sin mentala styrka och få den psykologiska prestationen att samverka med den fysiska. Det finns heller ingen rädsla för att misslyckas i sina prestationer trots att förväntningarna från ett helt land kan ligga på ens axlar i de avgörande stunderna. I dessa fall behålls ett lugn både fysiskt och mentalt för att därigenom fatta de kloka och avgörande besluten som gör att toppen inom sin idrott nås. Vi är övertygade att detta är något som samtliga idrottare vi intervjuat i studien har arbetat med då vi i intervjuerna märkt av en god självkänsla och ett gott självförtroende i rollerna de har idag.

5.4 Sammanställning av egenskapsanalys

I respektive analysdel klagörs det att i de två respondentgrupperna finns ett flertal gemensamma nämnare i vad dagens rekryterare efterfrågar av ledare samt vad elitidrottare utvecklats för egenskaper under sin tid som idrottare. Dessa har vi valt att sammanställa i en tabell där vi sammanfattar de olika egenskaper och karaktärsdrag respektive respondentgrupp uttryckt efterfrågan och utbud av.

Tabellen nedan visar hur olika egenskaper matchar mellan teori samt de båda respondentgrupperna, detta för att lättare kunna identifiera gemensamma nämnare. Tabellen är sorterad på matchningsgrad, det vill säga de egenskaper som matchar mellan rekryterare och idrottare i högre grad kommer först och så vidare.

Urvalsgrupp Egenskaper	Ledaregenskaper sökta av rekryterare	Egenskaper idrottare besitter	Kommentar
Driv			Matchar
God Kommunikatör			Matchar
Inspiratör			Matchar
Lyhördhet			Matchar
Målinriktad			Matchar
Känslomässig stabilitet och mognad			Matchar delvis
Självförtroende			Matchar delvis
Personlig integritet			Matchar delvis
Maktdriv			Matchar delvis, svagt
Mental styrka			Matchar inte
Inre kontrollfokus			Matchar inte
Behov av tillhörighet			Matchar inte, men nämns i teori
Narcissism			Matchar inte, men nämns i teori

Förklaring av färgskala i tabell ovan	Ej berörts av intervjupersoner	Delvis berörts av intervjupersoner	Tydligt berörts av intervjupersoner
---	-----------------------------------	---------------------------------------	--

Tabell 3.

Modellen visar att det finns många likheter mellan rekryterarnas syn på en god ledare och idrottarnas karaktärsdrag. Driv, god kommunikatör, inspiratör, lyhördhet och målinriktning är alla gemensamma egenskaper i både vad det gäller det som rekryterare anser och vad idrottarna har utvecklat. Känslomässig stabilitet och mognad, maktdriv, personlig integritet och självförtroende är andra egenskaper som till viss del är gemensamma men inte lika tydligt. Detta gör att vi i det stora hela finner många likheter mellan idrottare och den enligt rekryterare framtida ledaren. Vi vågar därför säga att sannolikheten att en före detta elitidrottare har

potential att bli en god ledare utifrån de egenskaper denne burit med sig från idrottskarriären är stor.

Saker som ej berörts av de intervjuade personerna exempelvis 'behov av tillhörighet', behöver dock inte betyda att de inte är viktiga. Vi vill vara tydliga med att de saker som fått en grön respektive gul markering i modellen ovan är egenskaper och karaktärsdrag som berörs under våra intervjuer. Anledningen till att vissa egenskaper i modellen, exempelvis 'behov av tillhörighet', ändå finns med är för att de lyfts fram i den teoretiska referensramen som använts och bör därför ses som viktiga och skulle kunna tolkas som underförstådda hos respondenterna.

5.5 Matchningsanalys

Då urvalet i denna studie visar tendenser (*se Tabell 3*) på att det skulle kunna vara effektivt för företag att söka ledare bland denna avgränsade grupp i form av tidigare elitidrottare finner vi det intressant att vidare studera detta ur ett matchingsteoretiskt perspektiv. Tanken är då att den vidare studien ska kunna ge tyngre belägg på att detta skulle vara effektivt för företag, att söka ledare bland gruppen idrottare. Företagen skulle då, om studien styrker att före detta idrottare matchar med det som eftersöks vid ledarrekrutering, kunna söka sig till idrottare för att effektivisera sökandet efter framgångsrika ledare. Detta skulle då kunna göras på ett liknande sätt som de modeller som Crawford och Knoer (1981) samt Mortensen och Pissarides (1994) använt sig av. Genom att definiera variabler i en liknande matchningsmodell men då mellan egenskaper som rekryterare anser vara viktiga för att vara en bra ledare och egenskaper som kan uppkomma från en bakgrund inom elitidrott. De fem egenskaper som vi funnit helt matchande är egenskaperna driv, god kommunikatör, inspiratör, lyhördhet och målinriktad, vilka bör kunna rankas och viktas beroende på vilken egenskap som är mer betydelsefull för positionen det gäller. Vi tror att det är möjligt att effektivisera processen för företag samt att de kan hitta framgångsrika samarbeten med före detta elitidrottare. Genom att bygga vidare och utveckla modellen av Crawford och Knoer (1981) tror vi att det finns potential att effektivisera rekryteringsprocessen av framtida ledare inom företag.

6 Diskussion

I detta avslutande kapitel reflekteras de iakttagelser som gjorts under arbetet med studien och vilka egenskaper som anses viktiga vid en vidare studie på ämnet. Avslutningsvis ges även förslag på framtida forskning.

6.1 Slutsats

Utifrån de intervjuer som gjorts finns det anledning att tro att en fortsatt djupare forskning kan hitta sätt att effektivisera rekryteringsprocessen av ledare. Med hjälp av matchningsteorin skulle det gå att ta reda på om elitidrottare matchar med det som rekryterare söker hos ledare inom näringslivet. Detta grundar sig från de iakttagelser som gjorts under intervjuerna, då vi utifrån vårt urval kunnat se flertal matchande egenskaper mellan de två respondentgrupperna samt de teorier som studerats.

Denna studie har resulterat i att följande egenskaper har identifierats som viktiga variabler vid fortsatta studier på ämnet: driv, en god kommunikatör samt inspiratör, att vara lyhörd och slutligen målinriktad. Dessa utgör tillsammans tydliga egenskaper som utifrån vår studie är gemensamma för både hur en god ledare anses vara enligt rekryterare samt vad många idrottare har utvecklat under karriären.

Det ska dock tilläggas att bara för att en personen innehar en bakgrund inom elitidrott är denne inte per automatik en god ledare då även de personliga egenskaperna spelar en stor roll. Likt syftet med uppsatsen, att skapa förutsättningar för att studera effektiviteten i rekryteringsprocessen hos företag, anser vi med ovan nämnda egenskaper ha identifierat den grund vilken kan vara värd att vidare studera. För att besvara frågeställningen, ”*Finns det anledningar att tro att företag genom inriktning på tidigare elitidrottare och deras bakgrund kan effektivisera rekryteringsprocessen av framgångsrika ledare?*”, kan vi se att flera egenskaper matchar mellan elitidrottare och eftersökta ledare i vår analysmodell (tabell 3), vilket gör att det finns anledningar att tro detta. Det går däremot inte att dra generella slutsatser för hela marknaden då urvalet inte är tillräckligt stort. Vi föreslår därför att vidare studier med denna grund bör gå att göra utifrån ett matchingsteoretiskt perspektiv. Med hjälp av de framtagna variablerna skulle det vara intressant att använda en kvantitativ undersökning för att kunna förkasta eller ej förkasta hypoteser som väckts under arbetet av studien.

Hypotes 1:

- *Rekrytering av framgångsrika ledare kan effektiviseras genom att inrikta sig på tidigare elitidrottare.*

6.2 Förslag på framtida forskning

Studien som gjorts skall ses som en förstudie för vidare forskning inom ämnet. Det som den vidare forskningen främst bör fokusera på är de egenskaperna som identifierats i den här studien för att undersöka huruvida rekryteringsprocessen av ledare ur ett större perspektiv kan effektiviseras genom att inrikta sig på tidigare elitidrottare.

Vidare finner vi intressant att undersöka huruvida idrotten antingen sållar eller fostrar ledare. Det vill säga ta reda på i vilket skede som majoriteten av ledaregenskaperna utvecklas hos idrottare. Det skulle även vara intressant att genomföra en kvantitativ enkätundersökning för att få in ett större antal respondenter vilket skulle ge en allmän bild hur ledarskap och idrottsbakgrund förhåller sig till varandra.

Något som vi i den här studien uppmärksammade var att ett flertal respondenter pratade om skillnader mellan personer inom individuell och lagidrott. De har kunnat se skillnader genom att dessa personer agerar och tänker på olika sätt när det gäller jaget eller laget. Som ett annat förslag på framtida forskning hade det därför varit intressant att undersöka om en idrott är bättre än en annan i formandet av ledare.

7 Referenser

- Abdulkadiroğlu, A. & Sönmez, T. 2013. Matching Markets: Theory and Practice, *Advances in Economics and Econometrics*, vol. 1, pp. 3-47.
- Academic Work. 2016. Relationsskapande Account Managers till Academic Work i Malmö. <https://www.academicwork.se/annons/relationsskapande-account-managers-till-academic-work-i-malmo/14967847> (Hämtad 2016-05-09)
- Bryman, A. & Bell, E. 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2., [rev.] uppl. edn, Liber, Stockholm.
- Crawford, V.P. & Knoer, E.M. 1981, Job Matching with Heterogeneous Firms and Workers, *Econometrica*, vol. 49, no. 2, pp. 437-450.
- Dobosz, R.P. & Beaty, L.A. 1999, The relationship between athletic participation and high school students' leadership ability, *Adolescence*, vol. 34, no. 133, pp. 214-220.
- Elitidrott. 2016. *Riksidrottsförbundet*. 12 april. <http://www.rf.se/Distrikt/SmalandsIdrottsforbund/Undermeny/Fokusomraden/Elitidrott/> (Hämtad 2016-04-21)
- Gale, D. & Shapley, L.S. 1962, College Admissions and the Stability of Marriage, *The American Mathematical Monthly*, vol. 69, no. 1, pp. 9-15.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. 1967, *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago.
- Gusfield, D & Irving R.W. 1989, *The Stable Marriage Problem: Structure and Algorithms*, MIT Press, Cambridge.
- Helgesson, Camilla; Rekryteringspecialist Volvo. 2016. Intervju 26 april.
- Jansson, Maria; Rekryteringspecialist Göteborgs Stad. 2016. Intervju 20 april.
- Jilsén, Björn; Fd. Världsmästare i handboll samt OS-deltagare, nu egen företagare. 2016. Telefonintervju 20 april.
- Johansson, Adam; Rekryterare på Stena Line. 2016. Intervju 13 april.
- Jönsson, S.A. & Strannegård, L. 2015, *Ledarskapsboken*, 2. uppl. edn, Liber, Stockholm.
- Jönsson, K. 2007, *Idrottsfilosofiska introduktioner: nio kapitel om idrott och sport, moral och etik, kultur och kritik, kön och genus, politik och ideologi, kropp och teknologi*, 1. uppl. edn, idrottsforum.org, Lärarutbildningen, Malmö högskola, Malmö.
- Karlsson, Louise; Fd. OS-deltagare simning, nu sponsoransvarig och kundansvarig på Länsförsäkringar Göteborg. 2016. Telefonintervju 18 april.

- Kelso, A.S. & Crawford, V.P. 1982, Job Matching, Coalition Formation, and Gross Substitutes, *Econometrica*, vol. 50, no. 6, pp. 1483-1504.
- Kronberg, Robert; Fd. OS-deltagare friidrott, nu egen företagare. 2016. Telefonintervju 20 april.
- Lomberg, Sara. 2014. Maraton på cv:t ger guldstjärna. *Chef*. 1 september. <http://chef.se/maraton-pa-cvt-ger-guldstjarna/> (Hämtad 2016-04-20)
- Meltwater. 2016. Meltwater Göteborg söker nya medarbetare. <https://emp.jobylon.com/jobs/63-meltwater-sverige-meltwater-goteborg-soker-nya-medarbetare/> (Hämtad 2016-04-07)
- Mortensen, D.T. & Pissarides, C.A. 1994, Job Creation and Job Destruction in the Theory of Unemployment, *The Review of Economic Studies*, vol. 61, no. 3, pp. 397-415.
- Northouse, P.G. 2016, *Leadership: theory and practice*, Seventh;International student; edn, SAGE, Los Angeles.
- Orlick, T. & Partington, J. 1988. Mental Links to Excellence. *The sport psychologist*, 2, 105-130.
- Sveriges Olympiska Kommitté. 2016. <http://sok.se/olympiska-spel.html> (Hämtad 2016-04-07)
- Söderman, Sten. 2014. Företagen bör lära mer av idrotten. *IdrottensAffärer*. 16 januari. <http://www.idrottensaffarer.se/kronikor/2014/01/foretagen-bor-lara-mera-av-idrotten> (Hämtad 2016-04-21)
- Tichy, Mattias; Fd. OS-deltagare rodd, nu energichef på HSB Göteborg. 2016. Intervju 22 april.
- Tony Rickardsson börjar på Swedish Match. 2009. *Swedish Match*. 30 mars. <http://www.swedishmatch.com/sv/Media/Pressmeddelanden/Press-releases/2009/Tony-Rickardsson-borjar-pa-Swedish-Match/> (Hämtad 2016-04-07)
- Williams, J.M. & Krane, V. 2013, *Applied sport psychology: personal growth to peak performance*, Seventh edn, McGraw-Hill, New York.
- Yukl, G.A. 2010, *Leadership in organizations*, 7.th edn, Pearson Education, Upper Saddle River, N.J;Harlow;.

8 Bilagor

Bilaga 1.

Intervjuguide

Intervjufrågor till rekryteringsavdelning större bolag

Bakgrund

Berätta lite kort om er bakgrund som rekryterare?

Ledarskap

Har ni några konkreta karaktärsdrag som brukar känneteckna en framgångsrik ledare?

- Vilka av dessa kan man koppla respektive inte koppla till en idrottare?

När ni söker en chef eller ledare till ert företag, vilka egenskaper söker ni hos denne?

Vilka av dessa egenskaper ser ni oftare respektive mer sällan i idrottare?

Har ni gjort några iakttagelser på att fd idrottare har någon speciell typ av ledarstil?

Erfarenheter

- Vilka typer av tjänster(yrkesroller) söker ni oftast?
- Anser ni att idrottsbakgrund är meriterande?
 - (Om ja, är detta baserat på någon vetenskaplig basis eller ren erfarenhet?)
- För vilka tjänster anser ni att idrottsbakgrund är/kan vara meriterande?
- Vad har ni för bild/uppfattning av före detta elitidrottare i en yrkesmässig miljö?
- Anser ni att dessa personer är möjliga att anställa direkt utan någon kvalificerad utbildning?

- Kan man värdera och i så fall hur anser ni att man kan värdera en idrottsbakgrund som arbetslivserfarenhet?
- Vad anser ni är största skillnaden på en medarbetare med elitidrottsbakgrund mot en som inte har denna bakgrund?
- Ser ni att det skulle kunna finnas några nackdelar med en idrottslig bakgrund?
 - Om ja, vilka nackdelar? Hur visar sig detta?
- Skulle ni ha några särskilda förväntningar på en person med idrottslig bakgrund som ni anställer? (Om ja, vilka?)
- Finns det någon idrott som är bättre än andra, till exempel individuella idrotter vs lagidrott?
- Tror ni även att vissa typer av sporter gynnar mer till vissa typer av tjänster?
- Är det något själv som du skulle vilja tillägga kring ämnet?

Intervjufrågor före detta elitidrottare

Bakgrund

- Hur kom det sig att du började med idrott?
- Vilken idrott har du varit aktiv i och hur länge?
- När och hur avslutades karriären? (Pga av skada eller egen vilja?)
- Hur naturligt har steget varit från karriären som idrottare till näringslivet?
- Vilken utbildningsgrad har du rent akademiskt?
- Hur har idrotten format dig som person?
- Vad har varit dina styrkor respektive svagheter under din aktiva karriär?
- Hur mycket idrottar du idag?

Ledarskap

- Vilka egenskaper tycker du att en bra ledare bör ha?
 - Vilka av dessa kan man koppla respektive inte koppla till en idrottare?
- Vad tycker du att en chef bör ta för roll? (Ledande, avslappnad, coachande mm)

Yrkesliv

- Beskriv dig själv som person på din arbetsplats?
 - Skulle du säga att det är en liknande roll mot vad du hade under din idrottskarriär?
- Vilka egenskaper anser du ha kunnat utnyttja i näringslivet som du utvecklat som idrottare?
- Finns det några specifika situationer där du känner att du har nytta av din idrottsbakgrund?
- Anser du att det finns någon speciell yrkesroll där en bakgrund som idrottare är extra meriterande?
- Vad är den största skillnaden mellan idrotts- och organisationslivet?
 - Vad kunde du bidra med?
 - Vad tvingades du ändra på?

Bilaga 2.

Jobbannonser

Annons 1, Academic Work

Relationsskapande Account Managers till Academic Work i Norrköping

Academic Work

Publicerad: 2016-04-06, Annons-ID: 6633634

Ort: [Norrköping](#) ⓘ (Kommuninformation), 1 plats

Yrke: Utesäljare

Sista ansökningsdag: 2016-05-06

Är du Business Smart? En del har det. Andra har det inte.

Att vara Account Manager på Academic Work handlar mycket om att vara business smart. Att kämpa lite mer än alla andra. Att ha ambitionen att alltid komma längre, lyckas lite bättre och aldrig vara helt nöjd. En strävan att alltid utvecklas och utmana sig själv, sätta höga personliga mål och koncentrera sig på att uppnå mål. Det handlar också om att vara snabb på att väga för- och nackdelar för att ta beslut, göra rätt prioriteringar och arbeta fokuserat för att nå dina mål; som att klättra på listor, ta hem en stor affär eller nå en viss omsättning.

VI SÖKER DIG SOM

KRAV

* Har ett stort intresse för försäljning och en stark vilja att utvecklas inom B2B.

* Har en god förmåga i tal och skrift på både svenska och engelska

* Har körkort B

MERITERANDE

* Eftergymnasial utbildning inom marknad eller försäljning

* Erfarenhet av telefon-, eventförsäljning eller liknande

* Erfarenhet av rekryteringsbranschen eller annan tjänsteförsäljning

* **Idrottsbakgrund** med goda resultat

* Andra engagemang som visar på ambition utöver det vanliga

Annons 2, Meltwater

I'm interested

Industry
Computer/IT Services

Category
Sales & Business Development

Experience
Entry level

Location: Kungssportsavenyn 33, 411 36, Göteborg,
Sweden
[Visit website](#)

Follow Meltwater Sverige

[f](#) [t](#) [in](#) [ig](#)

Job Description

Meltwater växer!

Därför är vi alltid intresserade av att träffa duktiga och drivna personer. Hör av dig till oss om du har lust att arbeta i ett ungt, snabbväxande och internationellt företag. Vi söker kontinuerligt Account Managers & Sales Consultants. Skicka ett mail, ring eller kom förbi på en kaffe!

Account Manager

Som account manager arbetar du långsiktigt tillsammans med våra kunder. Du arbetar med att förvalta en portfölj till ett värde av flera miljoner. Ditt ansvar blir att genom konsultation maximera affärsnyttan för våra kunder och identifiera nya möjligheter och utmaningar för dem. Ditt mål är ett långsiktigt och framgångsrikt samarbete! Du kommer att arbeta i en teamorienterad miljö direkt mot marknaden med försäljning och budgetansvar.

Sales consultant

Du kommer att arbeta i en mindre grupp tillsammans med din manager med målet är att kunna axla dennes roll. Initialt blir ditt ansvar att prospektera och lära dig styra försäljningsprocesser från start till mål. Utöver din förmåga att kunna identifiera och kommunicera behov krävs god affärsförståelse för att kunna leverera affärskritisk information till beslutsfattare så som exempelvis VD, marknadschef eller försäljningschef.

Om tjänsterna

Vi anser att sälj är den mest värdeskapande delen i ett företag, därför har vi ett stort fokus på att lära sig försäljningsprocesser och få en grundläggande förståelse för Business to Business (B2B) sälj. Det är här som resultat skapas och pengar genereras till företagen. För alla ledare med resultatansvar är det viktigt att

Skills & Requirements

Önskvärda kvalifikationer och erfarenheter

Du är enormt driven och vill vara med och bygga en organisation. Intresse för entreprenörskap, försäljning och media är en stor fördel.

- Akademisk examen med goda resultat
- Mycket god kommunikativ förmåga
- Vinnarskalle med höga ambitioner
- Ledaregenskaper
- Resultatorienterad
- Sportsliga meriter är en fördel
- Gärna 1 – 2 års arbetslivserfarenhet
- Flytande svenska och engelska i tal och skrift