



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen

En kvalitativ studie om sportchefers förklaring till den höga omsättningen inom SHL och Hockeyallsvenskan i svensk elitishockey.

A qualitative study of sport director's explanation for the high turnover within SHL and Hockeyallsvenskan in Swedish Elite Hockey.

Författare: Anton Andersson & Jakob Löf

Handledare: Bengt Persson

Examinator: Klas Sundberg

Ämne/huvudområde: Företagsekonomi

Kurskod: FÖ2023

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2018-05-29

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Abstract

End of signal has just passed. The team you work for has just won the championship, and you as sport director hailed as a hero based on your ability to build a successful team. The season after looks differently, you are painted as guilty and the association begins to lose patience. The pressure of external stakeholders grows and it ends with the association choosing to fire you. Another scenario is the feelings that the excessive workload will be your failure, which will let you resign from your service as sports director. Being a sports director in a performance-based world places high demands on you as an individual, both holding knowledge about Ice hockey, but also to handle for example economic and legal issues. Almost half of all sports directors have become unemployed or stopped themselves in recent seasons. It becomes clear that the role and the requirement image become complex. That reason makes it interesting to explain this problem. The study has been conducted by making qualitative interviews with the selection of sports directors in SHL and Hockeyallsvenskan in Swedish elite Hockey. SHL (Swedish Hockey League) is the highest league and Hockeyallsvenskan is the second highest league in Swedish Elite Hockey.

The purpose of this study has been the sports leaders' explanation for the high turnover in SHL and Hockeyallsvenskan in Swedish elite Hockey.

The purpose of this study has developed two issues that will form the basis of the study:

1. What are the factors behind the high turnover of the sports directors?
2. Is the responsibility of the associations or the sports directors for the high turnover?

The result of this study shows that there are combinations of different factors that are behind the high turnover of sports directors in Swedish Elite Hockey. One factor is the diffuse requirement picture from the association on what is expected of the sports director. The sports director's role in the organization is not clear enough. This leads to a collision in which the associations have not identified the skills required in the role. Furthermore, there is a lack of continuity and long term relationships with the associations where confidence in the sports director immediately reduces in the event of non-sporting results. The result also shows that the impact of external factors, combined with excessive workload, leads to terminations in the profession. Finally, it may be noted that the role of sports director requires good

competence in matters that are included in the role of a chief. The lack of competencies within the management leads to difficulties for the sports director to handle the issues that include tough decisions.

Keywords

Workload, HockeyAllsvenskan, Sport Director, Revenue, Organization, SHL

Sammanfattning

Slutsignalen har precis gått, laget som du representerar har precis vunnit SM-guld, och du som sportchef hyllas som en hjälte utifrån din förmåga att bygga ett framgångsrikt lag. Säsongen därpå ser verkligheten annorlunda ut, du målas ut som syndabocken och föreningen börjar tappa tålamodet. Pressen från externa intressenter växer och det slutar med att föreningen väljer att ge dig sparken. Ett annat scenario är att den allt för höga arbetsbelastningen blir ditt fall som gör att du säger upp dig från din tjänst som sportchef. Att vara sportchef i en resultatbaserad värld ställer höga krav på dig som individ. Sportchefsrollen ställer krav på individen att besitta kompetens inom ett flertal områden. Utöver sportslig kunskap krävs det en förmåga att hantera ekonomi, juridik samt administrativa frågor. Nästan hälften av alla sportchefer har blivit arbetsbefriad eller slutat själv under de senaste säsongerna. Det blir tydligt att rollens uppgifter och kravbild blir komplex, vilket gör det intressant att förklara detta problem. Studien har genomförts genom att göra kvalitativa intervjuer med urvalet om sportcheferna inom SHL och Hockeyallsvenskan i svensk elitishockey.

Syftet med denna studie har varit sportchefernas förklaring till den höga omsättningen i SHL och Hockeyallsvenskan inom svensk elitishockey.

Syftet för denna studie har utvecklat två frågeställningar som kommer ligga till grund för studien:

- Vilka faktorer ligger bakom den höga omsättningen enligt sportcheferna?
- Ligger ansvaret hos föreningarna eller sportchefen p.ga den höga omsättningen?

Resultatet av denna studie visar att det är kombination av olika faktorer som ligger bakom den höga omsättningen på sportchefer inom svensk elitishockey. En faktor är den diffusa kravbild från föreningens sida på vad som förväntas av sportchefen. Sportchefens roll i organisationen är inte tydlig nog. Detta leder till en kollision där föreningarna inte har klarlagt vilka kompetenser som efterfrågas i rollen. Vidare är det en brist på kontinuitet och långsiktighet hos föreningarna där förtroendet för sportchefen minskar omgående vid uteblivna sportsliga resultat. Resultatet visar även att externa faktorer påverkan tillsammans med en alltför stor arbetsbelastning leder till uppsägningar inom yrket. Slutligen går det att konstatera att rollen som sportchef kräver en god kompetens inom frågor som tillkommer i rollen som chef. Bristen på kompetens inom chefskap leder till svårigheter för sportchefen att hantera de frågor som innefattar tuffa beslut.

Nyckelord

Arbetsbelastning, Hockeyallsvenskan, Sportchefer, Omsättning, Organisation, SHL

Förord

Vi vill först och främst tacka studiens respondenter Michael Sundlov Modo Hockey, Anders Gozzi AIK Hockey, Per Kenttä IK Oskarshamn, Björn Liljander Frölunda HC, Fredrik Jensen f.d. Vita Hästen, Stefan Lindqvist f.d. Timrå IK/Sundsvall Hockey, Mikael Lundström f.d. Leksands IF och Johan Sares f.d. Mora IK. Sedan vill vi nämna den hjälp vi fick av ”hockeyfamiljen” på sociala medier för att komma i kontakt med respondenterna. Utan er hade inte studien varit möjlig att genomföra, tack! Vi vill samtidigt rikta ett tack till Joel Hansson på Svenska Ishockeyförbundet som har bistått med bra hjälp i vårt sökande efter lämpliga respondenter. Denna studie har utvecklat vårt akademiska skrivande samt förmågan att samarbeta i grupp genom att kritiskt reflektera över varandras åsikter i både skrift och tal. Vidare har vi skapat oss en förståelse inom organisation och chefskap samt skillnader mellan näringslivet och den idrottsliga sektorn. Till sist vill vi även rikta ett stort tack till vår handledare, Bengt Persson. Bengts förmåga att se detaljer, ge kritisk feedback och diskutera idéer har varit avgörande för att få ut det bästa av denna studie. Tack Bengt!

Och sist men inte minst, tack till nära och kära för allt stöd.

Falun, maj 2018.

Anton Andersson & Jakob Löf

Begreppsdefinition

Detta avsnitt är för att skapa en tydlig uppfattning och förståelse för läsaren för de centrala begrepp som används i studien. Begreppen som genomsyrar studien definieras utifrån tidigare litteratur samt andra relevanta källor.

(RF) Riksidrottsförbundet- Den centrala organisationen inom svensk idrott. Det finns 20 000 föreningar i Sverige, Riksidrottsförbundet är den organisation som tillhandahåller med bl.a. riktlinjer och rekommendationer för dessa föreningar. (Riksidrottsförbundet, 2018)

(SHL) Svenska Hockeyligan - Sveriges högsta liga inom de seriesystem som finns inom svensk elitishockey. Serien består av 14 lag (<https://www.shl.se>).

(HA) Hockeyallsvenskan- Sveriges näst högsta liga inom de seriesystem som finns inom svensk elitishockey. Serien består av 14 lag (<https://www.hockeyallsvenskan.se>).

Sportchef- Innehar det övergripande sportsliga ansvaret i föreningen. Tillhandahåller mänskliga samt ekonomiska resurser inom organisationen (Hernandez, 2002).

Kommersialisering.- Begreppet definieras enligt Peterson (2004) som ”föremål för vinstdrivande affärsverksamhet”. Det kan även förklaras som en organisations anpassning till en affärsnärlig verksamhet.

Professionalisering- Professionalisering innebär en förändring från lekfullhet till allvar inom organisationen. Kort förklarat innebär det att amatörism övergår till professionalism. Ekonomiska resurser krävs, det ideella arbetet ersätts med årsanställning. Ett företagsliknande förhållningssätt anammats och organisationen organiserades likt ett företag (Peterson, 2004).

NHL – NHL (National Hockey League) är den högsta ligan i det nordamerikanska ishockeysystemet, och rankas samtidigt som världens bästa hockeyliga. Ligan grundades 16 november 1917 i Montreal, Kanada. För närvarande finns det 31 lag i ligan. 24 av dessa lag kommer från USA, medan resterande 7 lagen tillhör Kanada (<https://www.nhl.com>).

KHL – KHL (Kontinental Hockey League) är en ishockeyliga som bildades 2008 i Ryssland. Idag finns det 27 lag med i ligan, varav 21 av dessa är från Ryssland. Resterande lag kommer ifrån Finland, Kazakstan, Lettland, Kina, Slovakien och Vitryssland. Ligan anses idag vara världens näst bästa liga efter NHL (<https://en.khl.ru>).

Agenter – Spelaragenter är personer som representerar ishockeyspelarna under deras aktiva karriär.. Enligt Sico, som är ishockeyspelarnas centralorganisation, står det följande om vad en hockeyagent är: ”*En fysisk person som företräder ishockeyspelare i syfte att förhandla eller omförhandla ett anställningsavtal med en klubb, i enlighet med vad som anges i dessa föreskrifter*” (<https://sico.nu>).

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.2 Bakgrund	2
1.3 Bakgrund om Svensk idrott	2
1.4 Idrottens utveckling i Sverige	2
1.5 Elitidrott	3
1.6 Svensk Elitishockey	3
1.7 Sportchefen – definition och utmaning	5
1.8 Sportchefens roll i organisationen	6
1.9 Chefskap och dess utmaningar	7
1.10 Personalomsättning- Nyckeltal	8
2. Problemdiskussion	9
2.1 Förväntat kunskapsbidrag	9
2.2 Syfte	10
2.3 Frågeställningar	10
2.4 Avgränsning	10
3. Teori	11
3.1 Kommunikativt ledarskap och arbetsgrupp	11
3.2 Motivation och målsättning	13
3.3 Ad hoc-teorin	14
3.4 Stress	15
3.5 Sammanfattning av teori	16
4. Metod	17
4.1 Metodval	17
4.2 Urval	17
4.3 Etiska aspekter	18
4.4 Metodkritik	19
4.5 Källkritik	19
4.6 Tillvägagångssätt	20
4.7 Intervju	20
5. Empiri och analys	22
5.1 Sportchefens uppgifter	22
5.2 Analys- Sportchefens arbetsuppgifter	23
5.3 Varför är pressen stor på sportcheferna?	24
5.4 Analys- Sportchefens svar på varför pressen är stor	26
5.5 Målsättningar i arbetet	29
5.6 Analys- Målsättningar i arbetet	30
6. Slutdiskussion	33
6.1 Hög arbetsbelastning	33
6.2 Kravbild på sportchefen	34
6.3 Föreningarnas kortsiktighet - Sportchefens motstånd?	35
6.4 Slutord	36
6.5 Förslag till framtida Forskning	37
7. Källförteckning	38
Bilaga 1	42
Bilaga 2	44

Figurförteckning

Figur 1 Licenskrav SHL och Hockeyallsvenskan.....	4
Figur 2 Sportchef: En modell som visar sportchefens arbetsuppgifter.....	7
Figur 3 Arbetsgruppens identitet	12

1. Inledning

Stolpe in eller stolpe ut kan innebära skillnaden för spel i SHL eller HA (Svenska Hockeyligan & Hockeyallsvenskan). För publiken är det ovissheten som skapar intresset för sporten. Utifrån sportchefens synvinkel är dessa små marginaler skillnaden mellan sportslig framgång eller misslyckande och påverkar således sportchefens framtid i föreningen. Vidare engagerar sportchefens arbete externa intressenter. Detta leder inte alltid till positiv respons. Ungefär 40 % av alla sportchefer utsätts för hot och trakasserier (Sandgren, 2013). Detta bevisar ytterligare en press som sportchefen får utstå och är signifikativt för den utveckling som svensk idrott har genomgått från lek till allvar. Idrottens verksamhetsidé grundar sig i att föreningar bedriver idrott för att ha roligt, må bra och att utvecklas under hela livet. Vidare är idrottsrörelsen en samlad rörelse som genomsyrar samma vision och värdegrund, såväl bredd som elit (Riksidrottsförbundet, 2012). För att en förening ska kunna hantera både bredd- och elitverksamhet, krävs det kompetens i att hantera dessa två skilda logiker. Sportchefen innehar även från denna synvinkel en viktig roll gentemot föreningens sätt att behandla dessa logiker. Inom idrottsrörelsen respekteras alla förbund och föreningar inom både bredd och elit (Riksidrottsförbundet, 2017).

Det går att ställa sig frågan om utvecklingen som har skett inom idrotten går hand i hand med Riksidrottsförbundets (RF) stadgar? Vad händer när idrotten går från lek till allvar? Den utvecklingen som idrotten genomgått är att den blivit alltmer kommersialiserad och professionaliserad. Detta kräver en verksamhet med ekonomiska resurser hos föreningar för att klara av att upprätthålla en slagkraftig organisation. Övergången från en folkrörelsebaserad bas till en verksamhet som ska anpassas efter marknaden innebär förändringar i föreningarnas inre verksamhet. Detta innebär också att verksamheten anpassas efter de nya krav som kommersialiseringen kräver (Peterson, 2004). En roll som utgör en viktig del i föreningars verksamhet är sportchefen. Wolsey, Minten & Abrams (2001) förklarar att sportchefens huvudsakliga uppgift är att kontrollera resurser inom organisationen. Vidare förklarar Sawyer & Smith (1999) att sportchefen har det övergripande ansvaret för att åstadkomma positiva och tillfredsställande resultat genom effektivt utnyttjande av mänskliga samt materiella resurser inom organisationen. Elitidrotten styrs av sportsliga resultat vilket skapar svårigheter att jobba utifrån ett långsiktigt mål (Svensson, 2014).

1.2 Bakgrund

I följande kapitel redogörs utvecklingen inom svensk idrott. Kapitlet är avsett för att ge läsaren en förståelse för svensk idrotts utveckling samt en inblick av de krav som ställs på ishockeyföreningar inom SHL och HA.

1.3 Bakgrund om Svensk idrott

Under sin uppväxt är nio av tio barn någon gång verksam inom en idrottsförening. Detta gör idrottsrörelsen till Sveriges största folkrörelse. År 1968 var antalet medlemmar 2,2 miljoner i den svenska idrottsrörelsen. Vidare var antalet föreningar vid denna tidpunkt 12 606 stycken (Riksidrottsmuseet, 2017). Idag finns det över 3,1 miljoner medlemmar i den svenska idrottsrörelsen. Huvudorganisationen är RF som består av 650 000 ideella ledare och 20 000 föreningar. Sammanlagt finns det 71 specialförbund som organiserar mer än 250 olika idrotter (Riksidrottsförbundet, 2018). Vidare arbetar RF med att ta fram riktlinjer och rekommendationer för hur framgångsrik idrott ska bedrivas (Riksidrottsförbundet, 2018).

1.4 Idrottens utveckling i Sverige

Idrotten präglades under 1900-talets början av amatörism, vilket formade de nordiska ländernas idrottsrörelse i deras specifika karaktär och identitet. När RF bestämde sig för att eliminera amatörreglerna år 1967 öppnade sig en ny dimension. Staten och marknaden blev samhällets två centrala och moderna aktörer. Dessa två aktörer visade sig ha stor påverkan på hur idrotten ser ut idag med utvecklingen av kommersialisering och professionalisering (Peterson, 2004). Kommersialisering handlar om att erbjuda ett föremål för en vinstgivande affärsverksamhet. Resultatet av detta innebär att kommersiell idrott inte i första hand går ut på idrottens egna regler - för utövare och åskådare - utan första tanken är istället att generera en ekonomisk vinst till föreningen (Peterson, 2004). En bidragande faktor till denna utveckling var när Riksidrottsförbundet, tillsammans med Svenska Fotbollsförbundet, år 1999 beslutade att acceptera tävlingsinriktad elitidrottverksamhet i aktiebolagsform (IdrottsAB). Detta öppnade nya möjligheter för föreningar att bolagisera verksamheten. Beslutet skiftade idrottens grund från ideellt engagemang till att bedriva en vinstdrivande verksamhet (Peterson, 2004). Kommersialiseringen medför även nackdelar. Detta förklarar Larsson Von Garaguly (2016) genom att kommersialiseringen har skapat en mer tävlingsinriktad mentalitet än tidigare. Idrottsföreningar samt individuella idrottsutövare har anammat en vilja att vinna till varje pris. Detta leder till att kommersialiseringen har pressat

organisationen bakom idrottslaget till att maximera sina intäkter (Larsson Von Garaguly, 2016).

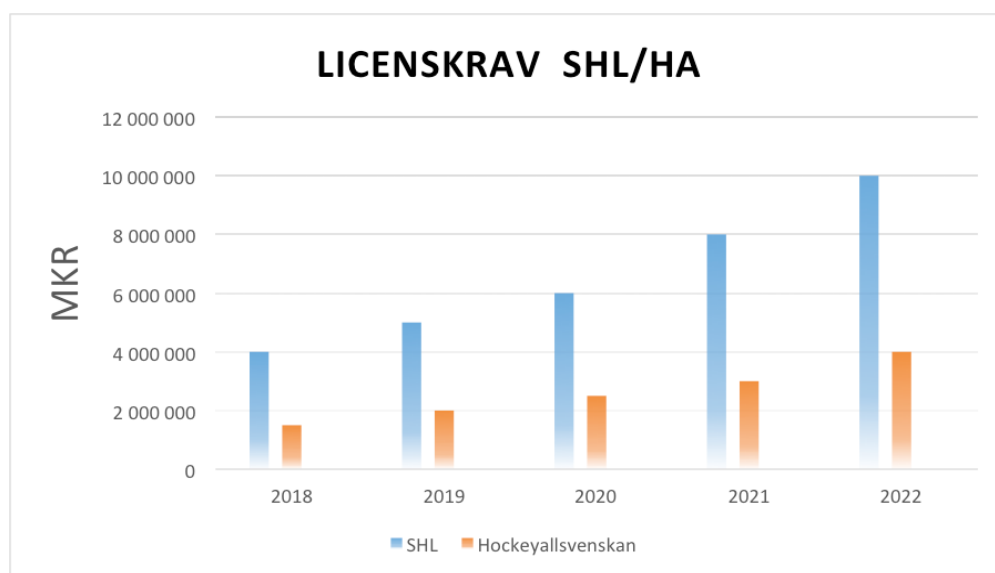
1.5 Elitidrott

Elitidrotten har genom historien stått i skuggan av breddidrotten. Idrottens definition som samhällskraft och som hälsosam aktivitet har varit den genomgående beskrivningen av idrott under framväxten (Riksidrottsförbundet, 2012). Elitidrotten fick fäste i takt med kommersialiseringens utveckling i samband med den regeländring som innebär frihet att bolagisera verksamheten för föreningarna. Norberg (2012) menar att genom historien har elitidrotten varit bortom statens intresse och inte haft en framträdande roll inom idrottspolitiken. Under 1900- talet styrdes Sverige genom socialdemokratiska grunder vilket innebär att värderingarna om elitsatsning med dess olika faktorer inte ansågs vara acceptabla bland medborgarna. År 1998 fick elitidrotten dock ökade resurser genom ett öronmärkt statligt bidrag till elitidrottsutveckling. Det statliga engagemanget ökades sedan 2009 då regeringen införde en satsning som gynnade elitidrotten i Sverige. Den ökade satsningen på elitidrott efterfrågades av företrädare inom idrottens olika elitverksamheter. Staten införde en flerårig satsning i syfte att uppnå ökad framgång inom elitidrotten. Satsningen innehöll ett bidrag på 212 miljoner kronor. Detta innebar en ökad konkurrenskraft gentemot andra nationer i olika former av mästerskap (Norberg, 2012).

1.6 Svensk Elitishockey

Inom svensk ishockey finns det 22 distriktsishockeyförbund, 399 föreningar samt 2246 lag. Antalet utövare år 2017 var cirka 90 000. De två högsta serierna är SHL och Hockeyallsvenskan, och båda dessa ligor består av 14 lag. Gemensamt för dessa ligor är att de omfattas av ekonomiska krav som föreningarna måste uppfylla varje år för att ha rätt att bevara sin plats i den ligan som laget tillhör (Svenska ishockeyförbundet, 2017). För att kunna behålla sin licens, har Svenska Ishockeyförbundet (SIF) tagit fram villkor som en förening måste förhålla sig till. Dessa villkor är stabil ekonomi, god organisation, ungdomsverksamhet i rimlig omfattning och en arena med kapacitet enligt SIF:s regler (Svenska ishockeyförbundet, 2017). Figur 1 visar att säsongen 2018 ska föreningarna som är verksamma inom SHL inneha ett eget kapital på 4 mkr. Kraven för föreningarna inom HA är att inför säsongen 2018 inneha ett eget kapital på 1,5 mkr. Även inom HA ökar dessa krav för varje år (Svenska ishockeyförbundet, 2017).

Eget kapital innebär skillnaden mellan tillgångar och skulderna i föreningen. Eget kapital blir således föreningens egna ekonomiska medel (Ax, Johansson & Kullvén, 2009). Figur 1 visar hur licenskraven inom SHL och HA ökar succesivt för varje säsong.



Figur 1.

Figur 1 visar det egna kapitalet som föreningarna måste uppnå enligt licenskravet som SHL och HA klubbarna har för varje år.

Under säsongen 2016/17 gick hälften av klubbarna med ekonomisk förlust. För att ersätta förlusten som redovisats är det en vanlig förekomst att föreningar nyttjar tillgångar från andra delar av verksamheten för att balansera upp den uppkomna förlusten (Nilsson, 2017). Ofta hämtas dessa ekonomiska tillgångar från den budget som är avsedd för spelartruppen. Dessa negativa resultat som redovisas från föreningarna är en trend som fortsätter att öka, mycket beroende på minskade publikintäkter (Nilsson, 2017). Detta är ett problem inom svensk elitishockey då en god likviditet är en förutsättning för att organisationen ska överleva på sikt. Likviditeten mäter föreningens förmåga att betala räkningar och andra utgifter. Vidare förklarar likviditeten föreningens kortvariga betalningsförmåga (Ax, Johansson & Kullvén, 2009). Reglerna som gäller enligt SIF är dessa gällande likviditetskrav: ”Förening ska ha en likviditet som möjliggör att föreningen ska fullgöra betalning av löpande utgifter, skulder och andra åtaganden i lagstadgad och avtalad tid. Denna förmåga kan inte bedömas enbart utifrån en förenings tillgodohavanden av kassa, bank och finansiella placeringar, inte heller utifrån förhållandet mellan omsättningstillgångar och kortfristiga skulder (kassalikviditet)

(Svenska ishockeyförbundet, 2017). Kapitalkraven samt arenakrav försvårar möjligheten för lag att ta sig från HA till SHL. Det är inte enbart de sportsliga resultaten som styr upp och nedflyttning inom de två seriesystemen. Skoglund (2018) menar att dessa krav är orimliga när det gäller det egna kapitalet. Klubbarna i Hockeyallsvenskan har inte tillgång till de pengar som Tv-avtalet genererar till föreningarna inom SHL. I SHL får föreningarna 40-45 miljoner i Tv-pengar inför säsongen 2018/19. Som en jämförelse till detta får föreningarna i Hockeyallsvenskan 3,5 miljoner var. De ekonomiska skillnaderna mellan serierna blir enorma och det blir svårare för lagen i Hockeyallsvenskan att konkurrera mot lagen i SHL. Skoglund (2018) menar att dörren till SHL mer eller mindre är stängd genom denna ekonomiska skillnad mellan ligorna.

1.7 Sportchefen – definition och utmaning

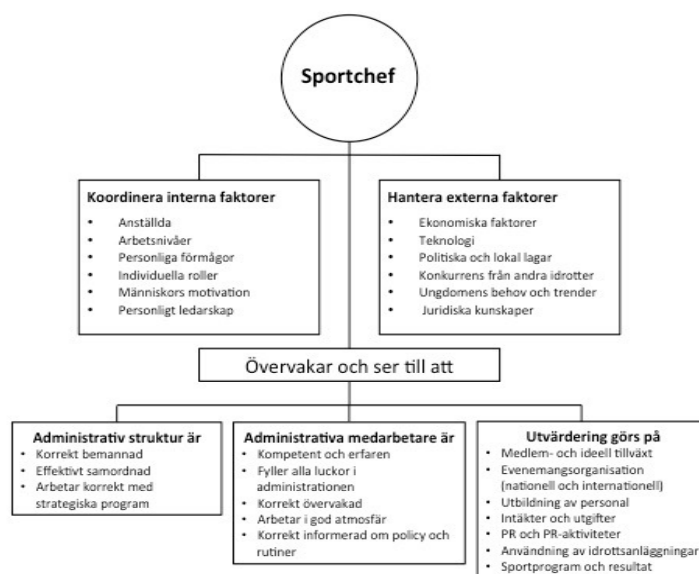
Sportchefen är den som har det sportsliga ansvaret inom ishockeyföreningarna. Sportsligt ansvar innebär att det är denna person som sköter t.ex. rekrytering av spelare och ledare. Utöver detta tillkommer även ekonomiska och administrativa uppgifter i föreningen (Quartermann & Li, 2002). Beskrivningen av sportchefens arbetsuppgifter tenderar att upplevas som otydliga av externa intressenter (Svensson, 2014). Idrottssektorn är en snabbväxande bransch och de verksamma sportcheferna inom sektorn ställs hela tiden inför nya sportsliga utmaningar. Ett exempel på en sportslig utmaning är de regler som finns inom de två högstaligorna som sportcheferna måste anpassa sig efter. Svårigheterna att bygga en spelartrupp blir tydligt när det finns ett regelsystem som ger SHL föreningar rätten att fritt värva spelare från HA fram till 15:e juli. Detsamma gäller inom SHL, där NHL och KHL har rätten att skriva kontrakt med kontraktslösa spelare från 16:e maj till 15:e juni (Svenska ishockeyförbundet, 2017). Detta regelsystem innebär att spelartrupperna är i ständig förändring och sportchefens utmaning blir att hantera dessa komplexa förutsättningar. Hums (1999) menar att det finns två olika segment inom idrott och dess organisation. Dessa två är: sport och förvaltning. Förvaltning är det segment som innefattar planering, organisering, ledning och utvärdering som tillsammans ska forma det slutgiltiga målet inom föreningen. Dessa faktorer kräver att det finns idrottschefer inom föreningarna som bär ansvaret för dessa frågor. Den sportsliga delen handlar om rekrytering av spelare och tränare samt faktorer som enbart omfattar det sportsliga i föreningen (Hums, 1999).

1.8 Sportchefens roll i organisationen

Sportchefens roll i organisationer kräver flera komponenter för att bemöta kraven på ett tillfredsställande sätt. Ofta är ledningsuppgifter i form av sportchefens arbetsuppgifter funktionsorienterade som planering, organisering, samordning och kontroll (Hernández, 2002). En framgångsrik sportchef bör besitta dessa färdigheter såväl som personlig arbetsförmåga och inneha känsla för att ta svåra beslut. Med detta sagt kommer varje sportchefs personlighet och beteende att påverka sin egen ledarstil (Hernández, 2002). Här nedan tar Hernández (2002) upp de ovan nämnda faktorerna som en sportchef bör besitta för att öka möjligheten att klara av arbetsuppgifterna:

- *Planering*: Handlar om hur sportchefen arbetar för att åstadkomma en strategi för att nå föreningens uppsatta sportsliga mål.
- *Organisering*: Organisering handlar om gruppering och urval av lämpliga åtgärder för att se till att nå organisationens mål.
- *Samordning*: Denna punkt innebär en sammankoppling av personer och avdelningar för att säkerhetsställa att varje enhet fungerar som det ska, och att de upprätthåller sin arbetsuppgift i förhållande till organisationens mål.
- *Kontroll*: Denna punkt handlar om att övervaka målsättningen, och samtidigt se till att genomförandet går enligt plan. Även korrigerande av misstag är en nyckelfaktor här (Hernández, 2002).

Sportchefens arbetsuppgifter sträcker sig över många områden i organisationen. Modellen nedan ger en tydlig överblick om sportchefens huvudsakliga arbetsområden. Modellen beskriver sportchefens hantering av interna-och externa faktorer samt inneha ett ansvarsområde över administrativt arbete (Hernández, 2002).



Figur 2.

Sportchef: En modell som visar sportchefens arbetsområden. Källa tolkad fritt från: (Hernández, 2002).

1.9 Chefskap och dess utmaningar

Sportchefernas arbetsuppgifter kan sammankopplas med att vara chef inom den privata sektorn. Bejerot, Björk, Bååthe, Cäker, Dellve, Eriksson, Siverbo, (2018) menar att organisatorisk komplexitet finns inom såväl offentlig, frivillig, privat och idrottssektorn. Komplexitet inom organisationer kan skapa dålig struktur och en känsla av handlingsförlamning inom organisationen. Detta kräver att komplexiteten behöver hanteras och här uppfyller chefer en viktig funktion. Chefens uppgift är att mobilisera krafter och vägleda hur organisationsmedlemmarna ska agera och få de anställda att arbeta utefter ett gemensamt arbetssätt och mål (Bejerot et al., 2018).

Chefer arbetar under en förväntan och höga krav på att åstadkomma resultat och behöver inneha verktyg för att hantera osäkerhet och överraskande situationer och händelser. Att vara chef innebär ett arbetssätt som sker i högt tempo och kräver långa arbetspass. Vidare krävs det en god samarbetsförmåga eftersom arbetet ofta utförs tillsammans med andra individer inom organisationen. Ansvaret i att vara chef medför en hel del tuffa beslut som är emotionellt krävande (Bejerot et al., 2018). Det stora ansvaret kräver en hel del av individen som innehar rollen som chef. I en undersökning som genomfördes av chef (2017) visade siffror att 30 % av de tillfrågade cheferna någon gång under det senaste året varit utbränd.

Den främsta orsaken var känslan av otillräckligt mandat och meningsskiljaktigheter inom den verksamma organisationen. En chef är inte nödvändigtvis mer stressad än de anställda. Problemet blir när chefen inte längre står bakom företagets värderingar och den inre stressen blir då uppenbar och kan således leda till utbrändhet (chef, 2017).

1.10 Personalomsättning- Nyckeltal

Beskrivningen av hur stor andel av personal som har bytts ut inom organisationen förklaras genom siffror. Detta är ett nyckeltal som de flesta organisationer mäter. Siffrorna mäts i procent och går endast att definiera som personalomsättning om den individen som slutat har ersatts av annan individ. Nyckeltal ska vara lätta att förstå och inte innefatta komplicerad och svårtolkad data. Siffrorna som visar personalomsättningen ska vara lagom stor (Högberg, u.å). En hög personalomsättningen innebär flera nackdelar för organisationen. Kostnader i form av rekrytering, introduktion och lönekostnader är ekonomiska aspekter som organisationen drabbas av vid hög personalomsättning inom organisationen. En låg procent av personalomsättningen kan bekräfta en god kvalitet och stärka företagets rykte. En alltför låg personalomsättningen är inte heller önskvärt. En lagom omsättning är att föredra eftersom det skapar ett flöde i organisationen där ny kompetens och nya idéer i företaget infinner sig genom ny personal (Högberg, u.å).

2. Problemdiskussion

Att vara sportchef är en utsatt position. Siffror visar att 42 % av alla sportchefer inom de två högsta ligorna SHL och HA i svensk elitishockey lämnade sina uppdrag på egen begäran eller blev arbetsbefriad under säsongen 2014/15 (Svensson, 2014). Detta går att anse som en onormalt hög personalomsättning. Som ett exempel visade Lundahl (2017) en rapport som visade att under ett års tid var omsättningen 34 % på socialsekreterare. Enligt Lundahl (2017) var dessa siffror uppseendeväckande och alarmerande. Vidare menar Svensson (2014) att frågorna är många och svaren få vad gäller de bakomliggande skälen varför elitishockeyklubbar förlorar nyckelpersoner i form av sportchefer i stor utsträckning. Svensson (2014) talar vidare om att uppdraget är enormt. Sportchefen förhandlar kontrakt, bestämmer lönesättning, tar obekväma beslut samt ansvarar över personalfrågor. Verksamheten är resultatbaserad och negativa sportsliga resultat tvingar ofta sportchefen till radikala förändringar inom organisationen. Inom elitidrott är det sportsliga resultatet som påverkar föreningens tillstånd. Detta medför en svårighet för föreningarna när det handlar om att sätta upp rimliga och konkreta mål. Sportchefen har det yttersta ansvaret att se till att dessa mål uppnås. Vidare menar Nilsson (2017) att de ökade ekonomiska kraven gör att det blir ännu viktigare för föreningarna att nå de uppsatta målen. Det handlar om överlevnad, en degradering för föreningen innebär en stor ekonomisk förlust som kan riskera föreningens fortsatta existens (Nilsson, 2017). Den höga omsättningen på sportcheferna blir ett problem för föreningen, både ur ekonomisk och mänsklig synvinkel. Högberg (2018) menar att hög omsättning inte är att föredra eftersom att det blir kostsamt för föreningarna ut ett ekonomiskt perspektiv. Vidare blir det problematiskt om omsättningen även i fortsättningen är hög på rollen som sportchef. Vem vill ta uppdraget med vetskapen om att risken är överhängande att behöva lämna sin tjänst tidigare än väntat? Vem är det som äger problemet till den höga omsättningen? Är det sportchefens naivitet, övermod och kunskapsbrist? Eller är det föreningars brist på kompetens inom vilka krav de eftersöker hos sportchefen?

2.1 Förväntat kunskapsbidrag

Tidigare forskning har enbart fokuserat på sportchefens dagliga arbetsuppgifter. Siffror visar att 42 % av sportcheferna lämnade sina poster under säsongen 2014/15. Detta behöver redogöras mer djupgående och inte enbart förklaras genom att de sportsliga resultaten uteblir. Det behövs ett tydliggörande i hur sportcheferna upplever arbetsförhållandena och de krav

som de ställs inför. Föreningar och sportchefer samt externa intressenter kommer få tillgång till relevant information som studien leder fram till. Denna studie kommer bidra med ett tydliggörande om vilka kompetenser en sportchef bör besitta. En tydligare profilbeskrivning av rollen skulle således underlätta för föreningar i deras rekryteringsprocess. Efter avslutad studie är förhoppningen att denna studie ska generera en kunskap om hur båda parter kan arbeta för att minska den höga omsättningen.

2.2 Syfte

Syftet med denna studie blir sportchefens förklaring på den höga omsättningen bland sportchefer i SHL och HA i svensk elitishockey.

2.3 Frågeställningar

Syftet för denna studie har utvecklat två frågeställningar som kommer ligga till grund för denna studie:

- Vilka faktorer ligger bakom den höga omsättningen enligt sportcheferna?
- Ligger ansvaret hos föreningarna eller sportchefen p.g.a den höga omsättningen?

2.4 Avgränsning

Ishockey är en av Sveriges populäraste idrotter (Svenska ishockeyförbundet, 2017). Vi kommer att avgränsa oss till SHL och HA, eftersom det är inom dessa två ligor den höga omsättningen sker. Vidare kommer vi även att avgränsa oss mot sportchefer för att erhålla deras förklaring till den höga omsättningen. Eftersom det bara är män som är sportchefer i de två högstaligorna, kommer det således inte att ges någon möjlighet att studera skillnaden mellan ett manligt- och kvinnligt ledarskap. Detta hade dock varit en intressant aspekt att undersöka. Det mediala intresset är större när det handlar om herridrott, vilket vi också tror kommer vara till fördel för vår studie då det kan väcka ett intresse kring den nya kunskap som vår studie kommer att bidra med.

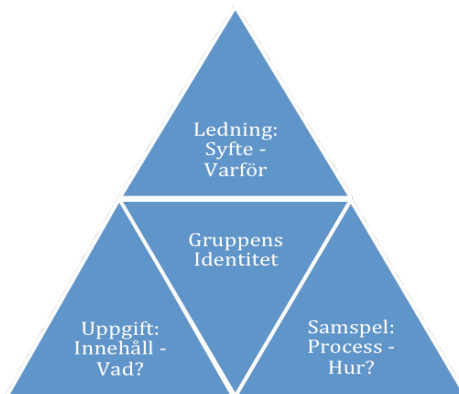
3. Teori

I det följande kapitlet kommer vi att redogöra för de olika teorierna som vi har valt att använda i studien. Teorins funktion i vår studie är att diskutera, sammanställa och jämföra med det empiriska materialet. En sportchef är starkt förknippat med ledarskap och användandet av ledarskapet kan påverka utgången i arbetet. Vidare anser vi att motivationen i arbetet är en viktig del och detta kan därav vara en anledning till varför sportchefer väljer att säga upp sig. Slutligen väljer vi att beröra stress då det är en vanligt förekommande orsak till varför personal på arbetsplatser väljer att avsäga sig sitt uppdrag.

3.1 Kommunikativt ledarskap och arbetsgrupp

Hamrefors & Nordblom (2007) menar att kommunikativt ledarskap definieras genom att ledaren är synlig, involverade och pålitlig. Ledarskapet kännetecknas genom en förmåga att motivera, förklara, dela information, lyssna och fråga efter återkoppling. Ledare som bedriver ett kommunikativt ledarskap bidrar till en större förståelse för organisationens övergripande verksamhetsidé och mål. Denna ledarstil innefattar ett aktivt sökande efter information från sina medarbetare och är även effektiv i att förse de anställda med relevant information. Vidare menar Hamrefors & Nordblom (2007) att en transparent ledare har en förmåga att förbereda gruppen för framtida förändringar som sker inom den konkurrens och marknadssituation som organisationen befinner sig i. Öppenhet och närvaro är två komponenter som kännetecknar den kommunikativa ledaren. Detta innebär att ledare behandlar sina anställda med respekt och ger löpande feedback och återkoppling vilket bidrar till ett konstruktivt arbete. Öppenheten skapar även goda förutsättningar för en öppen dialog i arbetsgruppen vilket stärker det professionella förhållningssättet inom organisationen. Det öppna klimatet i teamet eliminerar även konflikter genom att identifiera dessa i ett tidigt skede innan konflikten eskalerar (Hamrefors & Nordblom, 2007)

Detta leder till att det blir av betydelse att skapa en balans mellan uppgifts- och relationsorientering för arbetsgruppen. Detta är viktigt för att arbetsgruppen ska finna en trygghet i sin identitet. Relationerna i arbetsgruppen i kombination med tydliga arbetsuppgifter utgör grundfundamentet för ett arbete av hög kvalitet (Svedberg, 2016). Ett medvetet arbetssätt där individerna i arbetsgruppen har en förståelse för var, hur och varför arbetet bedrivs. Bilden nedan visar hur gruppens identitet formas utifrån ledning, innehåll och samspel (Svedberg, 2016).



Figur 3.

Arbetsgruppens identitet. Källa tolkad fritt från: (Svedberg, 2016).

Vidare menar författaren att ett team med en tydlig identitet har goda förutsättningar för att bedriva ett effektivt arbete. En tydlig identitet gör även att det finns goda förutsättningar för personlig tillfredsställelse i arbetet. Anledningen till detta är att gruppmedlemmarna har en tydlig bild för hur, vad och varför - frågorna skall hanteras i sättet att arbeta. Om inte arbetet är strukturerat med tydliga mål tenderar arbetet att bli mer diffust. Arbetet blir därav mer ineffektivt och den personliga motivationen påverkas negativt (Svedberg, 2016).

För att en arbetsgrupp ska nå framgångsrika resultat krävs det enligt Wheelan (2014) vissa principer att uppnå. Dessa principer är enligt följande:

- Tydliggöra organisationens mål
- Uppmuntra innovation
- Förväntad framgång
- Värdesätter hög kvalitet och service inom arbetet
- Klargör tydliga förväntningar på gruppen
- Sträva efter samarbete istället för individuellt arbete

Vidare menar Wheelan (2014) att medlemmar i framgångsrika team ägnar 70-80 % av tiden till att tala om mål och uppgifter. För att nå till en nivå där gruppen uppnår effektivitet, krävs 7-8 månaders grupp-utveckling. Den första fasen i grupp-utvecklingen är tillhörighet och trygghet. Denna fas karaktäriseras av att medlemmarna hittar sin roll och känner sig delaktig i gruppen. Viktigt här är att individen uppfyller en tydlig roll i organisationen. Nästa fas är

opposition och konflikt. Denna fas lyfter konflikter upp till ytan, och individer börjar ta ställning till sin plats i organisationen. Nästa steg är tillit och struktur. I denna fas implementeras tydliga mål och arbetsuppgifter. Här är det även viktigt med förtroende för att skapa tillit mot varandra. Ett ökat förtroende leder till en tryggare arbetsmiljö och således växer chanserna för framgångsrika resultat. Alla dessa komponenter ska leda fram till den sista fasen som är effektivitet och produktivitet. Det är här medarbetarna uppnår resultat genom att bedriva ett effektivt och produktivt arbete för att nå verksamhetens mål (Wheelan, 2014).

Dessa faser är olika beroende av ledarskap. Den första fasen är starkt beroende av en ledare som ser till att skapa tillhörighet och trygghet. Fas nummer två däremot, är inte beroende av ledarskap. Här får de anställda agera utifrån fri vilja och utan behov av delegering. Fas nummer tre är inte heller beroende av ledarskap. Här ska de anställda skapa ett förtroende för varandra som leder till tillit och struktur. Detta leder sedan till att fas nummer fyra, som innebär att alla i organisationen vet sin roll och har kunskap om hur arbetet ska bedrivas. Detta leder till att alla i organisationen jobbar mot samma mål. För att detta ska uppnås, är det viktigt att det finns tid för gruppen att utvecklas. Denna utveckling sker inte över en natt, som ovan nämnt krävs 7-8 månaders tid för gruppens utveckling (Wheelan, 2014).

3.2 Motivation och målsättning

Hackman och Oldhams *Job Characteristics Model* är en teori för att förklara hur motivationen på arbetet påverkas av olika faktorer. Modellen skiljer mellan inre arbetsmotivation, arbetets egenskaper samt människors olika motivationsgrunder och resultat. Dessa tre faktorer måste vara sammanlänkade för att motivation i arbetet ska uppnås samt att det ska uppfattas som meningsfullt. Inre arbetsmotivation uppnås genom att personen besitter kunskap och är medveten om resultaten av sitt arbete. Vidare är ansvar en viktig faktor för att skapa motivation, ansvar skapar meningsfullhet där personen upplever en känsla av delaktighet och att fylla en funktion i arbetsprocessen. Meningsfullheten, vilka kunskaper som krävs för den, samt att arbetsuppgiften ses som en helhet och har inflytande på andra människor är viktiga aspekter för att gynna arbetsmotivationen (citerad i Eriksson-Zetterquist, 2015, s. 110). Teorin belyser även att människor blir olika motiverade. Tre grupper av människor redogörs för att belysa skillnaden på huruvida människor motiveras. Den första gruppen är de som innehar kunskap och skicklighet för att utföra arbetsuppgifterna. Dessa personer har hög potential att finna motivation medan personer med

sämre kunskap inom området kommer uppfatta arbetsuppgifterna som krävande och frustrerande. Andra personer har ett starkt behov av att växa med uppgiften, arbetsuppgifterna blir i detta fall en process där erfarenheten bygger motivationen på sikt. Den tredje gruppen sammanfattas genom att känna att arbetet besitter ett sammanhang. Om arbetsuppgifterna är sammankopplade med varandra finner denna typ av person motivation (Eriksson-Zetterquist, et al., 2015). Uppgifterna i arbetet påverkar motivationen. Det finns fem stycken olika faktorer som påverkar meningsfullheten inom arbetet (Eriksson-Zetterquist, et al., 2015). Dessa faktorer är:

- *Variation av skicklighet/kompetens:* Det handlar om hur mycket skicklighet och kunskap som arbetets egenskaper kräver av individen. Det kan t.ex. innebära att du som individ ska kunna hantera flera olika uppgifter.
- *Arbetets identitet:* Denna handlar om att det finns en tydlig start och ett mål inom arbetet. Det ska hela tiden finnas en tydlighet för individen om vad som ska göras. Individen ska då kunna känna tillfredsställelse vid slutfört uppdrag.
- *Meningsfullheten med arbetet:* Handlar om att arbetet ska innehålla någon form av betydelse/mening, både för individ, organisationen och för samhället i stort.
- *Frihet i arbetet:* Handlar om hur mycket frihet individen har för att utföra sitt arbete. Ett exempel kan vara att individen vill organisera arbetet självständigt.
- *Feedback:* Handlar om att som anställd vill du veta vad du göra bra och mindre bra. Det är av betydelse för individen att denne får återkoppling på sitt arbete för att kunna utvecklas (Eriksson-Zetterquist, et al., 2015).

3.3 Ad hoc-teorin

Adhocrati är Mintzbergs teori där det finns ett klart mål som går att se som en engångsföreteelse. Utifrån detta mål samlar organisationen sina resurser och gör det som behövs för att nå målet. Adhocrati är en av Mintzbergs teori om organisationsstruktur. I denna modell är stödfunktionerna särskilt viktiga. En innovativ vilja via ett samarbete i organisationen som tillsammans ska nå ett mål som organisationen har bestämt är det som

kännetecknat adhocrati. Organisationer som verkar i en föränderlig omgivning passar in i beskrivningen till denna form av organisationsform. Vidare är Ad-hoc en organisationsform där medarbetarna får arbeta under frihet där horisontella kontakter mellan medarbetarna är vanligt förekommande (citerad i Eriksson-Zetterquist et al., 2015, s. 187). Ett innovativt arbete kännetecknas av att etablerade arbetsmönster bryts ner. Detta sätt att arbeta blir motsatsen till byråkratiskt styrning. Den adhocratiska organisationsformen passar in vid komplexa problem där expertis från fler än ett område behöver samverka för att åstadkomma en lösning. En enskild ledare kan inte på egen hand lösa de problem som organisationen ställs inför. Rådgivning och medhjälp från andra expertområden är att föredra i denna organisationsform (Eriksson-Zetterquist, et al., 2015). Adhocratin finner man främst i yngre organisationer, som verkar i en föränderlig omgivning. Denna teori lämpar sig bäst för företag som lägger ned mycket resurser på utveckling. Den kännetecknas av många horisontella kontakter i organisationen, det vill säga kontakter mellan medarbetarna, som inte går över deras chef. Om man ska se någon del som mer tongivande så är det stöd- och serviceenheten. Ordet ad-hoc betyder "för syftet" vilket definierar syftet med denna form av organisation där det finns ett tydligt syfte för organisationen att uppnå (Eriksson-Zetterquist, et al., 2015).

3.4 Stress

Arbetsmiljöverket (2016) visar en studie på att 53 % av alla sysselsatta inom arbete någon gång under sin arbetstid upplever att de känner stress genom att inneha för stora arbetsuppgifter. Grunden till dessa arbetsrelaterade sjukdomar var stress och hög arbetsbelastning. Stress är en del av vardagen. Stress är något som alla människor någon gång under sin livstid kommer komma i kontakt med. Faktorerna bakom stress varierar. Det är dock vanligt förekommande att många upplever stress genom sitt arbete. Arbetsrelaterad stress är idag ett av de största problemen inom psykisk ohälsa. Stress orsakar inte bara problem för den drabbade individen utan även organisationen drabbas genom minskad arbetsprestation, ökade sjukskrivningar och i värsta fall leder stress till uppsägningar (Arbetsmiljöverket, 2016). En kortare tid av stress behöver inte vara negativ, snarare tvärtom. Problemet blir om stressen finns över lång tid och där ingen tid för återhämtning finns (Derks, Brummelhuis, Zecic & Bakker, 2014). Ledarens egenskaper inom en organisation kan påverka klimatet gällande stress. Ledarens centrala roll inom organisationen innefattar en stark påverkan på övriga medarbetare. De anställdas upplevda stressnivå och välbefinnande

kan påverkas genom ledarens sätt att agera (Derks, Brummelhuis, Zecic & Bakker, 2014).

Ledaren på en arbetsplats har en central roll i arbetsmiljön och kan med sitt ledarskap prägla stämningen på arbetsplatsen vilket kan påverka medarbetarnas upplevda stressnivå och välbefinnande (Alvesson & Sveningsson, 2003). Ett stöttande ledarskap öppnar dörrar för att medarbetare finner självförtroende och en tilltroende relation gentemot sin chef. Stöttande ledarskap innebär feedback till de anställda vilket bl.a. förutsätter en kommunikativ förmåga hos ledaren. Genom att vara kommunikativ skapar ledaren ett starkt relationsband till de anställda. Detta kan även vara en bidragande faktor till att motverka stress i arbetet (Bass, 1999).

3.5 Sammanfattning av teori

Detta kapitel är för att ge läsaren en överblick av de faktorer som vi tror kan vara anledningen till den höga omsättningen på sportcheferna. Teorierna leder till en ökad förståelse i hur motivation, ledarskap, stress och kortsiktiga mål kan påverka arbetet inom föreningarna. Dessa teorier är faktorer som sportchefer dagligen kommer i kontakt med och blir enligt oss viktiga att beröra. Vidare är definitionen av chefskap intressant att beröra, detta eftersom rollen som sportchef innebär att vara chef.

4. Metod

I följande kapitel presenteras metoden som vi har använt för att genomföra denna studie. Vi kommer således redogöra för val av metod, urval, etiska aspekter, metodkritik, källkritik och tillvägagångssätt.

4.1 Metodval

Vi valde att använda oss av en kvalitativ metod i form av intervjuer. Anledningen till valet av denna metod var den djupgående information som metoden ger oss tillgång till. Repstad (2007) menar att kvalitativ metod innebär att studera specifika kvaliteter eller framträdande drag hos ett fenomen. Utifrån studiens syfte ansåg vi att denna metod skulle ge oss bäst information eftersom den ger möjlighet att lära känna respondenten på ett djupare plan. Risken med en kvantitativ metod hade varit att svaren från respondenterna hade varit kortfattade och innehållsfattiga. Vårt primära mål var att träffa respondenterna fysiskt, vilket även innebar resor till respondenterna. Alla respondenterna hade inte möjlighet att träffas för ett fysiskt möte. Dessa intervjuer genomfördes då via Skype och telefon. Vi var medvetna om att risken fanns att respondenterna inte ville dela med sig av den informationen vi hade för avsikt att få fram. Av den anledningen var det viktigt för oss att skapa ett förtroende hos respondenterna. Detta är något som kvalitativ metod gav oss möjlighet till.

4.2 Urval

Syftet med denna studie blir sportchefens förklaring på den höga omsättningen bland sportchefer i SHL och HA i svensk elitishockey. Det naturliga urvalet blev således sportchefer inom dessa två ligor. Tidigare sportchefer var också av stor relevans då vissa har erfarenheter från båda ligorna. Betydelsen av de tidigare sportcheferna visade sig inneha en stor del i vår studie då dessa kunde delge information utan att ta hänsyn till nuvarande arbetsgivare. Vi skickade ut information via mail om vår studie till 26 sportchefer i SHL och HA. I mailet bifogade vi även ett missivbrev där det förmedlades att eventuell medverkan var frivillig och anonym (om så önskas). Vidare menar Trost (2012) att konfidentialitet är ett krav som forskaren måste förhålla sig till. Det handlar om att personlig information som ska skyddas mot obehörig eller otillåten behandling. Första gången som vi skickade ut mailet fick vi svar från tre sportchefer. En påminnelse sändes sedan ut varpå en ytterligare sportchef

svarade ja. Två valde att tacka nej till studien pga. tidsbrist. De övriga mottogs inget svar ifrån.

De resterande fyra personer som deltog i studien var tidigare sportchefer inom SHL och HA. Vi kom i kontakt med dem genom att marknadsföra vår studie på sociala medier. Totala antalet respondenter var åtta stycken, fyra av dessa kom från HA. Resterande fyra representerade föreningar i SHL. Det viktigaste för oss var att få respondenter från både SHL och HA, vilket vi lyckades med. Vi ville ha respondenter från både SHL och HA därför att omsättningen på sportcheferna är stor inom dessa två ligor. De tidigare sportcheferna som var med gav oss nödvändig och djupgående information från sina tidigare erfarenheter som sportchef. Några av dessa hade blivit arbetsbefriad från tidigare klubbar och andra sagt upp sig på egen begäran. Detta gav oss en intressant vinkel till vårt syfte.

4.3 Etiska aspekter

Respondentens deltagande är frivilligt och respondenten bör således ge sin tillåtelse efter noggrann information (Rienecker, Stray Jorgensen & Hedelund, 2014). Det finns en rad olika aspekter som vi förhållde oss till när vi genomförde våra intervjuer. Innan varje intervju informerade vi om intervjupersonens rättigheter. Ett missivbrev har även skickats ut i syfte att förtydliga studiens sammanhang och etiska aspekter. Detta görs med hänsyn till att respondenterna inte är medvetna om sina rättigheter och upplysningen blir därför viktig ur respondentens synvinkel (Bryman, 2011). I detta informationsbrev förklarade vi för respondenterna vilka vi är, vad syftet är med intervjuerna/undersökningen. Vidare förklarade vi att det är frivilligt att delta och personen kan avbryta när som helst. Detta är faktorer som är viktiga för forskaren att förhålla sig till (Rienecker et al., 2014). Riskerna vi var medvetna om är att de utvalda respondenterna inte ville ställa upp. Vi behövde således bemöta dessa beslut med respekt och inte lägga för stor vikt varför inte just den personen valde att delta i vår studie.

Enligt Rienecker et al. (2014) finns det olika etiska aspekter för kvalitativa metoder. Svensk forskning har fyra centrala etiska principer som forskare måste ta hänsyn till (Bryman, 2011). Dessa punkter har varit genomgående under vår insamling av empirin. Nedan redogörs punkterna på ett sammanfattande och förtydligande sätt av de etiska aspekterna som vi har förhållit oss till under intervjuerna:

- *Informationskravet*: Handlar om att tydliggöra för respondenten vad som är syftet med studien, att den är frivillig samt intervjupersonens rätt till att avbryta om så önskas. Forskaren har även ett ansvar att förklara studiens innehåll.
- *Samtyckeskravet*: innebär att deltagaren har rätt till att själva bestämma om de vill delta i studien eller inte. Det krävs att intervjupersonen är över 15 år, i annat fall får endast personer intervjuas med vårdnadshavande godkännande
- *Konfidentialitetskravet*: Innebär att uppgifterna som framgår av intervjuerna ska behandlas utifrån konfidentialitet. Uppgifterna ska skyddas mot otillåten tillgång och behandling av materialet.
- *Nyttjandekravet*: Innebär att det insamlade materialet endast får användas i studiens syfte (Bryman, 2011).

4.4 Metodkritik

Kvalitativ ansats har tillämpats för att genom analys och redovisning i ord skapa förståelse för sportchefernas erfarenheter och tankar angående den höga omsättningen inom deras yrke. Den kvalitativa metoden ger oss inte underlag till att generalisera. Detta var inte heller vår ambition. Vårt mål var istället att skapa en djupare förståelse. En risk med denna metod är resultatet riskeras att inneha en subjektiv karaktär (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009). Subjektivitet innebär att resultatet blir av ensidigt och personligt tolkande karaktär. Vidare kan det vara svårt att mäta validiteten i en kvalitativ studie. Bjereld et al. (2009) menar att tolkningar ibland kan anses vara ovetenskapliga. En annan aspekt är att respondenten kan svara på ett sätt som gynnar deras egna intressen. Detta kan skapa tolkningar som blir missvisande.

4.5 Källkritik

Bedömningen av kvalitén och relevansen för valet av källa styrs av studiens syfte och det vetenskapliga ämnet forskaren berör (Repstad, 2007). Inom vårt ämne finns det fåtal vetenskapliga studier som berör sportchefers situation i sin yrkesroll. Det finns betydligt mer forskning på internationell nivå för att beskriva rollen. Detta har vi haft i åtanke under arbetet. I NHL definieras rollen som ”general manager”. Vi ansåg att det skulle vara missvisande att jämföra svenska sportchefer med rollen som finns i NHL. Detta därför att det finns helt andra ekonomiska förutsättningar i USA som gör att rollen skiljer sig mot den

svenska.. För att få tillgång till svenska texter inom området har vi använt oss av en del icke vetenskapliga källor. Vi är medvetna om innehållet och saknaden av vetenskaplig forskning inom dessa källor. Vi har dock ansett att dessa källor fyller en nyttig funktion till vår studie då skribenterna är välkända inom området. Konsekvenser av dessa källor blir att personliga åsikter lyfts fram från de olika skribenterna. Detta medför en avsaknad av vetenskaplig grund som vi måste vara medvetna om.

4.6 Tillvägagångssätt

Det första vi gjorde i denna studie var att definiera ett problem som skapade studiens syfte. Nästa steg var att studera tidigare forskning inom det valda området. När vi sedan observerat forskningen inom området blev nästa steg att finna relevant teori som tillsammans med resultatet kan besvara syftet i studien. Vi började i ett tidigt skede i studien att kontakta tilltänkta respondenter. Utifrån teorin, syfte och frågeställning formade vi sedan en intervjuguide med olika teman som vi utgick ifrån vid intervjuerna av respondenterna. Intervjuerna gjordes via Skype och tog cirka 45-60 minuter. Utöver Skype skedde intervjuerna via personliga möten samt telefonintervjuer. Det insamlade materialet transkriberades och resterande veckor ägnade vi åt att analysera det empiriska materialet för att sedan få fram ett resultat kopplat till teorin.

4.7 Intervju

I samband med alla intervjuer använde vi oss av inspelning för att underlätta transkriberingen. Repstad (2007) menar att det skapar många fördelar med att spela in intervjun. Inspelningen gör att intervjuaren kan fokusera på det respondenten säger istället för att anteckna under tiden. Vidare använde vi oss av en utarbetad intervjuguide med några huvudsakliga teman och frågeställningar. De teman vi använde vid intervjuerna var formade utifrån teorin. Repstad (2007) menar att intervjuguiden inte behöver följas till hundra procent men den utgör en grund för intervjun och täcker det ämnesområde vi avser att söka svar inom. Vi ändrade formulärets utformning under tidens gång för att undvika liknande svar på vissa frågor där vi såg att svaren tenderade att likna varandra. Repstad (2007) menar att detta är nödvändigt för att intervjuerna ska tillföra något, fördelen med kvalitativa intervjuer är friheten i att anpassa intervjuguiden under resans gång. För att komma åt den information vi strävar efter under intervjuerna fokuserade vi på att ställa följdfrågor för ett mer utvecklande svar. Ett vanligt misstag vid intervjuer är enligt Repstad (2007) att forskaren inte vågar ställa

frågor som anses känsliga för respondenten. Genom denna försiktighet kan viktig information utebli. Detta var något vi hade i åtanke och vi valde således att beröra eventuella känsliga ämnen. Vissa av sportcheferna har fått sparken från sitt jobb någon gång under karriären. Detta anser vi vara ett känsligt ämne som vi ändå valde att beröra för att nå fram till viktig information till studien. Intervjuguiden innehöll fyra teman. Intervjuerna innehöll låg grad av strukturering med syfte till att låta respondenten förklara med egna ord (Bryman, 2011). Det är viktigt att intervjun är helhetsorienterad samt innehar en målinriktad karaktär. Med detta menas att frågorna berör ett brett område utan att förlora sin karaktär i att vara formulerad utifrån studiens syfte. Detta är enligt Repstad (2007) ett korrekt sätt att intervjua då det hindrar irrelevant prat. De nedanstående punkterna har utformat våra intervjufrågor (Se bilaga 2). Dessa teman berördes för att vi ansåg att få svaren på dessa fyra teman kunde ge oss en förståelse varför det är hög omsättning på sportchefer idag.

Arbetsuppgifter- Frågorna berörde sportchefens arbetsuppgifter och vilken påverkan på organisationen dessa hade.

Stress- Frågor som berörde stressen i det dagliga arbetet och hur sportchefen påverkades av den. Frågorna riktade sig till stress såväl externt som internt.

Motivation- Frågor som handlade om vad som motiverar sportchefen i arbetet samt vilka uppgifter som minskade arbetsmotivationen.

Övrigt- Dessa frågor var av mer känslomässig karaktär för att erhålla maximal information från respondenten.

5. Empiri och analys

Resultatet av studien presenteras i följande kapitel där vi har valt att dela upp det empiriska materialet i tre olika teman. Dessa teman är "sportchefens arbetsuppgifter", "Varför är pressen stor på sportcheferna" och "målsättningar i arbetet". Under dessa teman redogörs de mest intressanta samt relevanta resultaten. Vi har valt att dela upp sportchefernas uttalanden och således benämns dessa som exempelvis SHL1, HA1 och HA2. För att klargöra för läsaren är till exempel "SHL1" samma person under hela presentationen av empirin.

5.1 Sportchefens uppgifter

Nedan förklarar respondenterna rollen som sportchef på ett övergripande sätt och vad som ingår i deras arbetsuppgifter. Detta skapar en överblick över hur bred och svårdefinierad rollen som sportchef är.

SHL1

"Rollen som sportchef är sjukt vitt och brett, även om det kanske har blivit bättre nu i vissa föreningar. Fan man blir som en person som jobbar med allt och allo. Man städar lägenheter, man flyttar in- och ur lägenheter och ansvarar för 50-65 miljoner. Det går liksom inte ens för gemene man att förstå.. Ja men det är allt....allt mellan himmel och jord."

SHL2

"Det är klart det har stått i mina avtal vad som ingår men det blir alltid mycket bredare än vad det egentligen är men det jag kan ha synpunkter på är att det är inte så jävla stor skillnad idag.. och det har jag alltid haft synpunkter på att en sportchef blir jävligt ensam i sin roll. Jag tycker den är alldeles för stor för och vara lagd på en enskild person. Jag tog jobbet under förutsättningarna att jag delade på rollen med en annan person i föreningen. Och min erfarenhet var att det läggs för mycket jobb på sportchefen. Det finns en övertro på enskild individ. Du kan ha 25-30 anställda också hänger du upp det sportsliga ansvaret på en enda liten individ. Jag kan väl säga att min fru är den jag hade mest samtal med om jag hade funderingar kring mig själv."

HA1

“Det svåraste är att det inte finns en befattningsbeskrivning. Det saknas klargöranden om vad en sportchef ska göra, vilket mandat man har. Det blir en stor risk att man drar åt det håll man själv tycker är lämpligt. Grundfundament saknas och hur ledarskapet ska bedrivas och en fördelning saknas för tränare och sportchef. Det var ingen som kunde precisera mina arbetsuppgifter, det enda jag hade var ett anställningsavtal. Väldigt diffust, ingenting om juniorer som skulle upp i A-laget eller så. Det fanns liksom inget konkret. Det måste vara tydliga roller mellan tränare och sportchefer, och det ska ingå i beskrivningen från föreningen. Jag har upplevt en otydlighet från föreningen vilken befattning man har, såväl tränare som sportchef. Det kan bli en kollision om inte förutsättningarna är klarlagda. Jag hade svårt i föreningen med feedback. Man får inte den närmare relationen med tränare.

HA3

“Inte alltid.. men i vissa fall inom Hockeyallsvenskan sitter man på dubbla roller. Vissa är/var tränare och sportchef, medan andra var som jag, klubbchef, VD och sportchef. Jag brukar säga att det inte är ett jobb, utan en livsstil. Man jobbar 24/7. Man tänker alltid på jobbet, tillgänglig mest hela tiden. Det finns inga lugna dagar på jobbet. Det kan vara t.ex. att tillsätta en ny strategi, få ungdomar att börja spela hockey, personalansvar, juridik, boka hunddagis, fixa internet och avtalsförhandling. Det är mycket skitgöra.”

5.2 Analys- Sportchefens arbetsuppgifter

Utifrån respondenternas svar blir det tydligt att sportchefens arbete berör stora delar av verksamheten. Svaren visar att arbetsrollen är väldigt bred med skiftande arbetsuppgifter. En gemensam nämnare i svaren är att det blir tydligt att sportcheferna inte kan precisera arbetsuppgifterna, svaren blir istället svävande och kan således upplevas som diffusa. I jämförelse med Svedberg (2016) resonemang om betydelsen av att inneha en tydlig arbetsbeskrivning blir respondenternas svar motsägelsefullt. Svedberg (2016) menar att tydliga arbetsuppgifter är ett grundfundament för att arbetet ska upprätthålla en god kvalitet. Finns det ingen tydlig identitet blir arbetet ineffektivt och påverkar motivationen i negativ bemärkelse. Det blir tydligt att arbetsuppgifterna är för många och otydliga för att precisera. Utifrån Svedberg (2016) perspektiv stämmer empirin inte överens om hur arbetets innebörd ska vara utformat för att vara optimalt.

Vidare är det tydligt att det är en väldigt hög arbetsbelastning. Detta belyser att arbetsuppgifterna behöver klargöras och framgå tydligare. Den diffusa arbetsbeskrivningen skiftade litegrann beroende på vilken liga som sportchefen var verksam inom. En sportchef i HA var både sportchef, klubbchef och VD vilket förklarar att det vilar ett stort ansvar på enskild individ. En återkommande faktor i svaren var att det saknades en tydlig arbetsbeskrivning och ett tydligt krav från föreningen på sportchefen. Avsaknaden av tydliga mandat och roller mellan individer i organisationen skapar problem där det finns risk att organisationen och sportchefen drar åt olika håll i sättet att arbeta. Den otydliga arbetsbeskrivningen och diffusa kravbilderna som finns på sportchefen blir svår för sportchefen att hantera. Som en av respondenterna nämnde blir risken att sportchefen arbetar åt det håll som de själv anser vara lämpligt. Det är viktigt att föreningen och sportchefen arbetar mot samma mål. Om föreningen drar åt ett håll och sportchefen åt det andra minskar chansen att främja en effektiv arbetsgrupp som strävar mot det gemensamma målet. Wheelan (2014) menar att samarbete är effektivare än att arbeta individuellt. Effektiva grupper arbetar mer produktivt genom en samverkan med arbetsgruppens individer. En effektiv arbetsgrupp ägnar 70- 80% av tiden till att tala om mål och uppgifter, för att detta ska uppnås krävs att det finns en tydlighet i arbetets beskrivning. Det blir således negativt för föreningen om det är otydliga direktiv. Vidare gynnar detta tankesätt inte den kontinuitet som många föreningar eftersträvar. En förening som saknar identitet och en röd tråd som genomsyrar föreningen riskerar att inte få ut maximal prestation av arbetet (Svedberg, 2016).

5.3 Varför är pressen stor på sportcheferna?

Här nedan förklarar sportcheferna deras egna åsikter om den press som sportcheferna tvingas hantera och hur den påverkar arbetet.

SHL2

“Nej jag tror att det i grund och botten så är det klubbarnas kortsiktighet. Det trycket som ligger på rollen om det går mindre bra om man så säger.. eeh.. det är ett ganska intensivt jobb också, även fast många kan tycka att det till stor del är ganska mycket glamour så är det inte det.. Det är hårt jävla jobb. Folk tror att man har vitskjortan på sig och att man fladdrar runt på alla hockeyturneringar och sånt där, samt träffa spelare hela tiden. Men de finns så mycket annat man gör. Dom flesta dagar kan återigen innebära att jag helt plötsligt skulle ståda ur en lägenhet. Och all sånt där jävla skit om man får kalla det så. Då är det inte så

jävla glamoröst. Så det är en roll som det är en jävla press på. Den mentala delen är nog anledningen till att man pallar några år och sen orkar man inte... sen tror klubbarna att gräset är grönare på andra sidan. Man blir därför lätt ersatt av någon annan. Det hårda trycket och det kortsiktiga tänket tror jag är den största anledningen. Sportchefer tror jag är den sämst avlönade i föreningen, trots att man jobbar mest och hårdast. Jag kan säga att när man står där ensam och det blåser som mest som... man läser skit om sig själv hela tiden så är det inte så jävla kul alla gånger. För det är ganska.. eller såhär.. går det bra så finns det ganska många som vill vara med .. och går det dåligt så finns det ganska många som inte vill va med. Jag tror idrotten har jättemycket att lära från näringslivet i hur man bedriver ledarskap”.

HA1

“I mitt fall var det en sponsor som grävde min egen grav. Jag blev öppet kritiserad i media och styrelsen vek sig. Och ska det vara på det sättet tror jag det blir jävligt svårt att jobba långsiktigt. Det går inte driva en förening om en utomstående person ska vara med och påverka. Jag tycker det är sorgligt. Man måste skilja på saker och ting, gärna lyckliga fans och sponsorer men dem ska ha inte ha någonting att säga till om i verksamheten. Jag blev ombedd att sluta. Det blev omöjligt. Sponsorn fick spelutrymme i media och styrelsen hade inte ryggraden att stå emot och därför fick jag lämna.”

HA2

“Nej det tycker jag inte. Men det beror nog helt på vad man är van med. Det tror jag man pratar mycket om att folk har för mycket att göra och man bränner ut sig hit och dit men de tror inte jag har något med arbetsbelastningen att göra utan de tror jag mer handlar om dem här känsligare sakerna som tar energi. Att behöva säga upp folk osv.. eeh mer än att arbetsbelastningen är för stor.. jag kan inte se att .. nämen jag tror mer det är pressen som är den tunga biten. Och det gör även att det blivit en stor omsättning. Arbetsbelastningen blir ett skäl till att många inte pallar trycket. Jo, men det blir ju liksom det här att du ska ta beslut och du ska även ta obekväma beslut som du har en press på dig hela tiden att du ska leverera. Du kan ju få att nu ska du ta bort den här och det kan vara någon som du är tigt med. Idrott är jävligt roligt och få förunnat att få jobba med sin hobby. Jag brukar säga att jobbar man med idrott så är det som att du gifter sig med jobbet. Det blir en livsstil. Det ser jag som positivt sen vet jag att många ser det som en belastning också. Att man aldrig får vara anonym.

HA3

“Under högsäsong tycker jag att det kan bli för svårt. Du är aldrig ledig, du behöver alltid vara tillgänglig. Men det är väl kanske de som är det största, det är inte fysiskt jobbigt, utan mer psykiskt. Telefonen ligger ju alltid där, du kan inte stänga av den för då kan du missa något viktigt. Det är de där med att vara tillgänglig 24 timmar. Man får kombinera fritiden med arbete. Jag önskar mer tid till att åka och se matcher inom elithockeyn. Det hade varit nyttigt med ett bollplank för att få hjälp i rollen. Det är väldigt krävande. Man mår som tabellen visar. Eftersom det är resultatnriktat så mår man som laget visar.”

HA4

Resultatfokus är inte enda anledningen till omsättningen. Sportcheferna jobbar så sjukt mycket och bränner ut sig. Även när man va hemma var man tvungen att jobba. Svårt att vara närvarande som pappa och make. Är det värt uppoffringen bör man ställa sig frågan. De mest långlivade har en enorm passion, och man får mycket skit. För att klata av det bör man ha en teflondräkt för att klara all press. Det gäller att vara stark mentalt. Mitt tips till någon som funderar på att jobba som sportchef är: Tänk efter jävligt noga innan.

5.4 Analys- Sportchefens svar på varför pressen är stor

Det går att konstatera att sportchefsyrket innebär en stor mental påfrestning. Alla respondenter nämnde att jobbet blir en livsstil där fritid får åsidosättas på bekostnad av arbetet. Utifrån Eriksson-Zetterquist et al. (2015) beskrivning av Hackman & Oldhams motivationsteori blir detta intressant att jämföra. Empirin visar att sportchefens arbete består av mycket frihet och egen struktur av hur arbetet ska bedrivas. Feedback i arbetet är en faktor som motivationsteorin belyser. Återkopplingen av feedback är något som sportcheferna benämnde som en bristvara i arbetet. Vidare förklarar Eriksson-Zetterquist et al. (2015) att friheten i arbetet är viktigt för att skapa motivation. Detta blir motsägelsefullt då sportchefens frihet i arbete att arbeta självständigt gör att förutsättningar för återkoppling och feedback minskar. Detta därför att arbetet till största del sker på egen hand inte består av en tydlig start och ett tydligt mål.

Vidare menade en av respondenterna att den höga arbetsbelastningen endast är ett skäl till uppsägningarna. Istället talade respondenten om de känslomässiga svårigheter som jobbet

som sportchef medför. HA2 förklarade att de känslomässiga besluten kan vara när sportchefen tvingas sparka någon ur föreningen. HA2 förklarade vidare att dessa beslut är energikrävande och mentalt svåra att klara av. En sportchef tvingas ta tuffa beslut och det gäller att klara av att skilja på privatliv och yrkesliv. Det blir tydligt att det krävs en stor uppoffring av tiden för att arbeta som sportchef. Som ett exempel nämnde en respondent svårigheten med att kombinera yrkesliv med privatliv. En känsla av att inte vara en god familjefar infinner sig när jobbet kräver i stort sätt all den vakna tiden av dygnet. Meningsfullheten i arbetet ifrågasätts, är det värt allt jobb tid som arbetet kräver? Utifrån Hackman & Oldhams *job characteristics model* blir detta en intressant aspekt. Modellen belyser att arbetet måste uppfylla en känsla av värde och mening. Både individen, organisationen och samhället i stort ska uppfylla en mening med arbetet. Meningsfullheten för organisationen finns eftersom positionen som sportchefen innehar är en så pass viktig roll inom föreningen. Det går dock att diskutera om meningsfullheten är tillräckligt hög för individen. Det är tydligt att det finns en känsla av att arbetet kräver alltför stor uppoffring av privatlivet. Detta gör att arbetet ifrågasätts av individen om det är värt att fortsätta. Utifrån resonemanget blir det konstaterbart att detta är en faktor som påverkar sportchefens beslut om att fortsätta som sportchef.

Den stora arbetsbelastningen är ett återkommande svar från större delen av respondenterna. Det blir tydligt i svaren att det blir svårt att få tiden att räcka till. Vissa av respondenterna menade dock att det är upp till sportchefen att omge sig med människor som innehar en god samarbetsförmåga. Vidare menade vissa respondenter också att det är upp till sportchefen att delegera uppgifter och inte ta ett för stort ansvar på egen hand. HA3 förklarade att "*Man mär som tabellen visar*". Detta citat är signifikativt för alla respondenternas svar. En stor del av stressen upplevs av uteblivna sportsliga resultat, dvs. när föreningen inte når de uppsatta sportsliga målen. Detta kombinerat med pressen och den höga arbetsbelastningen är de tydligaste faktorerna till den upplevda stressen. Arbetsmiljöverket (2016) visar att 53 % av alla sysselsatta inom arbetslivet någon gång under sin yrkeskarriär känt sig stressad av för stor arbetsbelastning. Stress är en faktor som kan leda till psykisk ohälsa och som senare kan vara en anledning till beslutet att avsluta sitt uppdrag som sportchef.

Många av sportcheferna upplevde en ensamhet i rollen som sportchef. Det är tydligt att de flesta delar samma känsla av att rollen skulle effektiviseras genom att tillsätta mer personal på rollen för att dela på uppgifterna och skapa en tydligare struktur. Ensamheten upplevs

främst när de sportsliga resultaten uteblir och sportchefens förväntas vända på den negativa trend som föreningen försatt sig i. En annan beskrivning av ensamheten är att sportchefen tenderar att hamna i ett vakuum mellan A-laget och den administrativa delen i verksamheten. En känsla av att inte kunna delta inom föreningens alla områden gör att sportchefen riskerar att arbeta väldigt mycket på egen hand. Detta kan upplevas som ensamt och där bristen på feedback blir påtaglig. Sex av åtta sportchefer ansåg att arbetsuppgifterna var för stora för en enskild individ att klara av. Två sportchefer som fått sparken förklarade att trycket från externa faktorer gjorde att de fick lämna. Vid ett av fallen var det en sponsor som krävde sportchefens avgång. Den andra sportchefen upplevde att det saknades tålamod hos föreningar, att sökandet efter en syndabock leder till att sportchefen ofta får bära ansvaret vid ett misslyckat sportsligt resultat. Detta resonemang kan kopplas till Eriksson-Zetterquist et al. (2015) beskrivning av Hackman & Oldhams *Job Characteristics Model* som förklarar hur arbetets egenskaper påverkar motivationen i arbetet arbetsbelastningen. En av faktorerna i modellen handlar om individens behov av feedback och någon form av återkoppling. Den ovan nämnda känsla av ensamhet i rollen och avsaknaden av tydliga arbetsuppgifter och feedback gör att sportchefen inte erhåller den feedback som modellen eftersträvar. En annan faktor som Eriksson-Zetterquist et al. (2015) är känslan av meningsfullhet i arbetet, att arbetet har ett värde och fyller en mening hos individen. Denna meningsfullhet går att ifrågasätta utifrån delar av svaren. En av respondenterna ställde sig frågan om tiden som lades på arbetet var värt uppoffringarna som drabbade privatlivet. Problematiken med att kombinera jobb och samtidigt vara en bra familjefar och make gjorde att meningsfullheten i arbetet ifrågasattes.

En annan respondent svarade att det är väldigt frustrerande och påfrestande att varje år börja om med lagbygget på nytt eftersom omsättningen på spelare är så pass stor. Detta sätt att arbeta på blir även motsägelsefullt utifrån Wheelans (2014) resonemang om att en arbetsgrupp inte är mogen för ett effektivt arbete förrän efter 7 - 8 månader. Omsättningen på spelare gör att sportchefen inte kan arbeta en längre tid med samma grupp. Detta gör det svårt att skapa kontinuitet i arbetet och lyckas med de mål som föreningen förväntar sig. Det går även att koppla ihop detta med Hackman & Oldham *Job Characteristics Model* och faktorer som handlar om *Arbetets identitet*: Denna handlar om att det finns en tydlig start och ett mål inom arbetet. Det ska hela tiden finnas en tydlighet för individen om vad som ska göras. Individen ska då kunna känna tillfredsställelse vid slutfört uppdrag. Problemet blir när sportchefen hela tiden måste börja om med ett nytt lagbygge och till stora delar inte kan påverka den omsättningen som blir på spelare. Framförallt mindre föreningar med begränsad

ekonomi och spel i HA är det som drabbas hårdast av detta. En av respondenterna såg den höga arbetsbelastningen enbart som utmanande och stimulerande. Känslan av att få jobba med sin passion och hobby var något som han uppskattade och såg som positivt. Detta blir en uppfyllelse utifrån modellens faktorer.

5.5 Målsättningar i arbetet

Nedan redogör sportcheferna deras erfarenheter om huruvida de har arbetat med mål inom sina föreningar. Alla föreningar har tydliga sportsliga mål. Är målen realistiska för sportchefen att uppfylla?

SHL1

“Klubben behöver kontinuitet, det går inte att springa rakt fram ena dagen och vänster andra dagen. Målen har inte varit tydliga nog inom föreningen. Målet ska tryckas ner i varje ben i hela organisationen, där alla ska känna och veta om målen. Om någon tror att de aldrig kommer gå kommer det förstöra, vi måste få ihop hela organisationen. Jag ser mig inte själv som chef, men jag har inga problem med att ta beslut. Jag jobbar bara hårdare när det blir rörigt och bökigt. Jag omger mig med människor så jag slipper göra så mycket själv. En självgående grupp är det optimala. Kraven från organisationen är att nå målet som är att ta laget upp till SHL senast 2021. Det kortsiktiga målet är att sätta ihop lag och grupper samt att hålla budget.”

SHL2

“Det är väldigt ofta man har alldeles för höga mål, det är ju för att locka publik, sponsorer och sådär... Man säger att man ska bli topp 3 och vinna serien men i själva verket har man inte förutsättningar för det, man har för dåligt lag helt enkelt. Men för att kunna få maximal försäljning på allt så lägger man höga mål. För ofta är det såhär att målen sätts tidigare än laget är klart i och med att hockeyn har en verksamhet som är igång från första maj till sista april. Om man kopplas mot ekonomi och resten av verksamheten så sätts ny budget för det nya året innan första maj om man säger. Det är väldigt sällan att de totala laget är klart.. men samtidigt så vet man ändå litegrann. Egentligen spelar det ingen roll. Klubben säger vi ska gå till slutspel sen har man ingen betydelse vafan man har för lag på benen. I min värld och min erfarenhet så är det inte alltid målen rimmar på något vänster.”

SHL3

“Vi vill någonstans vara ett topp 4 lag år efter år. Är vi där och lyckas med det, då har vi också chansen att kunna vinna varje år. Resultatmålen är en sak, men sen har vi mängder med prestationsmål där vi bryter ner allt i allt ifrån hur backar ska agera i olika situationer och forwards, samt hur vi ska agera i olika situationer, strukturerat och sen finns det massa olika avancerad statistik som vi mäter under varje match. Vi utvärderar även kvartalsvis där vi kollar hur vi ligger till gentemot våra motståndare och tidigare säsonger. Vi har massvis med prestationsmål som gör att vi ska nå våra grundmål i slutändan. En annan sak är långsiktigheten. Det är svårt att tänka längre än en säsong. Regelsystemet gör det svårt. Det handlar om att överleva varje säsong.”

HA2

“Det där tycker jag är svårt.. vi jobbade inte med såna mål. Vi skulle inte vara ett SHL lag, utan vi skulle vara top 7 så vi kommer till kval. Det var dom målen vi jobbade med. Det är jävligt svårt att sätta upp mål. Verksamheten är kommersiellt driven, och det är en liten ort, så det kunde räcka med att ett stort företag gick i dy eller att det hände andra saker, det gick bra för andra sporter i orten eller att vi hamnade i en lågkonjunktur, företagen kunde inte vara med och satsa som tidigare. Då var man tvungen att skruva om i organisationen. Det är så svårt att sätta mål. Det är lätt att sträva efter något. Men en målsättning ska man kunna ta på, att vara realistiskt. Det var det vi jobbade med.”

5.6 Analys- Målsättningar i arbetet

Respondenterna belyste svårigheten med att klara av att nå de mål som verksamheten har för avsikt att uppnå. Alla föreningar arbetade med någon form av målstyrning. Några exempel på mål som respondenterna talade om är att komma topp-8 i tillhörande serie, ta sig upp till SHL eller ta SM-guld. Målen varierar beroende på division samt resurser som föreningen förfogar över. Många mål sätts upp för att tillfredsställa fans, sponsorer och andra externa intressenter. En av respondenterna delade med sig av information om att klubben satt sina mål innan laget var färdigställt. Föreningen är beroende av intäkter från sponsorer och publik och för att skapa förtroende för dessa intressenter motiverade föreningen sina högt uppsatta mål för att locka intresse och således få in mer pengar till föreningen. När de sedan inser att målen inte går att nå under säsongen sker plötsligt radikala beslut för att överleva situationen.

Detta går att jämföra med Ad-hoc teorin. Teorin går ut på att tillkalla alla resurser för att nå ett specifikt mål som går att likna vid en engångsföreteelse (Eriksson-Zetterquist, et al., 2015). Denna teori blir applicerbar på föreningars sätt att agera om inte de sportsliga resultaten uppnås. Vad händer när föreningen kommer till insikt med att de inte kommer att nå de uppsatta målen? Det långsiktiga målet skiftar till en kortsiktig målbild där det handlar om överlevnad för att behålla sin fortsatta existens inom ligan. Dessa förändringar innebär ofta kostnader i form av spelarvärvningar eller uppsägningar. Detta leder således till svårigheter för sportchefen att lyckas med det långsiktiga målet. En respondent förklarade att det långsiktiga målet blir ett primärt mål om föreningen inte når de sportsliga framgångar som gör det möjligt att behålla det långsiktiga målet. Vidare menade en respondent att klubben är i behov av kontinuitet för att kunna satsa långsiktigt samtidigt som denne är medveten om konsekvenserna som blir vid att degraderas neråt i seriesystemet. Svårigheten blir att stå fast vid det långsiktiga målet om de sportsliga resultaten inte faller väl ut. Vidare måste Sportcheferna förhålla sig till de regler som finns inom den svenska elitishockeyn. Detta medför att målen för verksamheten inte enbart kan bestämmas av föreningen själv. Dessa krav innebär bland annat att föreningarna, framförallt i SHL, måste visa en positiv likviditet för att behålla sin plats i högstaligan.

Att jobba långsiktigt inom föreningen är något som alla sportchefer strävar efter. Det skapar förutsättningar för att organisationens medlemmar kan identifiera ett tydligt mål och finna en gemensam struktur i arbetet. Svedberg (2016) menar att team med en tydlig identitet har goda förutsättningar för att lyckas med sina mål och bedriva ett effektivt arbete. Gruppmedlemmar i ett team med en tydlig målbild upplever tillfredsställelse i arbetet och finner en mening med var, när och varför arbetet utförs. Upplevs inte detta tenderar arbetet att bli diffust och den personliga motivationen riskerar att stagnera (Svedberg, 2016). Alla respondenter utom en hade enskilt ansvar över rollen som sportchef. Den respondenten som inte hade enskilt ansvar delade på tjänsten med hjälp av assistent. Det var tydligt att sportchefsrollen upplevdes mer effektiv och ett långsiktigt tänk fanns inom föreningen. Det delade ansvaret på rollen skapar goda förutsättningar för det som Svedberg (2016) belyser i ovan nämnda resonemang. Detta indikerar på att verkligheten för en sportchef inte sammankopplas med Svedberg (2016) teori. Sportcheferna arbetar en hel del på egen hand och utifrån det teorin lyfter upp borde här en sportgrupp eller någon form av assistent avlasta sportchefen med ett syfte att jobba ihop mot ett tydligt gemensamt mål. Respondenternas önskan av att kunna diskutera vissa beslut med någon går att jämföra med Hamrefors & Nordblom (2007) teori om kommunikativt

ledarskap. Ledarstilen innefattar ett aktivt sökande av information från delar i verksamheten och för sportchefen blir detta relevant då denna arbetar med stora delar inom föreningen. Sportchefen kan således bespara tid genom delegering och god tillgång till information från övrig personal i föreningen. Det kommunikativa ledarskapet underlättar även för sportchefen i delegerandet av arbetsuppgifter och kan således arbeta mer effektivt ur tidsbaserad synvinkel. Samtliga respondenter nämner att tiden inte räcker till för att utföra alla arbetsuppgifter på ett fullvärdigt sätt. Delegering och en nära samverkan med sina anställda är två faktorer som ett kommunikativt ledarskap innehåller och skulle innebära stor nytta för sportchefen.

6. Slutdiskussion

I detta kapitel kommer vi att diskutera studiens empiri och lyfta fram orsakerna som vi anser vara anledningarna till den höga omsättningen av sportchefer inom SHL och HA i svensk elitishockey.

6.1 Hög arbetsbelastning

Det är många faktorer som påverkar den höga omsättningen. En av dessa är den höga arbetsbelastningen. Arbetsbelastningen för en sportchef som är verksam inom dessa elitklubbar är stor och det leder till enormt mycket arbete och är därav energikrävande. Arbetets stora omfattning ställer krav på att sportchefen alltid ska vara tillgänglig. Den ständiga uppkopplingen påverkar privatlivet som i sin tur leder till en uppgörelse med sig själv där frågan om det är värt att lägga ner den tid som arbetet kräver? Vidare är den höga arbetsbelastningen negativ i den bemärkelsen att sportcheferna inte känner att tiden räcker till för att arbeta med de sportsliga frågorna. En stor del av arbetsuppgifterna sträcker sig långt bortom de sportsliga frågorna och dessa upplevs icke-motiverande vilket skapar en frustration hos sportcheferna. Dessa arbetsuppgifter kan vara att städa ur lägenheter samt andra praktiska moment som tillkommer när spelare eller ledare tillkommer till föreningen.

Det som sportchefen har att förhålla sig till är det avtal som upprätthålls mellan föreningen och sportchefen. Detta avtal tillsammans med föreningens sportsliga mål utgör kravbilderna på sportchefen. I avtalet saknas det dock tydlig arbetsbefattning samt befogenheter i vad som ingår i sportchefens arbetsuppgifter. Det upplevs otydligt vilka roller och ansvarsområden som finns i föreningen. Som en effekt av denna oklarhet kan frågor som dessa uppkomma mellan tränaren och sportchefen: Vem implementerar spelidén i föreningen? Vem bestämmer vilka spelare som ska värvas? Givetvis diskuteras dessa frågor i nära samverkan mellan tränaren och sportchefen men vem som har det slutgiltiga ordet är oklart. Sportchefen vill vara den som har det slutgiltiga ordet angående lagbygget och det upplevs som störningsmoment hos sportchefen om tränaren har ett för stort inflytande i föreningen.

Vidare är sportchefens omgivning betydelsefull. Behovet av att diskutera beslut samt återkoppling och feedback är faktorer som upplevs viktiga för ett bekräftande och för att arbetsmotivationen ska vara tillräckligt hög. Sportchefen förväntas vara den person som sitter på alla svar och lösningar som efterfrågas vid sportslig motgång. Detta leder till en inre stress

samt en känsla av ensamhet där det ofta saknas möjlighet till diskussion med till exempel en sportgrupp där sportchefen får ventilera sina funderingar. Det är tydligt att arbetsmotivationen gynnas när det finns någon form av sportgrupp inom föreningen som arbetar tillsammans med sportchefen. Detta skapar en teamkänsla inom föreningen där press utifrån kan bearbetas inom gruppen och därigenom inte enbart drabbar en enskild individ. Det råder en norm som har bidragit till en normaliserat trend inom sportens värld att sparka antingen sportchefen eller tränaren vid sportslig motgång. Många föreningar har en ambition att arbeta långsiktigt men motsäger sig själv genom att avskeda nyckelpersoner för att tillfredsställa de kortsiktiga målen som den externa omgivningen efterfrågar. Ofta är det påtryckningar från externa intressenter som sätter press på organisationen att åstadkomma en förändring i förhoppning av bättre sportsliga resultat. Sportchefernas arbete och motivation gynnas av en förening som vågar tro på sitt arbetssätt och idé.

6.2 Kravbild på sportchefen

Den upplevda osäkerheten angående arbetsrollen och vilka mandat som sportchefen förfogar över öppnar dörrar för en kritisk synvinkel. Det går att konstatera att det saknas en tydlig profilbeskrivning från föreningarnas sida i vad en sportchef ska besitta för kompetenser. Denna oklarhet drabbar både föreningen och sportchefen. En tydligare kravbild från föreningens sida hade underlättat för sportchefen i att veta dennes befogenheter i arbetet. Det blir dock missvisande att enbart beskylla denna otydlighet på föreningarna. Det tenderar att finnas en naivitet hos vissa sportchefer som helt enkelt inte är förberedda på vad rollen innebär och den blir därav icke hanterbar över en längre tid för individen. Detta kan sammankopplas med att de flesta sportchefer saknar utbildning som ingår i rollen som sportchef. Kompetens inom områden som ekonomi, juridik och personalfrågor är faktorer som tillkommer inom yrket. Det var endast ett fåtal av respondenterna som hade någon form av relevant utbildning. Många frågor skulle redas ut genom att inneha kompetens inom dessa områden. I nuläget är det ofta en lång inlärningsprocess för sportchefen att lära sig dessa affärsmässiga kompetenser. Detta kräver både tid och resurser från föreningen som hade kunnat undvikas genom en förhandskunskap som sportchefen besitter.

Rekryteringen av sportchefer har till stor del baserats på den hockeykompetens som individerna besitter. Givetvis är det fördelaktigt om det finns någon form av spelarkarriär att luta sig emot men det täcker endast ett litet område inom vad som krävs i rollen. Detta var

ytterligare en faktor som bevisade den otydlighet inom vad en sportchef ska besitta för kompetenser. Det går att ställa sig frågan om föreningarna är medvetna om vilken typ av kompetens de efterfrågar i rekryteringen av sportchefen? I dagsläget är det tydligt att värdet av en meriterande spelarkarriär väger tyngre än en akademisk bakgrund som innehar kompetens inom området. Detta resonemang blir relevant eftersom svensk ishockey är i ständig utveckling och det kommersiella samt affärsmässiga tankesättet är något som ligornas högsta instanser ställer allt högre krav på föreningarna att hantera. Detta leder till att rekryteringen av sportchefer inte baseras på arbetets kompetenskrav och därav finns det en förklaring till den höga omsättningen.

Kraven inom den idrottsliga sektorn och dess elitverksamhet har utvecklats genom att blir alltmer lik den privata sektorn i dess utformning och organisationsform. Dessa krav tillsammans med de sportsliga målen som sportchefen behöver leva upp till gör att rollen endast kan hanteras om individen är inställd på att se arbetet som en livsstil. HA2 säger följande: *”Jag brukar säga att jobbar man med idrott så är det som att du gifter sig med jobbet. Det blir en livsstil”*. De ekonomiska resurserna som finns inom de rådande föreningarna investeras allt som oftast inom spelarbudgeten i hopp om att resultaten ska bli framgångsrika. Det går att bekräfta en tydlig tröghet inom föreningarna i att inte tillämpa ekonomiska resurser internt i organisationen. Pressen som sportchefen behöver hantera är stor och det finns en önskan om att erhålla någon form av avlastning på rollen.

6.3 Föreningarnas kortsiktighet - Sportchefens motstånd?

Sportcheferna vill helst av allt arbeta med långsiktiga mål och det kan leda till en krock med den förening som sportchefen representerar. Problematiken ligger i att föreningarna tenderar att söka efter snabba resultat och om resultaten uteblir börjar sökandet efter en syndabock. Sportchefen blir ofta den person tillsammans med tränaren som får bära ansvaret för uteblivna framgångar för föreningen. De resultatbaserade målen gör att sportchefen upplever en press att åstadkomma snabba resultat för att inte riskera att försämra sitt förtroende gentemot föreningen. Det är dock viktigt att tillägga att sportchefen har en stor del i bestämmandet av föreningens mål. En respondent förklarar: *“Målen sätts ju ofta upp för att locka fans och sponsorer, ofta sätts målen upp innan truppen är klar”*. Detta citat förklarar att målen inte alla gånger implementeras för att vara realistiska. Istället upplevs det som ett affärsmässigt syfte för en ekonomisk framgång för föreningen. Sportcheferna blir således

högst delaktiga till den press som de får utstå om inte målen uppnås och som sedermera blir deras fall. En respondent förklarar att det var en sponsor till föreningen som fick honom avsatt från uppdraget. Detta efter att sponsorn uttryckt sin önskan i media om att avsätta sportchefen. Det är således ett tydligt bevis på att föreningar är påverkade av externa intressenter. Det är vanligt förekommande att föreningen saknar en tydlig identitet vilket i sin tur leder till en brist på kontinuitet.

6.4 Slutord

Vi kom fram till att sportchefens förväntan på rollen krockar med verkligheten. Det är helt enkelt inte tillräckligt tydligt vad sportchefsrollen innebär. Detta leder till en ohållbar situation där motivationen och orken till att fortsätta inom yrket stagnerar kraftigt. Att sportchefer måste lämna sina jobb på grund av uteblivna resultat var väntat och något som vi inte lade något större fokus vid. Detta är ofta den motivering som förmedlas i media där det saknas en mer djupgående förklaring om varför parterna väljer att gå skilda vägar. Vidare anser vi att det var väntat att det är ett jobb som kräver ett enormt driv och engagemang från individen och där det krävs en stor uppoffring från privatlivet för att hantera yrket. Vi hade även på förhand trott att den externa pressen som kommer från sponsorer, fans och andra intressenter skulle påverka omsättningen mer. Den externa pressen upplevs istället i de flesta fall som positivt i den bemärkelsen att det bevisar det stora intresset som finns kring föreningen. Det ska dock nämnas att i ett fåtal fall upplevdes den externa pressen som något negativt. Den negativa aspekten är när sponsorerna har ett för stort inflytande i föreningen. Detta skapar problem för sportchefens arbete då vetskapen om att en extern kraft har ett stort inflytande i föreningen och kan påverka föreningens beslut. Till slut leder det till att förtroendet för föreningen blir svagare om en utomstående part får ett för stort inflytande i föreningens kärnverksamhet.

Det som var lite mer oväntat var oklarheten som sportcheferna upplevde från föreningens sida i vad som exakt förväntas av rollen. Detta tenderar att leda till onödiga frustrationsmoment hos sportchefen. En tydligare arbetsbefattning och kravbild från föreningen hade underlättat för båda parter eftersom det finns ramar och struktur i arbetet som underlättar rollfördelningen. Vidare visar resultaten att rollen endast kan bedrivas under en kortvarig tid. Rollen kräver mycket uppoffring som leder till uppsägningar. Det finns dock exempel på sportchefer som innehåft rollen under en lång tid. Värt att poängtera i detta

resonemang är att dessa någon gång under sin tid som sportchef tagit en time-out från yrket på grund av bristande ork och motivation.

Slutligen är känslan av att vara ensam i rollen en faktor som påverkar omsättningen inom yrket. För att yrket som sportchef ska vara effektivt och hanterbart under en längre tid vore det optimala att ha någon form av assistans som gör att rollen kan fördelas upp på fler än en enskild individ. Mycket handlar om att våga satsa inom föreningarna på organisatoriska delar istället för att enbart fokusera på rekrytering av spelare. Till exempel att tillsätta ännu en tjänst inom föreningen som arbetar i nära samverkan med sportchefen. Detta skulle gynna det långsiktiga arbetssättet där föreningen sätter en större tilltro till sportchefen och ger bättre verktyg att arbeta med. Detta skulle på sikt kunna minska omsättningen genom en mer gynnsam arbetsmiljö för sportchefen.

6.5 Förslag till framtida Forskning

Eftersom vi har belyst sportchefernas egna förklaringar och erfarenheter kring det aktuella området vore det intressant att undersöka problemet utifrån en annan synvinkel. En intressant synvinkel hade varit att undersöka den höga omsättningen utifrån VD:ns perspektiv. Vidare vore det också intressant att undersöka huruvida den höga omsättningen har givit effekt hos föreningarna. Detta går att studera utifrån två synvinklar. Dels det sportsliga resultatet samt de ekonomiska faktorerna som tillkommer vid personalomsättning inom organisationer. Slutligen vore det intressant att studera varför det är ett yrke som är till största del mansdominerat. Vad är det som gör att rollen som sportchef endast innehas av män? Om det funnits kvinnliga sportchefer hade det skapat utrymme för att undersöka skillnader inom hur ledarskapet bedrivs och dess effekter. Framtida forskning vore även intressant att bedriva i någon form av jämförelse mellan idrottsliga sektorn och den privata sektorn. Detta eftersom elitföreningar inom den idrottsliga sektorn alltmer liknar företag i sin utformning skulle detta kunna bidra med kunskap i hur den fortsatta utvecklingen inom idrottsorganisationer kan bedrivas på ett effektivt sätt.

7. Källförteckning

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Stockholm: Liber.

Arbetsmiljöverket, (2015). *Arbetsmiljön 2015*. Hämtad från <https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsmiljon-2015/arbetsmiljostatistik-arbetsmiljon-2015-rapport-2016-2.pdf>

Ax, J., & Johansson, C. Kullén,(2009) "Den nya ekonomistyrningen". *Liber Ekonomi, Malmö*.

Bass, M. B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Bejerot, E., Björk, L., Bååthe, F., Cäker, M., Dellve, L., Eriksson, N., & Siverbo, S. (2018). *Att leda i en komplex organisation: Utmaningar och nya perspektiv för chef*. Natur & Kultur.

Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap? Om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*. (3., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.

Chef. (2017). *Stressprofessorn: "Fler borde säga upp sig"*. Hämtad 2018-0517 från <https://chef.se/stressprofessorn-fler-chefer-borde-saga-upp-sig/>

Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation* (2nd ed.). Champaign, Ill: Human Kinetics.

Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., Zecic, D., & Bakker, A. B. (2014). Switching on and off . . . : Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 80-90.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering. Upplaga 4*. Liber.

Hamrefors, S., & Nordblom, C. (2009). Kommunikativt ledarskap. *Den nya tidens ledarskap i*.

Hernandez, R. A. (2002). *Managing sport organizations*. Human Kinetics.

Hums, M. A., Barr, C. A., & Guillion, L. (1999). The ethical issues confronting managers in the sport industry. *Journal of Business Ethics*, 20. 51-66.

Högberg, O. (u.å) Hämtad: 2018 05-15 Från <http://www.nyckeltal.se/varfor-mata-personalomsattning-som/>

Larsson von Garaguly, J. (2016). *Vasaloppet - resan från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder: En studie om kommersialisering och professionalisering*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

Lundahl, K. (2017-06-14). *Hög personalomsättning samhällsvetaryrken i kommunerna*. Hämtad 2018-04-23 från <https://akademsr.se/post/hog-personalomsattning-i-samhallsvetaryrken-i-kommunerna>

Nilsson, K. (2017-09-14) *SHL - en osund affärsmodell? Idrottens Affärer*. Hämtad från: <http://www.idrottensaffarer.se/affarer/2017/09/shl-en-osund-affarsmodell>

Norberg, J. R. (2012). Idrottsrörelsens utveckling i gränslandet mellan stat, marknad och civilsamhälle: några iakttagelser.

Peterson, T. (2004). Idrottens professionaliserings-och kommersialiseringsprocesser.

Quarterman, J., och Li, M. (2002). *Managing and Leading Sport Organizations*. I: Parks, J.B., och Quarterman, J. (red) *Contemporary Sport Management*. (2nd edition). Human Kinetics.

- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, 4.
- Rienecker, L., Stray Jorgensen, P., & Hedelund, L. (2014). *Att skriva en bra uppsats* (3.,omarb. Uppl. Ed.). Lund: Liber.
- Riksidrottsförbundet, (2018). *RF och svensk idrott*. Hämtad 2018-04-11 från <https://tools.kib.ki.se/referensguide/apa/#webb-webbsidor>
- Riksidrottsförbundet, (2012). *För framtidens segrar*. Hämtad 2018-04-12 från <https://centrumforidrottsforskning.se/wp-content/uploads/2014/03/For-framtids-segrar.pdf>
- Riksidrottsmuseet, (2017). *Den moderna idrotten*. Hämtad 2018-05-10 från <http://www.riksidrottsmuseet.se/Idrottshistoria/idrottsrorelsensutveckling/Denmodernaidrotten/>
- Sandgren, H. (2013-03-21). *Många sportchefer utsatta för våld och trakasserier*. Hämtad från <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=104&artikel=5481112>
- Sawyer, T., & Smith, O. (1999). *The management of clubs, recreation, and sport: concepts and applications*. Sagamore Publishing.
- Skoglund, H. (2018-01-18) *Kraven på eget kapital är (nästan) orimliga för alla. Hockeysverige*. Hämtad från <http://www.hockeysverige.se/henrik-skoglund/2018-01-18/skoglund-kraven-pa-eget-kapital-ar-nastan-orimliga-alla/>
- Svedberg, L. (2016). *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*. (6. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, G. (2014-06-22). *Elitklubbar mister nyckelpersoner. Idrottens Affärer*. Hämtad från <http://www.idrottensaffarer.se/kronikor/2014/06/elitklubbar-mister-nyckelpersoner>

Svenska ishockeyförbundet, (2017). *Allmänt om svensk ishockey*. Hämtad 2018-04-13 från <http://www.swehockey.se/omforbundet/forbundsinformation/allmantomsvenskishockey>

Svenska ishockeyförbundet, (2017). *Licensregler för SHL, Hockeyallsvenskan, Hockeyettan och SDHL*. Hämtad 2018-04-16 från <http://www.swehockey.se/globalassets/svenska-ishockeyforbundet/om-forbundet/namnder-och-kommitteer/licensnamnden/licensregler-for-shl-ha-he-och-sdhl-2017-06-17.pdf>

Trost, J. (2012). *Enkätboken*. (4.uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Wheelan, S. A. (2014). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Sage Publications.

Wolsey, C., Minten, S., & Abrams, J. (2011). *Human resource management in the sport and leisure industry*. Routledge.

Bilaga 1

Hej!

Vill du delta i en studie om Sportchefers roll inom Svensk Elitishockey?

Syftet med studien är sportchefens förklaring till den höga omsättningen inom SHL och Hockeyallsvenskan inom svensk elitishockey. Veldig många sportchefer lämnar sina poster tidigare än förväntat idag och ett delsyfte i studien är att förstå varför och på vilka grunder en sportchef får lämna sin roll. Vi söker nu sportchefer inom SHL samt Hockeyallsvenskan som antingen varit eller är verksamma inom en förening i ovan nämnda ligor.

Studien är ett examensarbete på grundnivå inom företagsekonomi och är en del av utbildningen till Sport Management Programmet på Högskolan i Dalarna. Studien kommer att genomföras med intervjuer som sker löpande med respondenterna under närmsta veckorna. Intervjun kommer att beröra din uppfattning/erfarenhet av rollen som sportchef. En fråga kan till exempel vara: Beskriv vad du tyckte var svårast med jobbet som sportchef? Intervjun beräknas ta cirka 45-60 minuter, det är viktigt att intervjun sker i ostörd miljö, på en tid och plats som Du bestämmer. Intervjun kommer att spelas in och skrivas ut i text. Du väljer själv om du vill delta anonymt eller offentligt.

Den information som du lämnar kommer att behandlas säkert och förvaras inlåst så att ingen obehörig kommer att få ta del av den. Redovisningen av resultatet kommer att ske så att ingen individ kan identifieras, om så önskas. Resultatet kommer att presenteras i form av en muntlig presentation till andra studerande inom vår linje men även övriga studenter har möjlighet till att ta del av presentationen. När examensarbetet är färdigt och godkänt kommer det att finnas i en databas vid Högskolan i Dalarna. Inspelningarna och den utskrivna texten kommer att förstöras när examensarbetet är godkänd. Du kommer ha möjlighet att ta del av examensarbetet genom att få en kopia av arbetet. Intervjuerna sker antingen i form av ett fysiskt möte eller via telefon.

Deltagandet är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan utan närmare motivering.

Om du är intresserad av delta så svara gärna på detta mail så fort möjlighet ges.

Ansvariga för studien är studenternas namn och handledarens namn. Har Du frågor om studien är Du välkommen att höra av dig till någon av oss

Studenter: Anton Andersson och Jakob Löf

Program: Sport Management Högskolan Dalarna

Handledare: Bengt Persson

Mail: antonandersson_92@hotmail.com / jakob.lof@hotmail.com / bpe@du.se

Telefonnummer: Anton Andersson: 0730768388

Telefonnummer: Jakob Löf: 0705871986

Bilaga 2

Inledningsfrågor:

1. Vem är du och hur blev du sportchef?
2. Du har positionen ”sportchef”. Hur skulle du definiera rollen sportchef?
3. Hur arbetar ni med mål inom föreningen. ?
4. När inte resultaten går eran väg, ändras målen då? (Sporten hindrar målen)
5. Vad bör en sportchef besitta för ledaregenskaper?

Rollen som sportchef:

1. Vilka krav har du på dig från organisationen som sportchef?
2. Finns det en arbetsbeskrivning för dig?
3. Vad innebär sportchefsyrket för dig?
4. Vilka arbetsuppgifter har du?
5. Vad tror du är anledningen till den höga omsättningen?
6. Vad förväntas du ha för kompetenser inom ditt yrke?
7. Vart upplever du de största kraven? Både internt och externt.
8. Om du skulle ge råd till en sportchef idag - vad skulle det vara? Motivera.
9. Hur skulle man kunna utveckla rollen som sportchef, tror du? T.ex. medledarskap?
10. Vad är det mest påfrestande inom yrket?

Stress:

1. Hur och när upplever du stress som sportchef?
2. Beskriv en typisk situation när du känner dig stressad i arbetet?
3. Hur upplevde du stress och press. Både internt- och externt? Hur hanterade du den?
4. Anser du att arbetsbelastningen inom yrket som sportchef är för stor? (Följdfråga- varför?)
5. Hur ser du på ett delat ansvar på uppgiften? (Medledarskap)
6. Beskriv vilka förväntningar du hade på dig från din chef.

Övrigt:

1. Varför slutade du?
2. Om du kunde, är det något du skulle vilja ändra i ditt ledarskap i rollen som sportchef?
3. Vad är det svåraste med att vara sportchef, anser du?