



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Magisteruppsats

FEKP01

VT 2010

Diarenummer: 14182

Att topppresteras på två arenor

- En studie om elitidrottens påverkan på
ledarskap

Författare:

Frida Kvarnström

Hélène Nathhorst Spångberg

Handledare:

Per-Hugo Skärvad

Denna uppsats skrevs under våren 2010 vid Företagsekonomiska Institutionen, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet. Att ha arbetat med denna studie har varit givande och lärorikt. Det har varit en utmaning att studera ledarskap utifrån ett för oss nytt angreppssätt där vi kan ta lärdom från idrotten in i vårt framtida ledarskap.

Vi vill ägna ett par rader till att tacka samtliga respondenter som tagit sig tid att låta sig intervjuas av oss. Vi vill speciellt tacka er för den öppenhet ni visat och att ni låtit oss ta del av era livsberättelser. Stort tack till Maria Akraka, Bengt Baron, Henrik Bergqvist, Jesper Broström, Kjell Enhager, Thomas Fogdö, Anja Gatu, Johan Harmenberg, Hanne Holmertz, Pelle Holmertz, Pether Markne, Lussan Nathhorst, Peter Nilsson, Lennart Rolin, Franz Weber samt Carolina Welin.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Per-Hugo Skärvad som med konstruktiv kritik har motiverat oss att ständigt förbättra vår studie. Slutligen vill vi tacka familj och vänner för att ni lyssnat, stöttat och hjälpt oss med vår uppsats.

Lund, 31 maj, 2010

Frida Kvarnström

Hélène Nathhorst Spångberg

Sammanfattning

- Titel:** Att topprestera på två arenor, en studie om elitidrottens påverkan på ledarskap
- Kurs:** FEKP01, Examensarbete Magisternivå, 15 poäng
- Fem nyckelord:** Ledarskap, Idrott, Mental förmågor, Egenskaper, Beteende
- Seminariedag** 4 maj, 2010, Lunds Universitet
- Författare:** Frida Kvarnström och Hélène Nathhorst Spångberg
- Handledare:** Per-Hugo Skärvad
- Syfte:** Syftet med vår studie är att identifiera vilka egenskaper, beteenden och mentala förmågor före detta elitidrottare har utvecklat och tagit med sig från sin aktiva idrottskarriär, och hur dessa påverkat den nya yrkesrollen som ledare.
- Arbetsprocessen:** Utifrån en induktiv och kvalitativ ansats har vi genomfört ett flertal casestudier där varje studie representerar en individ. Vi har haft 16 öppna intervjuer som låg till grund för vår innehållsanalys.
- Empiri:** Vi har genomfört intervjuer med 11 före detta elitidrottare med nuvarande ledarroller, vilka har redogjort i öppna berättelser om sin idrottskarriär och nuvarande ledarroll. Vi har dessutom utfört fem intervjuer med personer med anknytning till ämnena idrott och ledarskap.
- Teoretiska Perspektiv:** Baserat på vårt empiriska material valde vi inkludera teorier inom idrottspsykologi och ledarskap i vår studie. Ledarskapsteorierna var främst hämtade från teorier som berörde effektiva ledaregenskaper och effektivt ledarskapsbeteende.
- Slutsats:** Vår slutsats ger en nyanserad bild av verkligheten och besvarar vår forskningsfråga. Vi tycks ha lyckas identifiera ett flertal egenskaper, beteenden och mentala förmågor som förstärks under elitidrottarens aktiva idrottskarriär, och där somliga överförs och påverkat den nya yrkesrollen som ledare. Vi diskuterar betydelsen av idrotten som en plattform för effektivt ledarskap, samt ger förslag på fortsatt forskning.

Abstract

- Title:** Peak performances on two arenas, a study of elite sports effect on leadership
- Subject:** FEKP01, Master Thesis, Business Administration, 15 Credits
- Five Keywords:** Leadership, Sports, Mental strengths, Traits, Behaviour
- Seminar date:** 4th of May, 2010, Lund University
- Authors:** Frida Kvarnström and Hélène Nathhorst Spångberg
- Advisor:** Per-Hugo Skärvad
- Purpose:** The purpose of our study is to identify which traits, behaviour and psychological skills former elite athletes have developed and transmitted from their active sports career, and how these have affected their new role as a leader.
- Methodology:** We used an inductive and qualitative approach when we did 16 case studies. Each case study represents an individual whom we interviewed through open interviews.
- Empirical Foundations:** We conducted 11 interviews with former elite athletes who have leading positions. They have described their sports careers and current leadership roles in open interviews. In addition we have interviewed five people with relation to the topics; sports and leadership.
- Theoretical Perspectives:** We chose two theoretical perspectives within sports psychology and leadership theory based on our empirical material. The leadership theories presented are the effective trait approach and the effective behaviour approach.
- Conclusion:** Our conclusion gives a broad picture of the reality and answers derived from our research questions. We seem to be able to identify a number of traits, behaviors and psychological skills that were enhanced during the athlete's active career and later on influenced a new professional role as a leader. We discuss the importance of sports as a platform for efficient leadership, and give suggestions for future research.

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| Sammanfattning..... | 3 |
| Abstract | 4 |
| 1 Inledning..... | 8 |
| 1.1 Bakgrund | 8 |
| 1.2 Problemdiskussion..... | 10 |
| 1.3 Forskningsfråga | 11 |
| 1.4 Syfte | 11 |
| 1.5 Disposition..... | 12 |
| 2 Arbetsprocess | 13 |
| 2.1 Bakgrund till studien | 13 |
| 2.2 ”Vår stege” | 13 |
| 2.2.1 En induktiv design..... | 14 |
| 2.2.2 Kvalitativ ansats | 15 |
| 2.3 Informationsbehov..... | 16 |
| 2.3.1 Insamlandet av empiriskt material..... | 16 |
| 2.3.2 Val av respondenter..... | 17 |
| 2.3.3 Skapandet av intervjuguide | 18 |
| 2.3.4 Utförande av intervjuer..... | 19 |
| 2.3.5 Insamlandet av teoretiskt material..... | 22 |
| 2.3.6 Dokumentstudier | 22 |
| 2.4 Analysprocessen..... | 22 |
| 2.5 Källkritik | 23 |
| 3 Porträtt..... | 24 |
| 3.1 Bakgrund | 24 |
| 3.2 Sammanställning av respondenter..... | 25 |
| 3.2.1 Maria Akra..... | 26 |
| 3.2.2 Bengt Baron..... | 27 |
| 3.2.3 Thomas Fodgö..... | 28 |
| 3.2.4 Johan Harmenberg..... | 29 |
| 3.2.5 Hanne Holmertz | 30 |
| 3.2.6 Per, Pelle, Holmertz..... | 31 |

| | |
|---|----|
| 3.2.7 Pether Markne | 32 |
| 3.2.8 Louise, Lussan, Nathhorst | 33 |
| 3.2.9 Peter Nilsson..... | 34 |
| 3.2.10 Lennart Rohlin..... | 35 |
| 3.2.11 Franz Weber | 36 |
| 3.2.12 Henrik Bergqvist | 37 |
| 3.2.13 Jesper Broström..... | 38 |
| 3.2.14 Kjell Enhager..... | 39 |
| 3.2.15 Anja Gatu | 40 |
| 3.2.16 Carolina Welin | 41 |
| 4 Teoretiska Perspektiv | 42 |
| 4.1 Teoripresentation..... | 42 |
| 4.2 Idrottens betydelse..... | 42 |
| 4.2.1 En tydlig målsättning..... | 43 |
| 4.2.2 Starkt självförtroende | 45 |
| 4.2.3 Hög motivation..... | 45 |
| 4.2.4 Mental Styrka | 47 |
| 4.2.4.1 Spänningsnivå | 47 |
| 4.2.4.2 Visualisering..... | 48 |
| 4.3 Effektivt Ledarskap | 48 |
| 4.3.1 Ledaregenskaper..... | 49 |
| 4.3.1.1 Stresstolerans..... | 50 |
| 4.3.1.2 Självkänsla..... | 50 |
| 4.3.1.3 Självkontroll och emotionell mognad | 51 |
| 4.3.1.4 Prestationsorienterad | 51 |
| 4.3.2 Ledarskapsbeteende..... | 52 |
| 4.3.2.1 Uppgiftsorienterat beteende..... | 53 |
| 4.3.2.2 Relationsorienterat beteende | 54 |
| 4.3.2.3 ”Det personliga ledarskapet” | 54 |
| 4.4 En teoretisk uppsummering..... | 56 |
| 5 Analys..... | 57 |
| 5.1 Den analytiska processen | 57 |
| 5.2 Introduktion till analysen..... | 59 |
| 5.3 Bilden av mental styrka..... | 59 |

| | |
|--|----|
| 5.4 Förmågan att drömma, ha känslomål & delmål | 61 |
| 5.5 Att tro på sig själv | 64 |
| 5.6 Inställning & Attityd | 66 |
| 5.7 Pressade situationer | 70 |
| 5.8 Övriga verktyg..... | 72 |
| 5.9 Idrotten och det personliga ledarskapet..... | 73 |
| 6 Slutsats | 75 |
| 6.1 Vi ser mållinjen | 75 |
| 6.2 Ytterligare reflektioner | 78 |
| 6.3 Förslag på fortsatt forskning..... | 79 |
| 7 Källförteckning..... | 81 |
| 7.1 Skriftliga källor..... | 81 |
| 7.2 Elektroniska källor | 84 |
| 7.3 Muntliga Källor | 84 |

1 Inledning

I detta inledande kapitel presenterar vi bakgrunden och relevansen av idrottens inflytande på ledarskap. Därefter följer vår problemdiskussion där vi belyser forskningsläget och hur vi har valt att positionera vår studie. Detta mynnar ut i vår forskningsfråga och vårt syfte, samt vad vi ämnar bidra med. Slutligen illustrerar vi studiens disposition med hjälp av en modell.

1.1 Bakgrund

Idrott är något som präglar många människors vardag och som alla kan ta del av på ett eller annat sätt. Vi kan dagligen via TV, Internet och tidningar följa idrottare runt om i världen och ta del av deras prestationer och livsöden. De flesta i vår omgivning har på ett eller annat sätt varit aktiva inom idrott, om inte annat åtminstone i unga år, då sport ofta utövas som lek. Detta övergår i sin tur ibland till ett aktivt engagemang och ett slutligt val att satsa eller inte satsa på en karriär inom idrotten. Att vara en professionell idrottare handlar inte bara om hård träning och talang. En elitidrottare måste besitta ett flertal kvaliteter utöver de fysiska, såsom förmågan att hantera motgångar, vara disciplinerad och målmedveten för att kunna prestera optimalt (Hardy et al, 1996; Orlick & Partington, 1988; Williams & Krane, 1993). Trots att många av dessa egenskaper kan vara individspecifika menar åtskilliga av dagens forskare att idrottare behöver en mental styrka för att kunna prestera på bästa möjliga nivå, ”när det verkligen gäller” (Railo, 1992; Pensgård & Hollingen, 2005; Hardy et al, 1996). Att mental styrka påverkar ens prestationsförmåga har även varit en aktuell debatt under SM-finalen i ishockey 2010, där det ena laget fokuserade på att stärka spelarna med hjälp av mental träning.

Mental träning hör hemma i all idrott eftersom tanken styr vår handling. Lär man sig inte ta hand om tanken styr man inte sitt handlande heller.¹ Pär Mårtz, Sveriges blivande förbundskapten i ishockey

Att ha tävlat och varit elitidrottare kan vara meriterande på dagens arbetsmarknad. Onsdagen den 28:e april 2010 publicerade Dagens Industri en artikel om fotbollslegenden Johan Cruyff

¹ <http://www.aftonbladet.se/sportbladet/hockey/sverige/elitserien/article6987715.ab>

som i samarbete med Masterutbildningen IFL, vid Handelshögskolan i Stockholm, skall hjälpa svenska idrottare till en andra karriär. Han belyser i artikeln vikten av att inte förlora dessa människor och istället ta till vara på en idrottares kvaliteter i näringslivet (Olson, 28.04.2010 DI). Det finns också ett flertal företag såsom BETA och Sportcore som specialiserat sig på att hjälpa före detta elitidrottare med övergången efter idrottskarriären. Detta eftersom de anser att dessa personer har erfarenheter och kunskaper som skulle kunna vara gynnsamma även på en annan arena än inom idrotten.

Vår affärsidé är att skapa ett givande utbyte mellan elitidrott och näringsliv genom att erbjuda företag att dra fördel av elitidrottarens vinnande egenskaper inom Hälsa, Events och Kompetensutveckling.² Sportcores affärsidé

Det finns dock åtskilliga exempel på elitidrottare som visar på motsatsen och där anpassningen efter idrottskarriärens slut varit svårt. Ett sorgligt exempel är en av Sveriges mest framgångsrika brottare genom tiderna, Mikael Ljungberg, som en kort tid innan han skulle tillträda som sportchef inom Svenska Brottningförbundet tog sitt liv.³

En annan arena där vikten av mental styrka blivit allt mer uppmärksammas är inom näringslivet. Företag och ledare använder många gånger coacher och mentorer som stöd för att skapa optimala prestationsmiljöer. En av de mest erkända mentala tränarna är holländaren Geo Van Dam som arbetat med ett flertal multinationella bolag. Han betonar att tankesättet inom den mentala träningen har likheter med elitidrotten, där den enskilda individen skall lära sig hantera ett flertal olika processer.⁴

Det handlar inte om att träna upp färdigheter, utan en attityd.⁵ Van Dam

Idrott är, och har alltid varit, något som berör och är ständigt aktuellt. En fördel med idrotten är dess enkelhet och hur den tilltalar de flesta människor. Det borde finnas lärdomar att ta från denna arena in på andra områden.

² <http://www.sportcore.se/website3/1.0.3.0/56/1/index.php>

³ <http://www.dn.se/sport/os-mastaren-ljungberg-ar-dod-1.327354>

⁴ http://di.se/Default.aspx?pid=115923__ArticlePageProvider

⁵ http://di.se/Default.aspx?pid=115923__ArticlePageProvider

1.2 Problemdiskussion

Liksom inom många andra yrkesområden har idrotten också ett slut vilket leder till början på ett nytt kapitel i de aktivas liv. Denna fas kan kallas för ”pånyttfödelse” och karaktäriseras av att elitidrottaren träder in i en ny roll, skild från sin tidigare position inom idrottslivet (Stråhlman, 1997). Det finns ett flertal studier och forskning som berör det faktiska avslutet hos en idrottare och vad det kan innebära för individen. Det finns flera vägar att gå. En väg är att fortsätta vara aktiv inom sin idrott som tränare eller coach (Stier, 2005). Ibland sker detta trots att man bestämt sig för motsatsen.

I had once told myself that after my playing career was over the two things I would never do were commentary and senior tennis. Never say never! John McEnroe, 2002, före detta tennisspelare och idag tenniskommentator (Stier, 2005, s. 54)

Trots att det kan tyckas vara ett naturligt val att fortsätta inom sin sport som tränare, kommentatorer eller föreläsare väljer ändå många andra vägar. Idag finns det även ett flertal exempel på elitidrottare som valt att gå in i näringslivet efter sin idrottskarriär. Ett flertal studier indikerar att majoriteten av före detta elitidrottare värderas högt inom näringslivet och att deras tidigare idrottsengagemang har haft en positiv inverkan på deras fortsatta yrkeskarriär (Saetre, 1986; Halldén, 1963; Vuolle 1978). Nyare undersökningar framhäver dock en mindre positiv bild där känslor som identitetsförlust, tomhet och en sämre självkänsla blir en effekt av saknaden efter idrottslivet (Stier, 2005; Warriner & Lavalley, 2008). Den allmänna opinionen idag är att det finns många positiva egenskaper som byggs upp hos en idrottare under dennes aktiva karriär. Dessa kan komma väl till hands i ett framtida yrkesval, om de utnyttjas på rätt sätt, vare sig den fortsatta karriären är kopplad till idrott eller ej (Stråhlman, 1997). Bilden är ingalunda varken entydig eller självklar.

Det finns åtskilliga före detta elitidrottare som idag besitter någon form av ledarroll. Pia Sundhage var en av världens mest meriterade damfotbollsspelare och är idag en erkänd tränare och ledare inom damfotboll.⁶ Ett annat exempel är Staffan Olsson, tidigare framgångsrik handbollsspelare, som idag är förbundskapten och leder det svenska handbollslandslaget.⁷ Före detta elitidrottare med ledarroller finns även i näringslivet. Tony Rickardsson har ett förflutet som internationell speedwayförare och tillträdde 2009 som Area

⁶ <http://www.dn.se/sport/fotboll/sundhage-saker-jag-klarar-jobbet-1.972933>

⁷ <http://hallandsposten.se/sport/handboll/1.696790-nastan-alla-bengas-boys-har-blivit-tranare>

Manager för Östeuropa på Swedish Match.⁸ Ytterligare ett exempel är Pernilla Wiberg som driver ett hotell i Idre och har en bakomliggande karriär som alpin skidåkare.⁹ Är kopplingen mellan idrott och ledarskap en slump, eller kan idrotten ha hjälpt till att fostra ledaregenskaper?

Ledarskap är ett område som har fascinerat människor under århundraden. Teorierna kring ämnet är många och beskrivs i dagens litteratur utifrån ett flertal olika perspektiv på grund av komplexiteten med ledarskapsprocessen (Northouse, 2003). Ett perspektiv att belysa ledarskap utifrån är vad som karaktäriserar en effektiv ledare och ett effektivt ledarskap, något som det råder delade meningar om. Tidig forskning om ämnet studerade ledare utifrån vad för egenskaper dessa förfogade över, och om det fanns ett biologiskt samband (Northouse, 2003). Ett mer nyetablerat perspektiv ser den egna individen som det viktigaste verktyget och framhäver betydelsen av självinsikt (Blomquist & Röding, 2010).

Samhället tenderar att betrakta idrotten som något positiv och hälsofrämjande där olika egenskaper lyfts fram. Vi ställer oss frågan om det finns några egenskaper som utvecklas under idrotten som kan vara nyttigt på en annan arena än inom idrotten? Som ovan uppmärksammas finns det ett flertal elitidrottare som har övergått till olika ledarroller. Finns det någon koppling mellan idrott och ett framgångsrikt ledarskap? Det finns studier om idrott och det finns studier om ledarskap, dock har vi inte lyckats finna några vetenskapliga studier som undersöker relationen mellan dessa områden. Följande är bakgrunden till den forskningsfråga vi ställer enligt nedan.

1.3 Forskningsfråga

Vilka egenskaper, beteenden och mentala förmågor tenderar att utvecklas hos elitidrottare under den aktiva idrottskarriären? Har dessa egenskaper, beteenden och mentala förmågor överförts till en ny yrkesroll som ledare och hur har dessa påverkat deras ledarskap?

1.4 Syfte

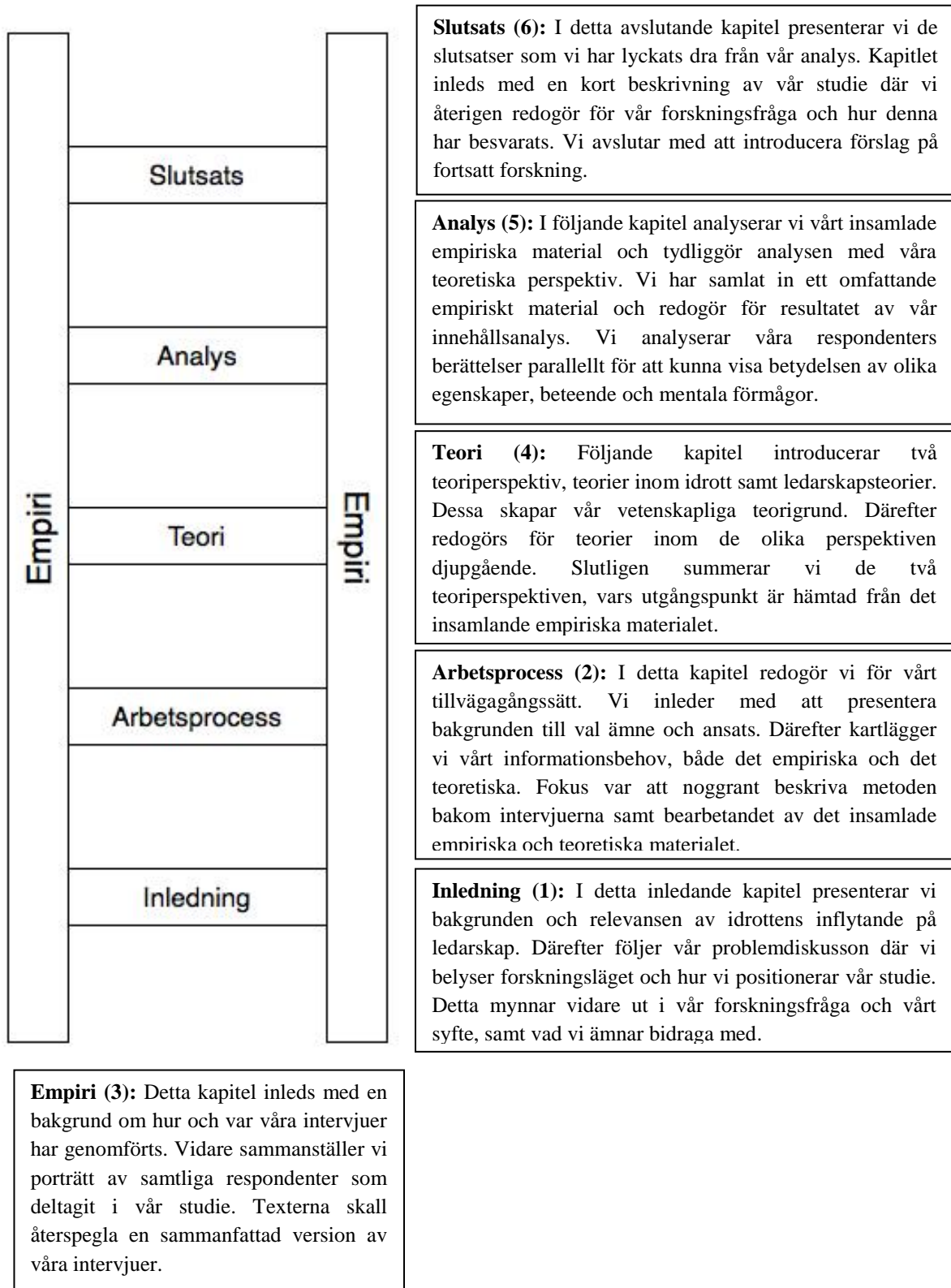
Syftet med vår studie är att identifiera vilka egenskaper, beteenden och mentala förmågor före detta elitidrottare har utvecklat och tagit med sig från sin aktiva idrottskarriär, och hur dessa påverkat den nya yrkesrollen som ledare.

⁸ <http://www.swedishmatch.com/sv/Media/Pressmeddelanden/Press-releases/2009/Tony-Rickardsson-borjar-pa-Swedish-Match/>

⁹ <http://www.dn.se/resor/sverige/skidduellen-idre-1.1031835>

1.5 Disposition

Vi har valt att illustrera vår disposition med hjälp av en stege för att betona att vårt insamlade empiriska material utgör stommen i vår studie.



2 Arbetsprocess

I detta kapitel redogör vi för vårt tillvägagångssätt samt vad för konsekvenser det får för trovärdigheten av studien. Vi inleder med att presentera bakgrunden till vårt ämnesval och från vilken ansats vi valt att studera det. Därefter kartlägger vi vårt informationsbehov, både utifrån ett empiriskt och ett teoretiskt förhållningssätt. Då det empiriska materialet är avgörande för vår studie, kommer fokus ligga på att noggrant beskriva metoden bakom intervjuerna samt bearbetandet av det insamlade materialet.

2.1 Bakgrund till studien

Att skriva om idrott och ledarskap kan tyckas som ett märkligt val av två strategistudenter, men idén kom upp under en diskussion om våra framtidsplaner. Intervjuerfarenheter, ansökningar och annat relaterat till arbetsmarknaden hade präglat vår vardag våren 2010 och vi kunde dra slutsatsen att många rekryterare och arbetsgivare berörde ämnet idrott eller övriga aktiviteter vid intervjutillfällena. Eftersom vi båda har ett förflutet som idrottare började vi diskutera vad det kan vara som företag ser som positivt med att ha varit idrottare. Till en början var vår ambition att jämföra elitidrottare med högt uppsatta chefer i näringslivet för att kartlägga om dessa hade några gemensamma egenskaper. Vi insåg dock att studien skulle bli för omfattande såväl i tid som i rum. Eftersom vi inte helt ville överge vår idé utarbetade vi tillsammans med vår handledare istället fram förslaget att identifiera egenskaper hos före detta elitidrottare som de har utvecklat i sin idrottskarriär och som de kan ha haft nytta av i sin nya yrkeskarriär och ledarroll.

2.2 "Vår stege"

Vi har valt att illustrera arbetsprocessen i vår studie med hjälp av en stege. Denna illustration passar vår uppsats väl eftersom den belyser vikten av vårt empiriska material, vilket representerar sidorna och stommen på stegen. Utan denna stomme faller konstruktionen av vår stege ihop. Våra respondenters skildringar och berättelser har genomsyrat samtliga kapitel och är därmed helt avgörande för studien. Det började med att vi hade en vision och en idé om

vad vi ville utforska och studera, vilket gjorde att vi påbörjade att klättra upp för stegen. Efter första steget tog vi oss vidare upp till nästa steg där vi började boka in intervjuer och träffa våra respondenter och därmed samla in det empiriska materialet. När vi hade träffat samtliga intervjuobjekt påbörjades jakten på teorier, vilka kom att baseras på vårt insamlade empiriska material. Därmed hade vi lyckats ta oss till det tredje steget på vår klättring, kartläggning av teori. När vi kom till fjärde steget, analysen, trodde vi aldrig att vi skulle orka ända upp. Trots ett omfattande insamlat empiriskt material och därmed en robust och stabil stomme och konstruktion var det ändå ett rejält kliv fram till sista steget, slutsatsen. Efter mycket möda och slit lyckades vi ta oss ända upp. Väl på högst upp blickade vi ner och insåg att vi aldrig hade tagit oss ända fram om det inte vore för de tidigare stegen. Vi blickar nu ut över horisonten från ett perspektiv vi aldrig sett förut och kan inte vänta att berätta för alla vad vi urskiljt.

2.2.1 En induktiv design

Vår studie har varit uppbyggd på våra respondenters berättelser och redogörelser. De skildringar vi samlade in kom att ligga till grund för prövning och utvecklandet av teorier, detta kan liknas med det induktiva angreppssättet (Jacobsen, 2002). Ett annat angreppssätt vore att göra en rent teoretisk studie och jämföra vilka egenskaper och beteenden teorier inom idrottpsychologi och ledarskap belyser och dra paralleller mellan de olika teoretiska perspektiven. Eftersom vår studie inte bara har en ambition att studera möjliga samband utan vill uppmärksamma ytterligare en dimension, den eventuella överföringen, valde vi att gå från empiri till teori vilket tillät oss att utgå från verkligheten, vilket gav oss möjligheten att studera ett relativt utforskat område. Vår förhoppning var att vårt angreppssätt skall bidra till någon form av nyanserad bild som driver forskningen en bit på vägen. Vi vill dock uppmärksamma att vår studie inte var strikt induktiv då våra respondenter som komplement till sina fria berättelser fick förhålla sig till ett visst antal teman. Detta strider delvis mot den renodlat induktiva ansatsen som menar att ingenting skall begränsa den informationen som forskaren samlar in (Jacobsen, 2002). Vårt intervjuformat möjliggjorde en bredare diskussion kring ämnet idrott och ledarskap samt gav intervjuobjektet möjlighet att diskutera kring teman som annars eventuellt hade förbisetts. Grundad teori är ett induktivt sätt att generera teori (Lundahl & Skärvad, 1999), som skulle kunna liknas med vårt angreppssätt och hur vi förhöll oss till vår studie. Tanken är att forskaren skall bygga sina teorier på det insamlade materialet, men tillåta att ett växelspel sker mellan forskningsfråga, empiri och teori. Det växelvisa arbetet mellan empiri och det övriga materialet i studien möjliggjorde en hög grad av

flexibilitet och öppenhet i vår uppsats. I det inledande skedet av processen hade vi begränsad kunskap inom området idrott. Ämnet ledarskap hade vi däremot en relation till eftersom ledarskapsteorier varit en del utav vår universitetsutbildning. Eftersom den induktiva ansatsen kräver ett öppet sinne (Backman, 2008) såg vi vår begränsade kunskapsbas som en fördel för att kunna genomföra vår studie, och undvika att färgas alltför mycket av tidigare kunskap.

Vi är väl införstådda med kritiken mot den induktiva ansatsen och att vissa forskare menar att det är naivt att tro att något kan studeras med ett helt öppet sinne (Jacobsen, 2002). Då avgränsningar ofta sker omedvetet (Jacobsen 2002), valde vi att aktivt skildra våra teman, men samtidigt illustrera vikten av att våra respondenters personliga redogörelser skulle vara fria. Detta för att belysa vår medvetenhet om hur de olika perspektiven vi arbetade med till viss del kom att styra vår tolkning (Lundahl & Skärvad, 1999). Följande arbetssätt skulle kunna liknas med en mer öppen ansats än den rent induktiva (Jacobsen, 2002), där teoriutformandet sker genom att ställa de olika temamarna mot det empiriska materialet (Lundahl & Skärvad, 1999).

2.2.2 Kvalitativ ansats

Vi valde att angripa vår forskningsfråga utifrån en kvalitativ ansats som i sin tur kombinerades med teoretiska studier. Det kvalitativa angreppssättet fokuserar på hur individen upplever och betar sig i sin omgivning i relation till tidigare erfarenheter (Backman, 2008). Vi ämnade studera egenskaper, beteenden och mentala förmågor hos ett antal individer och därför lämpade sig det kvalitativa tillvägagångssättet vår studie, eftersom det syftar till att förstå hur intervjuobjekten upplever sig själva och sina egenskaper (Lundahl & Skärvad, 1999). Denna metod tillåter också frågeställningen att förändras och utvecklas under processens gång (Lundahl & Skärvad, 1999). Vi valde att genomföra ett antal casestudier, där varje case representerades av en enskild individ. Mötena med våra respondenter präglades av öppenhet och fokus låg på uppgiftslämnaren, vilket enligt Jacobsen (2002) är nyckeln till en kvalitativ ansats. Att använda beskrivningar och historier från ett flertal olika personer lämpade sig väl då vi ämnade genomföra en beskrivande studie där respondenternas historia var i fokus (Backman, 2008; Lundhal & Skärvad, 1999). Genom denna metod ville vi frambringa en nyanserad beskrivning av verkligheten vilket överrensstämmer med Jacobsens (2002) resonemang. De berättelser vi tog del av var av varierande karaktär, eftersom det var uppgiftslämnarens unika historia som redovisades. Att arbeta enligt den kvalitativa ansatsen möjliggjorde också flexibilitet (Jacobsen, 2002), vilket var viktigt i vår studie då processen

blev mer interaktiv och möjliggjorde att vi kunde samla in data under studiens gång. Vår uppsats kan betraktas som rent kvalitativ, eftersom vi använde öppna samtal som delvis var knutna till olika teman (Jacobsen, 2002). I likhet med en rent kvalitativ ansats har vårt mål varit att identifiera och kartlägga respondenternas tolkningar av verkligheten och inte våra egna tolkningar (Jacobsen, 2002).

Vi uppmärksammade tidigt i vår studie nackdelar med den kvalitativa ansatsen. Det som var mest påtaglig var den tid och de resurser vi som forskare behövde avsätta, vilket kan vara en riskfaktor (Jacobsen, 2002). Vi har försökt att undvika generaliseringsfällan genom att intervjua så många personer som tidsramarna tillåtit. En annan aspekt som vi genomgående arbetat med att överkomma har varit problematiken med en för hög grad av flexibilitet, som kan leda till problem (Jacobsen, 2002). Vi har under studiens gång funnit nya vägar, fått förslag om ytterligare respondenter och läst intressanta artiklar. Detta gav vår rapport många nya och spännande infallsvinklar, men vi insåg också vikten av att gallra när det kom till ny information för att nå vårt slutmål och deadline i tid.

2.3 Informationsbehov

Vår studie grundade sig i ett genuint intresse för de egenskaper som före detta elitidrottare tycks inneha och ha användning för i sina nya yrkesroller som ledare. Dilemmat vi stod inför vid processens början var att vi hade begränsad teoretisk kunskap om ämnet. Vi hade ett stort informationsbehov framförallt gällande det omfattande empiriskt material som skulle ligga till grund för vår studie. För att möjliggöra insamlandet av detta material rådfrågade vi personer inom våra nätverk samt vår omgivning. Följande ledde till en form av nätverkseffekt vilket förde in oss på nya vägar och skapade nya möjligheter som annars ej hade varit möjliga. Utifrån vårt insamlade empiriska material behövde vi sedan kartlägga teorier och tidigare forskning. Det är viktigt att poängtera att vi under studiens gång har försökt hålla oss uppdaterade vad avser artiklar och föreläsningar med anknytning till ämnet, vilket ökar trovärdigheten av studien. Nedan följer mer detaljerad en redogörelse för hur vi har arbetat med sammanställandet av både det empiriska och teoretiska materialet.

2.3.1 Insamlandet av empiriskt material

Det empiriska materialet har varit av stor vikt för oss eftersom detta har varit utgångspunkten för våra teoretiska perspektiv. Med vårt syfte som grund samlade vi in empiriskt material från ett flertal olika individer. Efter diskussion om val av insamlingsmetod beslöt vi oss för att

genomföra individuella öppna intervjuer. Nästa steg var att identifiera giltigheten i vår studie och därmed besluta hur vi skulle gå till väga för att mäta det vi ville mäta. Därav valet av icke standardiserade och öppna intervjuer, eftersom dessa tillät en större frihet och mer situationsanpassade intervjuer (Lundahl & Skärvad, 1999). Vi ämnade studera personer som övergått från elitidrott till en ledarroll, där typ av roll inte var fokus utan ledarskapet. Utöver de före detta aktiva valde vi att samtala med experter inom området mental träning och idrott samt sport- och rekryteringsföretag som verkar för idrottare. Vi har vid mötena med våra respondenter tagit del av deras karriär- och livsberättelser. Följande skildringar utgör grunden för vårt empiriska material. Olika felkällor och subjektivitet kan förekomma vid individuella intervjuer (Backman, 2008) och vi har aktivt försökt uppmärksammat detta i arbetsprocessen. Genomgående vid insamlandet av det empiriska materialet har vi reflekterat över tillförlitligheten i vår studie eftersom vi tog del av subjektiva berättelser.

2.3.2 Val av respondenter

Kvalitativ data är ofta väldigt detaljrik och tidskrävande att sammanställa (Jacobsen, 2002), därför begränsade vi antalet intervjuobjekt i vår studie. Vi inledde med att sätta en övre gräns till tio respondenter som vi sedan överskred eftersom vi fick tillgång till ytterligare intressanta individer. Följande resulterade i att vi intervjuade 16 personer och på grund av den begränsade tidsramen kunde vi tyvärr inte intervju fler. När vi försökte finna respondenter till vår studie tog vi fasta på två saker; personen skulle inneha ett förflutet inom elitidrott men övergått till arbetslivet samt besitta någon form av position där personen utövar ledarskap. Vi önskade dessutom att intervju personer med annan anknytning till vårt syfte vars svar kanske skulle kunna ge kompletterande information och vidga förståelsen för ämnet. Deras skildringar bidrog med ytterligare empiri och hjälpte oss med förslag på teoretiskt material. Dessa respondenter representerade områdena mental rådgivning, sportjournalistik samt olika verksamheter med fokus på att underlätta en karriärövergång från idrott till näringsliv. Vi vill poängtera att vår sista intervju som var med Anja Gatu, sportchef på Sydsvenska Dagbladet, skiljde sig åt från övriga intervjuer. Vi hade vid det tillfället börjat strukturera och analysera vårt empiriska material, så istället utnyttjade vi hennes kunskap och erfarenhet inom idrott och delgav vår analys och de slutsatser vi dragit. Intervjun resulterade i ett mer diskussionsliknande samtal där respondenten fungerade som ett bollplank där vi redogjorde för våra tankar.

Majoriteten av våra respondenter fann vi via Internet, tidningar och TV varefter telefonkontakt togs där vi sålde in vår idé. Vi tog också tillfället i akt att utnyttja respondenternas kontaktnät vilket ledde oss till nya intervjupersoner och annat intressant material till studien. Våra respondenter var mycket upptagna på grund utav deras yrken, vilket stundtals ledde till att de var svåra att nå. För att på ett effektivt sätt komma i kontakt med dem kontaktade vi majoriteten via telefon, för att frambringa ett direkt ställningstagande. De som inte kunnat nås via telefon kontaktade vi via e-mail, vilket är ett effektivt sätt att få snabb och direkt kontakt med intervjupersoner (Lundahl & Skärvad, 1999). Vi var tydliga med att presentera vilka vi var och redogjorde för vår studie samt varför vi har ville genomföra en intervju. Vikten av öppenhet gentemot respondenten kan vara avgörande faktor för deltagande eller ej (Lundahl & Skärvad, 1999), därför var vi mycket noggranna att, vid kontakten med våra intervjuobjekt, redogöra för vad vår studie avsåg att behandla. Det här tillvägagångssättet var av ytterligare betydelse då vi ville dra nytta av respondenternas kontaktnät.

Respondenterna valdes ut oberoende av kön, idrottsgren och ledarroll, vilket är i linje med den kvalitativa ansatsen vars syfte inte är att generalisera (Jacobsen, 2002). Vi ansåg att det inte var relevant att jämföra genus och skillnaden mellan lagidrott och individuell idrott, eftersom vi inte lyckats finna någon studie liknande vår. Vår ambition var istället att kartlägga vilka specifika egenskaper, beteenden och mentala förmågor som i mångt och mycket har byggts upp eller förstärks under den tidigare idrottskarriären. Samtliga respondenter hade en positiv inställning till vårt ämne och var därmed villiga att medverka vilket underlättade för vår studie, detta är i enlighet med Jacobsen (2002) resonemang.

Det var viktigt att vi i vår studie strävade efter att uppnå en hög grad av validitet. Vi har därför ständigt fokuserat på att mäta det vi avsett att mäta, vilket är i enlighet med Svennings (1999) resonemang. Detta arbetade vi mycket med vid val av respondenter, och vi valde att intervjua ytterligare personer med olika kunskapsområden för att få tillgång till ett bredare perspektiv på vårt ämne.

2.3.3 Skapandet av intervjuguide

Vår ambition var att samla in olika skildringar för att sedan kunna identifiera vad för egenskaper, beteenden och mentala förmågor som respondenterna tagit med sig från idrotten. För att öka våra möjligheter att besvara vår forskningsfråga valde vi att inte genomföra helt ostrukturerade intervjuer. Detta eftersom en kvalitativ intervju inte alltid lämpar sig att vara

helt ostrukturerad, då insamlad data tenderar att bli allt för komplex och därav resurskrävande att tolka och analysera (Jacobsen, 2002). Vi har därför utformat en intervjuhandledning vilket Jacobsen (2002) menar minskar risken att viktiga områden faller bort. Denna fungerade som en översikt av vilka områden som vi trodde skulle beröras under intervjun men respondentens personliga skildring var kontinuerligt i fokus. Våra ämnen baserades på de föreställningar vi hade rörande elitidrottare innan studiens påbörjande. Vi trodde att elitidrottare var målfokuserade, egensinnade, hade ett starkt självförtroende och ego, besatt en god förmåga att hantera pressade situationer och motgångar samt hade ett starkt driv. Det rådde stora skillnader beroende på intervjuobjekt huruvida ett ämne var av relevans eller ej. Vid intervjuerna talade respondenterna fritt vilket ledde till att vissa ämnesområdet ej belystes medan andra kom på tal ett flertal gånger fast genom olika infallsvinklar. I likhet med Jacobsens (2002) resonemang rörande en intervjuhandledning nämndes bara ett ämne om respondenten själv inte resonerade kring det. Vi har beaktat detta när vi har analyserat det empiriska materialet och även fokuserat på de teman som mer spontant diskuterades och framhövdes av respondenten. Detta för att öka validiteten i vår studie.

2.3.4 Utförande av intervjuer

Genom att använda ett dialogutvecklande samtal i mötet med intervjuobjektet kan det locka fram dennes åsikter och minska risken för begränsningar (Lundahl & Skärvad, 1999). Vid mötet med våra respondenter genomförde vi därför öppna individuella intervjuer med ambitionen att skapa en dialog och få en personlig kontakt. Vi ansåg att den öppna intervjun passade vår undersökningsprocess bäst då den kännetecknas av ett samtal mellan undersökaren och respondenten (Jacobsen, 2002). Denna typ av datainsamling menar Jacobsen (2002) lämpar sig bra för studier av vår karaktär eftersom vi valt att undersöka ett begränsat antal respondenter och vårt intresse låg i den personliga skildringen och hur personerna uppfattat ett fenomen.

Vi inledde varje intervju med en kort presentation av oss själva och vår studie. Eftersom vårt ämnesval ej kan betraktas som känsligt ansåg vi att det var positivt att redogöra för avsikten med studien för att ge en bättre inblick i ämnet (Jacobsen, 2002). Denna introduktion efterföljdes med öppna frågor för att skapa en bekväm situation och relation mellan oss och respondenten. Vi valde att genomgående under intervjun arbeta med öppna frågor, processfrågor (Lundahl & Skärvad, 1999), vilket innebar att den personliga skildringen och individens syn hamnade i fokus (Jacobsen, 2002). Vi strävade efter att undvika frågor av

ledande karaktär för att få sanningsenliga och inte tillrättalagda svar (Jacobsen, 2002). Vi vill dock poängtera att vår begränsade intervjuerfarenhet kan ha lett till att ledande frågor stundtals uppstått. Vår roll som intervjuare var främst att lyssna och låta respondenten föra samtalet för att skapa en bekväm atmosfär (Jacobsen, 2002). För att uppnå detta började vi samtliga intervjuer med att låta intervjuobjektet skildra sin aktiva idrottskarriär i stora drag med fokus på betydande händelser. Efter en redogörelse av idrottskarriären bad vi respondenten berätta om sin nuvarande karriär. Därefter följde en fri och öppen diskussion där respondenten fick delge sina tankar och resonemang kring både sin idrottskarriär och nuvarande position. Eftersom våra intervjuer var av berättande karaktär låg fokus på att låta respondenten föra samtalet. Fördelen med att vi lät intervjupersonerna styra samtalen var att de berörde områden vi som författare inte reflekterat över (Svenning, 1999). Vi försökte under intervjuernas gång följa upp en del svar med tilläggsfrågor för att få tillgång till fler upplysningar och resonemang (Jacobsen, 2002).

Vår önskan och ambition var att genomföra samtliga intervjuer med personliga besök. I slutändan blev vi dock tvungna att genomföra sju intervjuer per telefon, eftersom det av logistiska skäl inte var möjligt att träffa samtliga respondenter. Den positiva aspekten vi upplevde med att möta majoriteten av våra respondenter personligen var att ett mer informellt samtal växte fram, i likhet med Jacobsens (2002) resonemang. Vi är väl medvetna om de intervju effekter, exempelvis att intervjuaren kan påverka respondentens svar, som kan uppstå både via telefon men främst vid ett möte (Jacobsen, 2002). Detta var en av anledningarna till att studiens båda författare deltog under samtliga intervjutillfällen. Följande har inneburit att vi alltid haft möjlighet att arbeta med två olika tolkningar, vilket visade sig vara värdefullt under analysprocessen. Vi såg det som en styrka eftersom vi kunde inta olika roller under samtalet, en som intervjuledare och en som stödjande aktiv person och lyssnare. Den passiva rollens främsta funktion var att föra anteckningar och komplettera med eventuella frågor vid behov. Genom detta tillvägagångssätt ökade vi möjligheterna att uppmärksamma och identifiera eventuella iakttagelser som var aktuella för vår studie (Jacobsen, 2002). Det bör dock poängteras att vi båda hade ett brinnande intresse för ämnet vilket delvis ledde till ett växelvis rollspel mellan den aktiva och den passiva rollen under en och samma intervju. En fördel som vi upplevde med denna metod var att vi båda kontinuerligt var mer aktiva, uppmärksamma och delaktiga vilket ledde till en bättre och mer flytande intervju. Vi vill betona att en av anledningarna till att vårt samspel fungerade bra var vi var vana vid att arbeta ihop då vi gjort det ett flertal gånger under vår studietid.

Våra intervjuobjekt fick välja plats för intervju och vi träffade samtliga antingen på deras arbetsplats eller i deras hem. Vi genomförde detta delvis på grund av att det underlättade för våra upptagna respondenter, men också eftersom konstlade miljöer tenderar att i en högre grad leda till konstlade svar (Jacobsen, 2002).

Vid varje intervju tillfrågade vi respondenten om vi fick lov att namnge dem i studien samt spela in samtalen, vilket accepterades av samtliga tillfrågade. Vi valde denna åtgärd för att få möjlighet att lyssna igenom och ta del av svaren i efterhand. Följande såg vi som en nödvändighet eftersom en person talar sju gånger fortare än den skriver (Svenning, 1999). Inspelningarna gav oss också en möjlighet att fokusera på intervjutillfället och på respondentens kroppsspråk, vilket i många fall kan vara en ytterligare informationskälla (Bryman & Bell, 2005). I likhet med vad Svenning (1999) poängterar förde vi kontinuerliga anteckningar under intervjuerna, detta underlättade analysen av data samt att vi direkt kunde markera intressanta spår. Efter att intervjuerna spelats in valde vi att nedteckna dessa, trots att efterarbete med inspelningar är tidskrävande (Lundahl & Skärvad, 1999). Följande metod möjliggjorde att vi kunde använda citat från samtalen vilket vi ansåg gjorde studien mer levande och bidrog till tyngd i rapporten (Bryman & Bell, 2005; Jacobsen, 2002). Vi sammanställde samtliga intervjuprotokoll i direkt anslutning till varje intervju eftersom minnesbilden då var som tydligast.

Målet med varje intervju var att respondenten själv skulle redogöra för sin idrottskarriär och de egenskaper, beteende och mentala förmågor som skapats och utvecklats, samt vad dessa har kommit att betyda i den senare yrkeskarriären och som ledare. Vi reserverade även tid för ytterligare intervjuer om vi inte skulle ha upplevt att det empiriska materialet vi fått in var tillräckligt rättvisande. Efter varje intervju skickade vi ut e-mail eller SMS där vi tackade för en givande intervju och meddelande återigen att vi skulle återkomma om vi hade några kompletterande frågor. Detta var av särskild betydelse i vår studie eftersom vissa upptäckter gjordes efter att ett flertal intervjuer hade genomförts vilket gav oss möjligheten att kontakta intervjuobjektet och ställa kompletterande frågor. Vi valde i slutet av studien att skicka ett e-mail till samtliga av våra respondenter innehållande de porträtt vi skapat utifrån deras skildringar. Detta för att minimera felmarginalen i vår studie samt att det gav våra respondenter en möjlighet att inkludera ytterligare kommentarer i efterhand.

2.3.5 Insamlandet av teoretiskt material

Vi hade vid det inledande skedet av vår process en övergripande föreställning om ett antal studier som kunde relateras till vår uppsats. Samtliga teorier vi senare valde att arbeta med var baserade och utvecklade utifrån det empiriska materialet vi samlat in. Följande ledde till att vissa teorier som vi initialt trott var av relevans övergavs och nya uppkom under arbetsprocessen. Detta arbetssätt ökar trovärdigheten i vår studie då det empiriska materialet har varit utgångspunkten i samtliga moment.

Utifrån våra respondenters skildringar har vi kunnat urskilja två teoretiska perspektiv: idrott och ledarskap. Det insamlade empiriska materialet vägledde oss mot olika områden inom idrottspsykologin samt ledarskapsteorier med fokus på egenskaper och beteende. Ledarskapsteorierna vi valt att redogöra för skildrar i litteraturen ett effektivt ledarskap. Detta begrepp kommer därmed stundtals präglade våra ledarskapsteorier.

Vissa teoriområden var till en början av intresse och relevans så som rollutträdesteorier samt avslutsteorier. Dessa valdes senare bort på grund av det empiriska materialets karaktär då de ej var av betydelse för vår studie.

2.3.6 Dokumentstudier

Vår studie var uppbyggd på våra respondenters skildringar, därför valde vi att inte i någon större omfattning använda dokumentstudier. Vi har till viss del förstärkt relevansen av ämnet genom att citera och hänvisa till tidningsartiklar som berör områden relaterade till vårt ämne. Detta har bidragit till ytterligare en bild av verkligheten, vilket överensstämmer med det induktiva arbetssättet (Jacobsen, 2002). Vi vill poängtera att dessa artiklar granskades kritiskt, eftersom vi var väl medvetna om att nedtecknade källor av detta slag inte är lika spontana och generellt mer genomtänka än muntliga källor (Jacobsen, 2002).

2.4 Analysprocessen

Efter insamlandet av vårt empiriska material försökte vi beskriva, kategorisera och kombinera våra intervjuprotokoll i enlighet med Jacobsens (2002) tankar om analys av kvalitativ data. Vår empiri har nedtecknats vilket resulterade i 16 innehållsrika intervjudokument. Dessa har vi valt att redogöra för i vår empiri som kortare porträtt och beskrivningar för att underlätta för läsaren. I intervjuprotokollen har vi kategoriserat och identifierat begrepp och områden som samtliga av våra respondenter framhåvt för att underlätta arbetet i analysprocessen. Det

bör uppmärksammas att vår analys kom att innefatta en stor mängd dold empiri som inte presenterades tidigare i studien. Vi valde att redogöra för våra respondenter i porträttform för att undvika att läsaren skulle belastas med en för stor mängd empiriskt material, men ändå få en överblick av dessa individer. I porträtten inkluderades ett fåtal citat som presenteras inom citationstecken och kursiverad löpande i texten. Följande tillvägagångssätt skiljde sig från hur citat presenterades i resten av vår studie, men då vi ville begränsa porträtten till en sida blev det en åtgärd vi var nödvändiga att ta. Vi vill poängtera att de olika områdena i vårt empiriska material har relationer till varandra, men att hitta en genomgående struktur är näst intill omöjligt, eftersom den ena historien inte är den andra lik. För att kunna strukturera vårt empiriska material kombinerade vi i analysen de olika skildringarna med varandra i största möjliga mån. I detta skede försökte vi finna likheter och motsatser samt urskilja någon form av mönster i vår studie. Efter att kontinuerligt främst arbetat med empirin men även resterande kapitel i vår studie kunde vi skapa en analysmodell som kom att vägleda oss. Denna illustration redogör för processen och sambanden från insamlandet av empiri till slutsats, och presenteras i kapitel 5, analys.

2.5 Källkritik

Vi har genomgående under vår studie försökt granska allt material kritiskt för att uppnå en hög reliabilitet. De material vi har arbetat med har nedtecknas av välkända teoretiker och vi strävade efter att använda förstahandskällor, ansedda böcker och vetenskapliga tidskrifter. Majoriteten av artiklarna är hämtade från Lunds universitetsbiblioteks sökmotor ELIN, och ett fåtal har hämtats från andra databaser. Teorierna vi studerade var väletablerade vilket ökar validiteten i vår studie. Allt vårt empiriska material bygger på personliga berättelser och vi är väl införstådda med att vi studerat en subjektiv bild av verkligheten. Vi ser inte detta som en svaghet utan en styrka eftersom vi ämnade redogöra för individens skildringar. Vi vill slutligen uppmärksamma att vi fritt översatt vår intervju med Österrikaren Franz Weber samt engelsk litteratur.

3 Porträtt

Detta kapitel inleds med en bakgrund om hur och var våra intervjuer har genomförts. Vidare presenterar vi porträtt av samtliga respondenter som deltagit i vår studie. Texterna skall återspegla en sammanfattad version av våra intervjuer.

3.1 Bakgrund

Vi valde att intervjua 16 personer vars berättelser skulle ligga till grund för vår studie. Vår ambition var att träffa våra intervjuobjekt personligen därför åkte vi Sverige runt för att förverkliga detta. Vi träffade en före detta simmare i Örebro, en ridtränare i Mariefred, fyra personer i Stockholm, vd:n för Trelleborg AB i Trelleborg, grundaren till MiL Institute i Lund, en sportchef på Sydsvenska Dagbladet i Malmö samt genomförde sju telefonintervjuer. Vi intervjuade 11 före detta elitidrottare som har någon form av ledande roll idag samt fem personer som har någon relation till, eller specifik kunskap inom vårt ämne.

Två av våra respondenter har haft dubbla roller i vår studie. Den före detta friidrottaren Akraka driver Sportcore som bland annat hjälper att förmedla elitidrottare till näringslivet genom föreläsningar och olika evenemang och den före detta alpin skidåkaren Fogdö driver företaget Edvisor som tillhandahåller och erbjuder mental rådgivning till både privatpersoner och företag. Båda dessa intervjuades dels på grund av deras tidigare idrottsbakgrund och nuvarande ledarroller, men även för att de besitter övrig kompetens som kunde vara relevant för vår studie. Vidare har en respondent haft en lite annorlunda roll i vår studie. Gatu intervjuades i ett betydligt senare skede än våra andra respondenter vilket ledde till en annan karaktär på intervjun, eftersom vi fick möjligheten att diskutera vår analys och våra slutsatser med henne.

Vi har valt att presentera vårt empiriska material genom korta personporträtt vilket leder till att empiriavsnittet blir relativt återhållsamt och kortfattat. Vi har istället valt att framhäva mer av det empiriska materialet i analyskapitlet och ber därmed läsaren se detta avsnitt som en introduktion och överblick av våra respondenter.

3.2 Sammanställning av respondenter

Nedan följer en lista av samtliga av våra respondenter och det är enligt denna bokstavsordning och uppdelning som porträtten kommer presenteras.

| Idrottsrespondenter | |
|----------------------------------|--|
| Maria Akraka | Friidrott, Sportcore |
| Bengt Baron | Simning, Leaf |
| Thomas Fogdö | Alpin skidåkning, Edvisor |
| Johan Harmenberg | Fäktning, Axelar |
| Hanne Holmertz | Simning, SEB |
| Per, Pelle, Holmertz | Simning, Kommuninvest |
| Pether Markne | Ridsport, Tränare |
| Louise, Lussan, Nathhorst | Ridsport, Tränare |
| Peter Nilsson | Handboll, Trelleborg AB |
| Lennart Rohlin | Fäktning, MiL Institute & MIL Gårdarna |
| Franz Weber | Speedskiing, Egenföretagare |

| Andra Respondenter | |
|---------------------------|-----------------------------|
| Henrik Bergqvist | Cruyff Institute, Stockholm |
| Jesper Broström | BETA |
| Kjell Enhager | Egenföretagare |
| Anja Gatu | Sydsvenska Dagbladet |
| Carolina Welin | MOW Hälsa |

3.2.1 Maria Akraka



Födelsedatum: 7 juli, 1966

Sport: Friidrott

Främsta merit: 20 SM-guld, medeldistans

Nuvarande yrke: Grundare och ledare, Sportcore

Marias Akrakas aktiva karriär skiljer sig från många idrottare. I unga år red hon mycket och var en hästtjej. Inte förrän vid 18 års ålder beslutade hon sig för att börja springa, och började direkt träna flitigt och hårt. Det gick fort framåt och bara efter tre år var hon med i sitt första stora mästerskap, VM. Detta skulle sedan följas av en 13 år lång idrottskarriär med deltagande i de samtliga stora tävlingarna; OS, VM och EM. Akraka nådde aldrig topp tre under de största mästerskapen men har en gedigen samling medaljer hemma med bland annat 20 SM-guld och innehar i skrivande stund nordiskt inomhusrekord både på 800 och 1500 meter.

Akraka berättar att hennes karriär präglars av kontinuerliga framgångar. De motgångar hon har ställts inför har främst varit i form av skador som påverkat henne både fysiskt och psykiskt. Hon poängterar att det inte bara är motgångarna utan hela hennes idrottskarriär som har byggt upp och stärkt henne till den personen hon är idag. Framförallt belyser hon att man måste arbeta hårt, målinriktat och strukturerat om man vill prestera. En stor skillnad mellan hennes idrottskarriär och nuvarande karriär är möjligheten att kunna påverka resultat och målsättningar. I sin nuvarande roll är Akraka mycket mer beroende av sina medarbetare och andra personer i sin omgivning för att uppnå uppsatta mål. Det som har drivit henne att prestera både som idrottare och som företagare är att ha roligt.

Att stärka sig själv och bygga upp en mental stabilitet är något som Akraka arbetat med individuellt. Hon har i sin aktiva karriär mött ett antal olika mentala tränare men inte upplevt att dessa tillförde henne något. När hon blickar tillbaka kan hon se tillfällen då det hade varit lämpligt att ha en mental coach för att förstärka sin mentala styrka. Akrakas passion för friidrotten har förflyttats över till hennes företag Sportcore som bland annat förmedlar idrottare till näringslivet. Vad hon idag, som före detta idrottare, måste tänka på i sitt ledarskap är att i en organisation håller inte alla samma tempo, och ibland måste hon vänta in andra för att uppnå önskat resultat.

3.2.2 Bengt Baron



Födelsedatum: 6 mars, 1962

Sport: Simning

Främsta merit: OS-guld i ryggsim, Moskva 1980

Nuvarande yrke: VD, Leaf

Bengt Baron var ett aktivt barn och utövade ett flertal olika idrotter. Simningen började han med som tioåring av en slump då en klasskamrat tog med honom till en träning. Han nådde inga större framgångar som ung eftersom kroppen inte växte i takt med konkurrenternas. Baron redogör för vikten av att ha stöttande människor omkring sig och berättar exempelvis om en tränare som hela tiden lugnade honom med att säga ”*snart är det din tur att börja växa*”. Vid 15 års ålder tog hans karriär fart och tre år senare var han olympisk mästare. Hans vidare simmarkarriär kom i skuggan av guldets. Baron valde att flytta till USA och studera, där han även hade möjlighet att fortsätta med simningen. Detta resulterade i medaljer från både OS, VM, EM och SM samt en gedigen utbildning.

Barons yrkeskarriär startade på McKinsey & Company och fortsatte vidare på ett antal välkända företag som bland annat Coca-Cola, Kodak, Absolut Vodka och Vin & Sprit. Idag är han VD på Leaf och ser sig själv som en positiv, energisk och informell ledare. Den främsta skillnaden han upplever från den aktiva tiden i förhållande med yrkeslivet är att han idag ”*måste få med så otroligt många människor på båten*”. Baron menar att under sin idrottskarriär hade han bara ett fåtal personer att ta hänsyn till, och i mångt och mycket främst sig själv. Baron hade som simmare inte någon mental tränare utan beskriver sig själv som en positiv person med en omgivning som ständigt gav honom feedback och stärkte hans med självförtroende, ”*utan dem hade jag aldrig orkat*”. Han menar även att man måste se både framgångar och motgångar som lärosituationer och den enda gången man misslyckas är om man gör om samma misstag två gånger. Baron drivs och motiveras av utmaningar, nervositet och den kicken adrenalinerna ger. Detta har i sin tur lett till att han ständigt sökt sig, inom sin yrkeskarriär, till nya områden och främmande branscher. Han menar att det som driver honom är möjligheten att stretcha sig själv. Baron påpekar även vikten av att ha roligt med det man gör. Baron menar att trots att han har med sig ett flertal egenskaper från idrotten är näringslivet en helt ny ”sport” att ta sig an.

3.2.3 Thomas Fogdö



Födelsedatum: 14 mars, 1970

Sport: Alpin skidåkning

Främsta merit: 1:a i Världscupen, 1993

Nuvarande yrke: Mental coach och delägare i Edvisor AB

Thomas Fogdö kom med i skidlandslaget som 18-åring, men hade inte någon större framgång de första två åren. Vid 21-års ålder slog han igenom på världsnivå och var med i landslaget fram tills han fyllde 25, då han bröt ryggen i en tragisk olycka under ett träningspass. Fogdö blev förlamad från midjan och ned, och därmed var hans karriär som alpin skidåkare över. Trots att det aldrig blev någon medalj i ett stort mästerskap var Fogdö topp 15 mellan 1991-1995 och kom som bäst femma i VM och OS. Idag arbetar han som mental coach och driver tillsammans med Johan Plate företaget Edvisor AB, som genom olika mentala processer skapar optimala prestationsmiljöer tillsammans med sina kunder. Fogdö berättar att företaget har nischat in sig på ”människor” och arbetar mot idrott, näringsliv och offentlig verksamhet.

Fogdö erkänner att hans bild av mental träning har förändras sen hans idrottskarriär. Som aktiv trodde han att det handlade om att tala med en psykolog. Idag då han själv använt sin mentala styrka för att ta sig tillbaka efter sin olycka upplever han att mental träning är som vilken annan träning som helst. Fogdös personliga reflektion är att näringslivet är mer intresserade av mental träning och öppna för fenomenet. Detta menar han skiljer sig från vissa sporter som han upplever utstrålar en viss skepsis för vad mental träning innebär.

Fogdö poängterar att det är upp till varje individ att ta vara på de möjligheter som ges och han anser sig vara en handlingskraftig person. Som före detta elitidrottare är han van att arbeta med målsättning och poängterar vikten av att ha mål, ”*då gör man allt för att nå dit*”. Vidare menar han att det är viktigt att ”*se prestationen för mer än bara vinsten*” eftersom man inom idrotten mäts definitivt och hårt. Fogdö poängterar att detta blir ännu viktigare eftersom motgångar förr eller senare kommer, vilket är varför en idrottare måste se till andra faktorer än bara resultatet. Han uppmärksammar betydelsen av att ha roligt för att kunna anta utmaningar och att motivation måste komma inifrån. I framtiden tror Fogdö att mental träning kommer bli ännu mer viktig, framförallt förmågan att kunna hantera stress, då han upplever att kraven på den enskilda individen bara ökar och ökar.

3.2.4 Johan Harmenberg



Födelsedatum: 8 september, 1954

Sport: Fäktning

Främsta merit: OS-guld i värja, Moskva, 1980

Nuvarande yrke: VD, Axelar, Karolinska Development

Johan Harmenbergs val av idrott kom sig egentligen av en slump. Som ung tränade han både tennis och fäktning, och blev av tennistränarna till slut tvungen att välja sport. Vilket resulterade i att han valde att satsa på fäktningen. Trots att Harmenberg tränade mycket nådde han inte dit han ville och såg sig själv som en medelmåtta. Han valde att flytta till USA och börja studera på MIT. Det visade sig att universitetet hade en fäkttränare med bakgrund inom japansk kampsport som Harmenberg började träna för. Samarbetet ledde till en helt ny fäktstil, vilket resulterade i en comeback för Harmenberg som började tävla på elitnivå mot några av de bästa i världen. Med ett stort antal medaljer från både OS och VM valde Harmenberg 1987 att avsluta den aktiva karriären, men fortsatte fäktas som veteran.

I sin idrottskarriär mötte han en del tvivel och motstånd, främst grundade i hans annorlunda stil. Detta såg han som ytterligare inspiration för att arbeta vidare och prestera. Hans tankegång är liknande idag, *”inom läkemedelsindustrin möter du ständiga motgångar och hinder, men du måste alltid fortsätta i full fart framåt”*. Harmenbergs sport krävde stort mentalt fokus. Han bedrev ett målmedvetet arbete för att kunna styra sin kropp till att aktiveras och slappna av på beställning. I början av sin idrottskarriär arbetade Harmenberg inte med konkret målsättning, men när han väl bestämt sig för att ta ett OS-guld konkretiserades hans mål och Harmenberg bestämde sig för att *”vinna OS även fast jag har en dålig dag”*. I sin nuvarande karriär arbetar han med målsättning kontinuerligt. Den största skillnaden menar Harmenberg är att inom idrotten hade han bara sig själv att ta hänsyn till, och i ett företag måste alla människor sträva efter ett mål och alla är beroende av varandra.

Harmenberg säger att det 100-procentiga engagemanget han hade för fäktningen har han inte känt för något annat. Han menar att det för honom idag finns ett flertal andra engagemang, framförallt familjen, som gör att motivationen är spridd på olika faktorer. Harmenberg betonar dock att en av hans viktigaste drivkrafter alltid har varit att ha kul, vare sig det var inom idrotten eller yrkesvärlden.

3.2.5 Hanne Holmertz



Födelsedatum: 5 oktober, 1987

Sport: Simning

Främsta merit: SM guld i Ungdoms-SM, 2001

Nuvarande yrke: Projektledare, SEB Wealth

Att Hanne Holmertz började med simning är inte förvånande då båda hennes föräldrar simmade på elitnivå. H. Holmertz menar att hon hade det i blodet. Hon började tidigt med och fick snabbt ett flertal framgångar. Detta resulterade bland annat i en första placering i Ungdoms-SM när hon var 14 år samt ett flertal andra medaljer i SM under senare år. Med hennes framgångar följde hård träning 6-8 gånger i veckan vilket tillsammans med att hon upplevde att det inte var på hennes villkor längre gjorde att simningen inte blev roligt och hon slutade vid 16-års ålder.

H. Holmertz jobbar idag som projektledare på SEB, Wealth Management, dit hon avancerat sedan ett sommarjobb på banken 2006. Hennes initiala tanke var att börja studera på universitet men eftersom hon hade skaffat ett flertal kontakter inom banken valde hon att stanna kvar. H. Holmertz tror sig ha haft nytta av tänket hon använde sig av inom simningen och talar om förmågan att se loppet innan hon genomför det. Denna tankegång har hjälpt henne uppåt i karriärstegen då hon *”ser hela intervjun framför mig och hur jag får jobbet”*. H. Holmertz arbetade med målsättning under sin idrottskarriär. Hon poängterar dock att inom simningen hade hon inga direkta delmål. Idag arbetar hon delvis med målsättning då hon sätter upp mål varje dag, men har inte samma typ av långsiktiga mål som tidigare.

H. Holmertz representerar en grupp på 15 personer. Hon mår bra av att driva sig själv och andra, och kommenterar att hon ibland kan driva på väldigt hårt. Följande tror hon är en av anledningarna till att hon har kommit dit hon är idag. H. Holmertz upplever att de positiva egenskaperna hon har tagit med sig från idrotten är envisheten, disciplineringen, förmågan att aldrig sluta tro på sig själv samt att hon vågar satsa och ta beslut. Hon tror ytterligare en egenskap som är viktig hos en ledare är förmågan att kunna hantera motgångar, *”för motgångar alltid kommer”*. Detta har hon som elitidrottare fått uppleva eftersom hon har stött på motgångar i olika former.

3.2.6 Per, Pelle, Holmertz



Födelsedatum: 3 februari, 1960

Sport: Simning

Främst merit: OS Silver i 100m frisim, Moskva, 1980

Nuvarande yrke: Treasurychef, Kommuninvest

Per, Pelle, Holmertz började vid 9 års ålder med simning och utövade till en början även ett flertal andra sporter. Han hade en fallenhet för simning vilket slutligen resulterade i att han satsade. Han poängterar dock att det är många sociala aspekter, exempelvis tränare och lagkamrater, som spelar in när ungdomar väljer sport. Det var först i 14-15 års ålder som han kom att tänka på ”*vad han skulle göra när han blev stor*”, till dess hade han sett simningen som ett fritidsintresse. På grund av sin framgång inom sin sport fick han möjlighet att studera på University of California at Berkeley. Han slutade med simningen 1984 då han var skadad inför OS, men insåg också att det skulle bli svårt att försörja en familj genom sporten.

Karriären efter idrotten har präglats av många olika typer av yrken på ett flertal platser i världen. P. Holmertz började på SEB, men har även varit på ABB, Swedbank, en hedgefond i Bermuda, startat en egen hedgefond, varit konsult, VD för Evli (Stockholmsfilialen) och är nu anställd på Kommuninvest. Som ledare ser han sig som ”*biktpappan*” och ”*björnen i hörnet*” inom organisationen. Han understryker vikten av att identifiera den moraliska ledaren, vilket ofta är den som har erfarenhet eller stark kompetens. Han betonar att man inte kan påverka ensam och det gäller att vara lugn när det är turbulent och fokusera på vad som är väsentligt.

Under sin idrottskarriär arbetade P. Holmertz mycket med mätbara mål, både långsiktiga mål och delmål. Han anser att den viktigaste lärdomen han har tagit med sig är att han upplevt att ”*en hög målsättning lönar sig*”. Som idrottare laborerade han kontinuerligt och vågade testa nya träningstekniker. Han tyckte den bästa känslan var när han visualiserade loppet och såg sig själv vinna. Han upplever fortfarande att han har en stark tilltro till sin egen förmåga och vågar lita på sin intuition, framförallt i sitt ledarskap. P. Holmertz tror att den gemensamma faktorn för de som lyckas inom idrott är att de kan hantera stressfyllda situationerna, trots att de blir lika nervösa. Slutligen poängterar P. Holmertz att de bästa idrottarna inte bara har den fysiska talangen utan besitter ett driv, vilket gör att de troligen hade kommit långt även inom management i näringslivet.

3.2.7 Pether Markne



Födelsedatum: 27 juli, 1962

Sport: Ridsport

Främsta merit: Vinst i Grand Prix och Grand Prix Special

Nuvarande yrke: Aktiv ryttare och tränare (ex. Malin Bayard)

Pether Markne kommer från en idrottsfamilj och blev som sjuåring tillfrågad att besöka en ridskola och fastnade för ridsporten med en skräckblandad förtjusning. Inte förrän som 20-åring bestämde han sig för att satsa på ridsport. Det som attraherade honom var tävlingsmomentet och nervositeten. Han menar att det blir som att förverkliga sig själv att våga anta svåra utmaningar, ”*sätta det man kan på spets och slutligen få betalt för mödan*”. Han hade framgång inom hoppning och var även talangfull som dressyryttare. Inom ridsport är det vanligt att försörja sig som tränare. Markne hade till en början en del svårigheter med att acceptera sin karriär som tränare då han inte kände sig färdig ”*med sin roll i sadeln*”. Trots att karriären som ledare och tränare inte var planerad har den varit mycket framgångsrik. Han har en meriterad lista som tränare med bland annat världsstjärnan Malin Bayard som elev.

I hans roll som ledare tar han ofta på sig rollen som coach och ”bollplank” där han arbetar med att få sina elever att slappna av och överkomma det nervösa tänket. Markne menar att skapa framgång är en gåva och det ofta krävs att någon tror på en, vilket kan betraktas som lite ”osvenskt”. Ett moment som han tror är starkt relaterat till framgång är att vara någon som motiverar och hjälper till att bygga upp självförtroende hos andra. Hans roll som tränare är viktig och det krävs en förmåga att prioritera och fokusera på det viktigaste för utveckling samt ge genomtänkt kritik. Han pratar även om vikten av att hans elever har en tydlig självbild och ”*vet hur de spänt sin båge*”. Tävlingsmomentet som lockade Markne som aktiv finns även där och driver honom som tränare. Detta har resulterat i att han endast tränar personer som tävlar. Han påpekar att det inte behöver vara på en högre nivå, men han vill att de samt han själv skall kunna se och mäta sin förbättring.

Idag känner sig Markne redo att prestera och tävla på elitnivå igen. Hans gedigna karriär med både framgång och motgång har resulterat i en trygghet. ”*Det kommer inte göra så ont om det inte går, jag vet hur det känns när det blöder*”. Det som drivit honom både som aktiv och som tränare är hans kärlek till sporten och glädjen den ger honom.

3.2.8 Louise, Lussan, Nathhorst



Födelsedatum: 26 mars, 1955

Sport: Ridsport

Främsta merit: 1: a i världscupfinal, 1998

Nuvarande yrke: Aktiv ryttare och tränare (ex. Tinne Wilhelmsson)

Louise, Lussan, Nathhorst började rida tillsammans med sin syster vid 12-års ålder. Hon inledde sin ridkarriär med hoppning, men efter att ha kommit in på en dressyr skola i Tyskland med inriktning på dressyr och bestämde sig för att satsa på det. Efter en tids vistelse i USA som både tränare och aktiv, började Nathhorst tävlingsrida på allvar 1983. 1984 var hon med i sin första olympiad där hon tog medalj i lag. Sedan dess har Nathhorst lyckats ta ett flertal medaljer i både lag i EM, VM och OS, samt individuellt, sju SM guld. Idag är hon tränare åt bland annat Tinne Wilhelmsson som är med i det svenska dressyrlandslaget.

Under sin karriär har Nathhorst varit både tränare och ryttare vilket är vanligt inom dressyrporten. Övergången till att mestadels vara tränare kändes därför väldigt naturligt för henne. Hon menar att i likhet med många andra sporter bygger du upp kunskapen och tekniken att träna och leda andra, men hon tror det är ännu vanligare inom ridsport eftersom det ett sätt att leva. Nathhorst älskar det hon arbetar med och det är det som driver henne, men erkänner samtidigt att hon är en riktigt tävlingsmänniskan som vill vara bäst. *”Man är inte elit om man inte satsar 100 %”*

Nathhorst berättar att hon satte upp drömmål både för sig själv som aktiv men också med sina elever. Hon tror att det är viktigt att ha något högt att sikta mot, men du måste man ha delmål på vägen för att lyckas ta sig dit. Hon menar vidare att det är vitalt att inte bara vara nöjd när man vinner utan man måste även vara nöjd med sin prestation och känslan av sin ritt. Hon berättar om att hur det känns att topprestera. *”När det går väldigt bra hamnar jag i ett flow och jag kommer knappt ihåg att jag har gjort det. Det bara automatiseras.”* Nathhorst understryker hur det fysiska hänger ihop med det psykiska och att det är den mentala styrkan som ofta gör skillnaden. Hon säger att hon försöker arbeta kontinuerligt, åtminstone periodvis, med mental styrka eftersom *”det är inte så att du får fyra verktyg så ändras hela livet”*. Nathhorst upplever ingen rädsla när hon känner sig väl förberedd och försöker istället fokusera på vad hon kan påverka för att kunna prestera bästa möjliga.

3.2.9 Peter Nilsson



Födelsedatum: 21 juli, 1966

Sport: Handboll

Främsta merit: SM-final

Nuvarande yrke: VD, Trelleborg AB

Peter Nilsson var i unga år både aktiv inom handboll och fotboll. Hans val att satsa på handboll grundades sig främst i att laget han spelade i erbjöd goda utvecklingsmöjligheter, till skillnad från fotbollen. Han spelade både med junior- och ungdomslandslaget. Samtidigt som han gjorde karriär inom handbollen studerade han industriell ekonomi på universitet. Trots att han tränade mycket hårt nådde Nilsson inte hela vägen in i landslagstruppen, men har trots det exempelvis en SM-final i bagaget. Vid endast 23 års ålder valde han att avsluta sin elitidrottskarriär och flytta till USA för att skriva sitt examensarbete. Beslutet grundades i de begränsade möjligheterna som fanns inom handbollen, vilket han menar skiljer sig från då och nu. Handbollen fortsatte att vara en del av hans liv men på en lägre nivå för nöjets skull.

Nilssons yrkeskarriär inleddes som trainee på dåvarande Nordbanken. Den fortsatte med en tjänst som management- och organisationskonsult där han fick möjlighet att träffa många människor och resa runt i världen. För 13 år sedan tog han sin första anställning på Trelleborg AB, och efter ett flertal olika tjänster inom företaget innehar han idag posten som VD.

Det utmanande som Nilsson alltid upplevt med idrottskarriären var att få ihop sitt schema. Han insåg tidigt vikten av prioritera och inneha förmågan att alltid sikta framåt för att kunna nå ett mål under en begränsad tid. *"Funkar inte en sak på träningen måste du hitta ett annat sätt, du försätter inte göra detsamma"*. Nilsson betonar vad lagidrotten gjort för honom, då man i ett lag är tvungen att samarbeta med alla typer av människor. Han lyfter fram vikten att ha en vision som alla förstår och kan ta till sig. Nilsson berättar även att hans lag arbetade med en mental coach, men att han personligen anser att den mentala styrkan ligger i individen och att viljan att utvecklas. Han förstår och menar att tron på sig själv har att göra med uppfostran och kan vara svår att lära sig. *"Beroende på omgivning vilka du umgås med, hur alla andra tänker och vad du gör"*. Nilsson pratar om hur han lärt sig att hantera motgångar och accepterat att man inte alltid når dit man siktar, men framhäver att man måste våga sätta nya mål. Han betonar även att du måste gilla det du gör för att kunna bli riktigt framgångsrik.

3.2.10 Lennart Rohlin



Födelsedatum: 29 mars, 1944

Sport: Fäktning

Främsta merit: VM-guld i Värja (lag), 1974

Nuvarande yrke: Grundare och senior advisor MiL Institute samt grundare och VD för MiLgårdarna.

Lennart Rohlin dansade i unga år balett och var en lovande talang när han bestämde sig för att utnyttja sitt snabba och kontrollerade fotarbete på en ny arena, fäktningen. Hans roll inom sporten var både som aktiv och samtidigt som förbundskapten under 70- och 80-talen med visionen att stärka herrflorettens position i Sverige. Han har ett 20-tal svenska och nordiska mästerskap.

Rohlin utbildade sig parallellt med fäktningen till civilekonom vid Lunds Universitet. Han har erfarenheter som lärare på universitetet, drev som förlagsredaktör ett antal spännande projekt inom skolväsendet på 60-talet och var stipendiat och forskningsassistent på Harvard Business School. Rohlin var operativ chef för Stiftelsen för information om Ekonomisk Forskning, EFL vid Lunds universitet sedan bildandet 1968 och grundade tio år senare stiftelsen Management i Lund, MiL Institute, som han ledde fram till i fjor. MiL Institute, arbetar med verksamhets- och ledarutveckling. Genom åren har Lennart Rohlin förvärvat gårdar och byggt om dem till konferensgårdar under namnet MiLgårdarna. Här är han fortfarande VD.

Rohlin delar inte upp sitt liv i en fäktningsskarriär och en yrkeskarriär utan har hela tiden sett fäktningen som en hobby. Han hade under sin uppväxt stort stöd från sina föräldrar som framhävde att ingenting var omöjligt för honom, vilket resulterade i ett starkt självförtroende. Rohlin berättar om den disciplin och fokusering som krävs inom fäktningen och som han har glädje av i sitt ledarskap. Han talar också om alla människor och olika kulturer som han fick möjlighet att möta som aktiv fäktare och som gett honom en internationell kulturell förståelse som han anser är viktig i ett ledarskap. Rohlin berättar att han är en person som alltid ”ger 110 % ” när något engagerar honom, men påpekar vikten av att som ledare prioritera, det gr inte att engagera sig i allt. Rohlin beskriver sig själv som en entreprenör och liknar sitt arbete med en livsstil. Han poängterar vikten att trivas med det man gör, vilket alltid har varit en drivfaktor för honom i livet.

3.2.11 Franz Weber



Födelsedatum: 3 oktober, 1956

Sport: Speedskiing

Främsta merit: sexfaldig världsmästerskapsvinnare i Speedskiing

Nuvarande yrke: Grundare, Franz Weber Inc

Franz Weber kommer från alpbyn Igls, nära Innsbruck i Österrike, så att han började åka skidor föll sig naturligt. Trots en allvarlig skidolycka vid 15-års ålder där han fick beskedet att han aldrig mer skulle kunna åka skidor, lyckades Weber ta sig tillbaka fast fokuserade istället på speedskiing. Han lyckades vinna alla lokala tävlingar och fick på så sätt ett wild card till ett mästerskap. Detta blev starten på hans elitkarriär. Weber dominerade inom sin sport mellan 1980-1985 och har ett flertal meriter med sig från sin idrottskarriär; sexfaldig världsmästare och var tidigare innehavare av världsrekordet. När han kände att han hade uppnått sina mål inom speedskiingen, valde han att sluta 1992. Idag är Weber involverad i olika välgörenhetsengagemang och är föreläsare, men driver också sitt eget konsultföretag som inriktar sig på sport management, som fokuserar på sportrelaterade skräddarsydda utomhusaktiviteter och äventyr.

Weber understryker vikten av att identifiera vad man är bra på och vad man älskar, eftersom man då inte ”see your job as a job”. Han är en tävlingsmänniska ända in i själen, vilket fortfarande driver och motiverar honom idag. Weber menar att med hjälp av hårt arbete och ett starkt målfokus kan man ta sig långt, dock måste målen vara satta utifrån sig själv och sin egna förmåga. Han erkänner att tävlingssinnet inte endast är positivt då han alltid vill nå sitt mål, trots att målet ibland behöver modifieras. Vad gäller motgångar menar Weber att det är viktigt att sätta upp en tidsram och sedan gå vidare. Han tror att det annars leder till att man ältar situationen och blir paralyserad, istället för att lära sig något.

Weber har alltid haft en positiv inställning till livet och det han gör, och framhäver betydelsen av att alltid se möjligheter och hitta lösningar på problem. Detta är något som han upplever att han har tagit med sig i sin roll som ledare och tror det är viktigt att genom sina handlingar vara en förebild för sina medarbetare för att få alla att tro på målet. Han tycker att en bra ledare är en motivationskälla och tror att det är viktigt att denne även vågar anta nya utmaningar och ständigt driva sig själv och organisationen framåt.

3.2.12 Henrik Bergqvist



Födelsedatum: 23 mars, 1967

Nuvarande yrke: Ansvarig för Cruyff Institute Stockholm

Övrigt: Före detta professionell golfspelare

Henrik Bergqvist har ett förflutet som idrottare då han spelade golf på professionell nivå. Han hade högt ställda mål på sig själv slutade satsa på golfen när han inte nådde önskade resultat. Efter sitt idrottsavslut mötte han ett flertal problem och upplevde att det var tidskrävande och komplicerat att skaffa sig en utbildning och det tog cirka 10 år innan han lyckades få den utbildningen han önskade. Bergqvist blev engagerad inom området idrott och utbildning och försökte implementera och få gehör för ett antal idéer utan någon större genomslagskraft. Under en golftävling i Spanien träffade han Johan Cruyff, före detta holländsk fotbollsspelare, som drev en verksamhet som möjliggjorde utbildning för idrottare och därmed underlättade i skiftet till en andra karriär. Detta blev starten på ett samarbete som idag resulterat i en samverkan med Handelshögskolan i Stockholm som startat en nio månaders managementutbildning för idrottare.

Bergqvist menar att det finns ett flertal egenskaper som en idrottare kan ta med sig in i sin nya yrkesroll. Han belyser bland annat arbetet med målbilder som en viktig komponent och som är naturligt att arbeta med inom idrotten. Vidare påpekar han att idrottare besitter en förmåga att fokusera och driva en sak hela vägen in i mål. Han menar även att idrottare ofta har en positiv attityd och tenderar att lösa problem när de dyker upp och se bortom hinder. Bergqvist påpekar att idrottare ofta blir utsatta för stressade situationer men lär sig därigenom hantera och prioritera viktiga frågor. När det kommer till negativa aspekter tror han att dessa är mer individspecifika och att alla människor har positiva och negativa sidor, men han ser inga negativa egenskaper som kan relateras till idrotten.

Bergqvist menar att hans erfarenheter visar på att om det är två liknande kandidater som ställs mot varandra och den ena har idrottsbakgrund gissar han på att i nio fall av tio anställs idrottaren. Han framhäver att idrott är roligt och det är sällan någon som är negativ till det.

3.2.13 Jesper Broström



Födelsedatum: 27 juni, 1967

Nuvarande yrke: VD, BETA

Övrigt: Företaget BETA är grundat av den före detta ishockeyspelaren Peter Wallin som spelat i både elitserien och NHL

Jesper Broström är VD för företaget BETA. Det grundades för cirka 20 år sedan av den före detta hockeyspelaren Peter Wallin. Efter en skada tvingades Wallin att sluta med ishockeyn och insåg att han var tvungen att fylla den nya och främmande vardagen med något. Wallin valde att starta BETA som idag har tre grundpelare i sin organisation. Den första arbetar med att underlätta för en idrottare vid karriärväxlingen. Den andra fokuserar på idrottsengagemang både för företag och inom idrottsvärlden. Den tredje spelaren arbetar med organisationsutveckling där fokus ligger på att framhäva positiva aspekter från idrotten som också skulle kunna vara av nytta i ett företag. BETA:s uppdrag kan vara allt från mindre konsultationer till flera års långa samarbeten.

Broström menar att det finns ett flertal områden inom idrotten som näringslivet kan ha nytta av. Han påpekar att en viktig faktor är att de flesta har en relation till idrotten, den är enkel och använder ett språk som de flesta förstår. Vidare menar han att idrotten handlar om att träna för att bli bättre och för att lyckas nå uppsatta mål. Skulle detta inte ske måste personer förbättra sig och träna annorlunda. *”Det är likadant i näringslivet, du har en målbild och det gäller att utveckla medarbetarna på bästa sätt för att nå dit på ett så bra sätt som möjligt och att alla trivs och känner gemenskap”*. Risken med näringslivet menar Broström är att det kan tendera att innehålla mycket match och lite träning. Han menar att man även i näringslivet måste lära sig att ta sig tid att träna, för att öka chansen att göra rätt och komma närmre målen.

Broström talar också om att näringslivet borde arbeta mer med idrottens drömmål och långtidstänk, trots att det finns visioner tror han att dessa sällan förmedlas vidare i organisationen. Från idrotten uppmärksammar han även tankesättet att *”act like a winner”* och vikten av att göra det både i med och motgång. Broström framhäver även att för idrottaren är det viktigt att bygga upp en plattform att stå på när den aktiva karriären tagit slut, för det gör den förr eller senare menar han.

3.2.14 Kjell Enhager



Födelsedatum: 3 januari, 1958

Nuvarande yrke: Föreläsare och mental rådgivare

Övrigt: Före detta professionell golfspelare

Kjell Enhager är en av Sveriges mest omtalade och framgångsrika föreläsare inom bland annat områdena mental träning och styrka, ledarskap samt motivation. Han har varit mental tränare för bland annat golfaren Annika Sörenstam samt för svenska ridsportslandslaget i dressyr inför olika Olympiska Mästerskap. Idag hjälper han inte bara idrottare utan föreläser även för människor i näringslivet. Enhager menar att näringslivet idag skulle kunna lära sig mycket från idrotten och förstå vad som skiljer en topprestation från en prestation.

Enhager understryker att det är viktigt att veta vad mental träning är och vad det innebär. Han menar att det är förmågan att kunna se bilder och framförallt vara medveten om hur man ser bilder i hjärnan som är avgörande. Här tror han att många har mycket att lära från de bästa inom både idrottsvärlden och näringslivet. Både en företagsledare och en elitidrottare har förmågan att se slutet först och hur de lyckas. Denna förmåga att drömma tror Enhager att alla har sedan barnsben, men att den avtar om den inte uppmuntras i exempelvis skolan. Han understryker dock att förmågan kan tränas upp igen genom att den kontinuerligt praktiseras.

Enhager framhäver att den fysiska kroppen hänger ihop med våra tillstånd. Genom träna sig i *”kosten att ställa bra frågor”* kan en person styra sin fokusering och se möjligheter när andra ser problem. Detta då han menar att det *”alltid är en liten skillnad som gör skillnaden”*. Enhager berättar att för att få ut maximalt av sig själv måste en person veta vad den vill, vad den ska göra och hur denne ska hantera sina känslor genom bilder, tonläge, andning, ögon och kroppsspråk.

Slutligen menar Enhager verktygen som kan göra *”skillnaden”*, är löjligt naturligt och människor använder dem redan i viss utsträckning. Han exemplifierar med att berätta om att när en person går till affären gör denne inte en lista på vad som inte ska handlas. Däremot på en arbetsplats tenderar samma person fokusera på vad denne inte ska glömma och misslyckas med vilket resulterar i ett negativ tankegång.

3.2.15 Anja Gatu



Födelsedatum: 30 september, 1982

Nuvarande yrke: Sportchef och krönikör på Sydsvenska Dagbladet

Övrigt: Universitetsexamen från Lunds universitet inriktning ekonomisk historia.

Anja Gatu började redan som 13-åring arbeta för Expressen och Mats Olsson som var sportkrönikör. Hon hade skickat in ett flertal insändare och han valde att låta henne rapportera om ungdomssport för tidningen. Hon skrev mer eller mindre regelbundet tills hon slutade gymnasiet och fick ett sommarvikariat på samma tidning. Efter det har Gatu arbetat för både Sydsvenska Dagbladet och Dagens Nyheter, både som vikarie och som frilansare. Gatu har alltid haft ett brinnande intresse för sport och var själv aktiv som ung. Detta tillsammans med en passion för att skriva och hennes gedigna arbetslivserfarenhet har lett fram till att hon idag är sportchef och krönikör på Sydsvenska Dagbladet trots sin ringa ålder.

När Gatu reflekterar över ledarskap och idrott tror hon dels att det är en viss typ av människor med goda ledaregenskaper som från början som söker sig till idrotten samt att idrotten uppmuntrar ledarskapet. Att ledarrollen uppmuntras och framhävs menar Gatu är unik med idrotten till skillnad från andra delar av samhället såsom exempelvis skolan. Vidare poängterar hon att det inom idrotten är viktigt att ha ett tydligt ledarskap för att kunna prestera, ”*idrotten legitimerar ledarskapet*”. Hon tror även att idrotten, oavsett nivå, kan hjälpa unga med att bygga självförtroende och ledaregenskaper tidigt som dessa kan ta med sig ut i livet. Detta görs exempelvis genom att ungdomar inom idrotten får ta ansvar för sin egen prestation och målsättning redan i tidig ålder.

Gatu kommenterar att individuella idrottare ofta har starka personligheter och ett starkt psyke för att kunna samla energi och hantera stressade situationer. De tenderar att känna sig själv otroligt väl och är medvetna om sina styrkor och svagheter. Många idrottare blir ”*starka människor i offentligheten*” eftersom de är vana att stå i ljuset och marknadsföra sig själva. Hon poängterar att även fast individuella idrottare tävlar ensamma tränar de för det mesta med andra människor. Gatu menar på att det är viktigt att komma ihåg att vi lever i ett samhälle, som hyllar idrottare samt att idrottsrörelsen har en respekterad ställning i samhället vilket gör att vara idrottare ofta upplevs som något positivt.

3.2.16 Carolina Welin



Födelsedatum: 20 maj, 1958

Nuvarande yrke: Mental coach och grundare av MOW hälsa

Övrigt: Utbildad i Nationalekonomi, Juridik, Marknadsekonomi, Copy/information, Strategisk kommunikation, Kvalitativ basmetodik samt Gestaltterapi och är också Dipl Psykosyntesterapeut och Coach PsA

Carolina Welin har en gedigen bakgrund och efter att ha varit aktiv under 25 år i näringslivet bland annat i reklambranschen som partner och VD, samt lärare i strategisk projektledning, kommunikation och kreativitet vid Berghs School of Communications, valde hon att utbilda sig till Psykosyntesterapeut. Welin har inte bara en traditionell utbildning utan har också varit i USA ett flertal gånger och specialiserat sig inom kinesisk och koreansk energimedicin. Idag arbetar hon som mental coach, men har också skrivit ett antal böcker inom sitt område. I sin roll som psykosyntesterapeut arbetar Welin med ”presterande människor” som vare sig de är sjukskrivna eller inte, på något sätt vill hitta tillbaka till sig själva och ett aktivt liv.

Welin menar att för en idrottare är det ofta ett moment av tävling som driver denne framåt, vilket inte alltid gagnar ett ledarskap. *”Trots att många individer är medvetna att de är vinnarskallar kan de inte alltid se konsekvenserna av deras driv”*. Risken med att vara en vinnare menar hon är att man inte ser förlorarna, och som ledare måste man se alla och omfamna hela gruppen. Vidare menar hon att *”presterare”* går att hitta inom ett flertal olika segment utanför idrotten, såsom hos musiker och skådespelare. Alla dessa besitter ett prestationsbehov och driv. Det viktiga att belysa, tror Welin, är att alla inte har den rätta *”affärsplattformen”*. Vidare menar hon att det unika en idrottare har med sig in i näringslivet är att de är vana vid ett tydligt regelsystem och att snabbt kunna anamma en ny spelplan. Hon påpekar också idrottare är bra på att hantera motgångar och stötta sig själva. Welin menar att om en person skall prestera måste hon böttna och vara i kontakt med sig själv. Vidare upplever hon att många som blir stressade eller rädda lämnar kroppen och får sin koncentration på något annat. Detta är något som hon tror att idrottare är bra på att undvika, och framhäver att det är viktigt att man har med hela sig själv i sin prestation. *”Detta är en del utav en hemlighet som vi inte alltid förstår i näringslivet”*. Welin vill belysa att mental träning inte bara handlar om huvudet, utan att ta vara i sin kropp och fånga upp signaler från hela kroppen.

4 Teoretiska Perspektiv

Följande kapitel inleder med att introducera de två teoriperspektiv, teorier inom idrott samt ledarskapsteorier, som skapar vår vetenskapliga teorigrund. Därefter redogörs för teorier inom de olika perspektiven djupgående. Slutligen summerar vi de två perspektiven med utgångspunkt från det empiriskt insamlade materialet i syfte att bringa klarhet i vår studie.

4.1 Teoripresentation

För att kunna studera vad före detta elitidrottare har överfört för egenskaper, beteende och mentala förmågor från sin aktiva idrottskarriär in i sin nya yrkesroll och ledarskap utgick vi från vårt empiriska material. Där kunde vi identifiera två perspektiv: idrott och ledarskap. Våra respondenters skildringar styrde oss mot olika områden inom idrottspsykologin samt ledarskapsteorier med fokus på egenskaper och beteende. Inom respektive område har vi först presenterat det allmänna forskningsläget. Därefter har vi redogjort mer ingående för teorier inom de områden som vårt insamlade empiriska material belyst och framhävt. Ytterligare ett teoriområde inom ledarskapsperspektivet som vi har valt att inkludera i detta kapitel är det personliga ledarskapet. Detta område har inte varit utmärkande i våra respondenters berättelser men vi tycker oss kunna urskilja att det präglat och genomsyrat deras ledarskap. Slutligen förtydligar vi med en illustration hur vårt empiriska material har mynnat ut i våra teoriperspektiv.

4.2 Idrottens betydelse

De senaste 20 åren har studier gjorts för att visa att det finns stora skillnader vad gäller elitidrottarens egenskaper, beteende och mentala förmågor mellan de som kontinuerligt

presterar bästa resultat respektive de som misslyckas med detta (Railo, 1992; Pensgård & Hollingen, 2005; Hardy et al, 1996; Orlick & Partington, 1988; Williams & Krane 1993).

En av dessa studier gjordes av de amerikanska professorerna J. M Williams och V. Krane (1993) som studerade vad som utmärker topprestationer (*peak performances*) och vad för mentala förmågor (*psychological skills*) som är typiska för dessa. Deras slutsatser var följande förmågor; användandet av målstyrning; bra självförtroende; bättre koncentrationsförmåga; användandet av visualisering; förmågan att reglera spänningsnivån; förmåga att hantera störningar; välutvecklade tävlingsrutiner samt en stark motivation. En annan studie som genomfördes av de kanadensiske universitetsprofessorerna Terry Orlick och John Partingtons (1988) kom fram till liknande slutsatser men framhävde framförallt förmågan att återfå fokus efter att ha blivit störd (*refocus*). I likhet med ovanstående forskare kom de engelska professorerna Lew Hardy och Graham Jones samt den amerikanska professorn Daniel Gould (1996) fram med liknande slutsatser i sin forskning. Dessa kategoriserade dock egenskaperna efter grundläggande mentala förmågor (*basic psychological skills*) och mer avancerade mentala förmågor (*more advanced psychological skills*). Bland de grundläggande egenskaperna inkluderades målsättning, avslappning, tankar och kommentarer till sig själv (*self-talk*) samt visualisering (*imagery*). De avancerade egenskaperna inkluderade självförtroende, motivation, uppväckande och aktivering (*arousal & activation*), stress och oro, koncentration samt hantering av motgångar.

Baserat på vårt empiriska material lyckades vi urskilja olika egenskaper, beteenden och mentala förmågor som våra idrottsrespondenter har tagit med sig in i sin nya yrkesroll. Utifrån dessa väljer vi att presentera teorier inom idrottspsykologin mer djupgående uppdelat på avsnitt avseende: en tydlig målsättning, starkt självförtroende, hög motivation och mental styrka.

4.2.1 En tydlig målsättning

De norska idrottspsykologerna Anne Marte Pensgård och Even Hollingen (2005) poängterar att funktionen av att ha mål är att en person riktar sin energi i en bestämd riktning. Att arbeta med målsättning ger bättre resultat eftersom mål tvingar den aktiva att rikta uppmärksamheten till vad som behöver göras samt motiverar när denne möter motgång (Gould & Damarjian, 1998). Teorier om målstyrning fokuserar på vikten av olika mål och hur dessa hjälper den aktiva att prestera optimalt (Pensgård & Hollingen, 2005; Railo 1992; Hardy et al, 1996).

Den norske professorn inom prestationspsykolog Willi Railo (1992) delar in mål i tre nivåer; trygghetsmål, realistiska mål samt barriärbrytande mål. Trygghetsmål är mål som utövaren med största sannolikhet klarar och där denne kan känna sig trygg och nöjd över sin prestation. Realistiska mål är istället mål som utövaren ännu inte har klarat, men med rätt träning och motivation kan nå. Enligt Railo (1992) använder sig majoriteten av alla elitidrottare dessa två typer av mål, men det är de barriärbrytande målen som skiljer de bästa från de näst bästa. Han menar att många tenderar att tappa motivationen och ge upp efter att ha uppnått sina realistiska mål, vilket resulterar i en spärr som hindrar dem från att prestera bättre än vad den målsättningen innebär. Han kallar detta för omedveten måluppfyllelse (Railo, 1992). Funktionen med barriärbrytande mål är att häva denna spärr och förbereda det omedvetna på att utövaren vill nå så långt som de fysiska resurserna kan nå. Railo (1992) poängterar även vikten av att skilja mellan medvetna mål, de som utövaren tror sig arbeta mot, och omedvetna mål, de som utövarens omedvetna känner som de riktiga. Det är därför viktigt att det inte råder konflikt mellan dessa och att målen accepteras både intellektuellt och känslomässigt. (Railo, 1992)

Pensgård och Hollingen (2005) delar in mål i långtidsperspektiv och korttidsperspektiv. Steg ett är att sätta upp mål inom långtidsperspektivet. Där inkluderas betydelsen av att ha långsiktiga drömmål som kan hjälpa till att bryta mentala barriärer för vad en person tror är möjligt, vilket kan liknas med Railos (1992) barriärbrytande mål. Dessa författare menar dock att det är viktigt att sätta upp drömmål även för det kommande året baserat på individens potential och givet att alla egenskaper vidareutvecklas optimalt. Ur ett korttidsperspektiv sätts mer realistiska mål upp utifrån ettårsperspektiv. (Pensgård & Hollingen, 2005)

Pensgård och Hollingen (2005) delar även upp mål i resultatmål och processmål. Resultatmål fokuserade på placeringar medan processmål ser till färdigheter och teknik (Pensgård & Hollingen, 2005). Hardy et al (1996) gör en annan indelning av olika mål: resultatmål (*outcome goals*), prestationsmål (*performance goals*) och processmål. Processmål är detsamma som beskrivet tidigare, men resultatmål har istället delats upp i två delar. Resultatmål fokuserar på olika händelser och involverar ofta någon form av jämförelse med andra idrottare exempelvis att komma först i en sprinttävling medan ett prestationsmål är att komma i mål på en viss tid oberoende av de andra deltagarna (Hardy et al, 1996). Vidare framhäver Hardy et al (1996) vikten av att bryta upp de långsiktiga målen i kortare där feedback används kontinuerligt för att utvärdera den aktives prestation.

4.2.2 Starkt självförtroende

Railo (1992) benämner självförtroende som den enskilt viktigaste faktorn för framgång hos en elitidrottare. Han delar upp självförtroende i en generell respektive en specifik del där den generella delen bestäms av personens relationer med sina föräldrar samt vänner under barndomen. Även den svenske universitetslektorn och forskaren Owe Stråhlman (1997) avhandling om visar på vikten av omgivningen betydelse; föräldrar, vänner och tränare. Han menar att föräldrarna är av särskild betydelse genom allmänt stöd och uppmuntran, men även i form av praktiskt hjälp såsom inköp av utrustning samt koordinering av hämta och lämna (Stråhlman, 1997).

Den amerikanske psykologen Albert Bandura (1986) är grundaren av en teori om situationsspecifikt självförtroende och tron på de egna färdigheterna (*self-efficacy theory*). Här benämns *self-efficacy* som självförtroende. Huvudbudskapet med teorin är att om en person har förmågan och motivationen är det personens egen tro på vad denne kan göra som styr och avgör prestationen. Denna teori är situationsspecifik, men kan generaliseras till liknande situationer och färdigheter. Bandura (1986) har kartlagt fyra faktorer som påverkar självförtroendet: den information som erhållas av att se andra bemästra en uppgift (*vicarious experience*), verbal övertygelse genom feedback (*verbal persuasion*), optimal aktivering och spänningsnivå (*emotional arousal*) samt en persons prestationsförmåga (*performance accomplishment*). Vi valde att presentera en persons prestationsförmåga mer ingående eftersom vårt insamlade empiriska material till mestadels betonade denna faktor. En persons prestationsförmåga påverkar starkast en persons självförtroende (Bandura, 1986) och understryker att desto fler lyckade och upprepade prestationer en person utför desto mindre påverkan får de enskilda negativa upplevelserna. Hur stor påverkan denna faktor har på självförtroendet beror dessutom på andra faktorer så som uppfattning om uppgifternas komplexitet samt den ansträngning som krävts (Bandura, 1986). En persons prestationsförmåga har även visats ha en positiv korrelation med personens motivation (Pensgård & Hollingen, 2005).

4.2.3 Hög motivation

Pensgård och Hollingen (2005) definierar motivation som:

Ett resultat av interaktionen mellan person (tankar), situation, uppgiften som skall lösas och vilket värde det har för utövaren. Pensgård & Hollingen 2005, s.93

Vidare menar de att motivation är en dynamisk process som är beroende av utövarens personlighet och förväntningar samt den externa miljön (Pensgård & Hollingen, 2005). De amerikanska psykologiprofessorerna Richard M. Ryan och Edward L. Deci (2000) är grundarna av *self-determination theory* och beskriver motivation som:

To be motivated means to be moved to do something. Ryan & Deci, 2000, s. 54

Ryan och Deci (2000) poängterar att motivation bör studeras utifrån vilken nivå och hur mycket motivation (*level of motivation*) en person har samt vad det är för typ av motivation (*orientation of motivation*). Det är viktigt att identifiera vad för attityder och målsättningar som ger upphov till agerande och handling (Ryan & Deci, 2000). De skiljer på inre och yttre motivation (*intrinsic & extrinsic motivation*) där inre motivation är att en person utför en handling som är genuint intressant och uppfattar att handlingen skapar glädje. Yttre motivation syftar istället till att en person utför en handling på grund av det då leder till en annan utdelning och utfall. En person kan agera baserat på yttre motivation på grund av exempelvis press utifrån, andras godkännande, belöningar samt bestraffningar (Ryan & Deci, 2000). Kvalitén av en utförd handling kan variera mycket beroende på om en person agerar utifrån inre eller yttre motivation, där inre motivation kan anses som starkare och mer bestående. (Ryan & Deci, 2000)

De amerikanske professorerna inom idrottspsykologi Terry Orlick och John Partington (1988) understryker att det krävs extremt höga nivåer av motivation för att kunna träna så mycket som behövs för att prestera på elitnivå. Hardy et al (1996) utvecklar resonemanget och menar att det är sannolikt att elitidrottare drivs av inre motivation då de utsätts för motgångar och utmaningar som annars hade varit svårt att hantera. För att behålla hög motivation måste elitidrottare få positiv feedback avseende sin kompetens då de har ett enormt behov av att visa denna och sin beslutsamhet. De måste därmed uppleva att de åtminstone delvis är ansvariga för den prestation som har lett till framgång (Hardy et al, 1996).

Attributionsteorin har sin utgångspunkt i att personer tolkar och ser orsaker till händelser olika och baseras på Weiners (1972) matris (Pensgård & Hollingen, 2005). Enligt Pensgård och Hollingen (2005) påverkas elitidrottarens motivationsnivå av hur de förklarar sina vinster och förluster. En person kan förklara orsaker genom att ange inre och yttre samt stabila och varierande orsaker. En inre orsak är när personen själv är orsaken och yttre orsak är när personen anger en utomstående faktor. Stabil orsak är uppfattning av den egna förmågan och varierande orsak är exempelvis dagsform eller insats (Pensgård & Hollingen, 2005). Som

idrottare bör man förklara framgångar med inre och stabila orsaksfaktorer och förluster med yttre och varierande orsaksfaktorer för att lyckas bibehålla motivationsnivån. (Pensgård & Hollingen, 2005)

4.2.4 Mental Styrka

Vikten av mental styrka för att uppnå bästa möjliga prestation betonas allmänt av forskare inom idrottspsykologi (Railo, 1992; Hardy et al. 1996; Pensgård & Hollingen, 2005). Mental styrka kan bland annat uppnås genom mental träning vilket de amerikanska forskarna Daniel Gould och Nicole Damarjian (1998) beskriver som olika tillvägagångssätt som ökar den aktivas förmåga att vara mer effektiv och bättre mentalt förberedd då denne försöker uppnå sitt mål. Pensgård och Hollingen (2005) utvecklar vidare definitionen;

(Mental) träning innebär att en person arbetar målinriktat, systematiskt och regelbundet under en tidsperiod och som kräver en egen insats. Pensgård & Hollingen, 2005, s.9

Genom att idrottaren är mentalt stark kan denne få ut mer av sina resurser och maximera sin prestation, eftersom det har visat sig vara svårt att prestera bättre än vad en persons mentala gränser tillåter (Pensgård & Hollingen, 2005; Railo, 1992). Anledningen är att en prestation påverkas av både det medvetna och det omedvetna psyket, där hjärnan har svårt att uppfatta skillnaden mellan vad en person faktiskt har upplevt och vad som personen endast har tänkt. En person som har hög mental höjd, det vill säga är mentalt stark ser sig själv som en naturlig vinnare och accepterar det både medvetet och undermedvetet. Denne person vågar då både vinna och förlora, vilket underlättar vid hantering av motgångar och andra svåra utmaningar (Railo, 1992).

En vinnartyp som hatar att förlora växer med förlusterna, medan den som hatar att förlora för att han är rädd att förlora krymper med varje förlust. Railo, 1992, s.86

4.2.4.1 Spänningsnivå

Att vara mentalt stark innebär bland annat att en idrottare lyckas hantera sin aktiverings- och spänningsnivå samt stress och ångest för att kunna prestera optimalt (Hardy et al, 1996; Orlick & Partington, 1988; Williams & Krane 1993). För att förklara sambandet mellan spänningsnivå och prestation kan den omvända U – hypotesen användas som utvecklades från (Pensgård & Hollingen, 2005). Hypotesen menar på att det finns ett omvänt icke-linjärt samband mellan spänningsnivå och prestation där en ökning i spänningsnivån leder till en ökad prestation upp till en optimal nivå där den därefter vänder och avtar igen (Pensgård &

Hollingen, 2005). Följande hypotes har fått mycket kritik eftersom den endast framhäver att det finns ett samband men inte hur eller varför spänningsnivån påverkar prestationen. Alla idrottare har en egen individuell zon på kurvan där de presterar sitt bästa, vilket gör att en generell, optimal spänningsnivån är svårt att identifiera (Pensgård & Hollingen, 2005).

4.2.4.2 Visualisering

Visualisering är ett viktigt verktyg inom mental träning för att kunna uppnå optimala prestationer. Det innebär att idrottare föreställer sig loppet eller tävlingen antingen genom att se sig själv utifrån eller att föreställa sig hur det känns att utföra rörelserna det vill säga inifrån och ut (Pensgård & Hollingen, 2005). Visualisering har visat sig vara både vanligt och effektivt bland elitidrottare, men studier har tyvärr inte kunnat påvisa hur och varför (Hardy et al, 1996).

4.3 Effektivt Ledarskap

Idag finns det många definitioner av ledarskap, vad ledarskap innebär och hur det utövas (Sveningsson & Alvesson, 2010; Yukl, 2010). Majoriteten av definitionerna ser ledarskap som en process där en ledare influerar en grupp människor, vilket underlättar genomförandet till att nå ett gemensamt mål (Northouse, 2003; Yukl, 2010). Eftersom det finns ett flertal olika definitioner av ledarskap finns det således en uppsjö av olika indelningar av teman inom ledarskap. Den amerikanska professorn Gary Yukl (2010) delar in ledarskapsteori efter fem olika ansatser; karaktärsdrag (*trait approach*), beteende (*behaviour approach*), maktinfluerad (*power-influence approach*), situationsbetingad (*situational approach*) och integrerad (*integrative approach*). En annan liknande uppdelning på fem områden är den amerikanske professorn i organisationslära Alan Brymans (1992); egenskapsorienteringen, stilorienteringen, situationsorienteringen, den ”halvnya” ledarskapsorienteringen samt en postheroisk orientering. Den amerikanske professorn i kommunikation Peter G. Northouse (2003) gör en liknande indelning av olika ansatser att se på ledarskap, men adderar transformativt ledarskap (*transformational leadership*) och ledarskap utifrån team (*team leadership*).

Våra respondenters skildringar fokuserade på egenskaper, beteenden och mentala förmågor som har utvecklats och överförts från idrotten till ledarskapet, vilket därför resulterade i att vi fokuserade på två områden inom ledarskapsteorier: ledaregenskaper och ledarskapsbeteende. Dessa två ansatser kommer nedan att presenteras mer ingående. Först genom att beskriva det

allmänna forskningsläget och hur det har vuxit fram. Sedan baserat på vårt insamlade empiriska material urskilja olika egenskaper, beteenden och mentala förmågor som våra idrottsrespondenter har tagit med sig in sitt ledarskap. Utifrån dessa skildringar valde vi sedan att presentera fler studier och undersökningar inom ledarskapsteorier med fokus på egenskaper och beteende för att kunna se vilka slutsatser som dragit.

4.3.1 Ledaregenskaper

Vad för egenskaper en ledare besitter var en av de tidigaste ansatserna för att studera ledarskap. Redan i början av 1900-talet etablerades egenskapsorienteringen och forskare försökte kartlägga om ledare var något som man föddes till eller inte (Sveningsson & Alvesson, 2010). Studierna som gjordes fokuserade på en ledares personlighet, motiv, värderingar och egenskaper och vad som skiljde en ledare från andra icke ledare (Yukl, 2010). Problemet med studier inom egenskapsorienteringen var att det var svårt att påvisa och fastställa vad för egenskaper som utgjorde ett effektivt ledarskap, framförallt eftersom forskarna inte kunde utesluta hur olika egenskaper kunde påverka andra faktorer (Sveningsson & Alvesson, 2010; Yukl, 2010).

Den amerikanske professorn i organisationsbeteende och psykologi Richard Boyatzis (1982) genomförde en studie om effektiva ledningsgrupper i både offentliga och privat organisationer. Studien visade att ett flertal karaktärsdrag skilde mellan effektiva och ineffektiva ledare, både gällande personlighetsdrag (*personality traits*), interpersonella drag (*interpersonal traits*) och begreppsmässiga drag (*conceptual traits*). Bland personlighetsdragen som utkristalliserades hos effektiva ledare var en hög motivation för att prestera bra resultat och en hög arbetsmoral samt en vilja att inneha makt och påverka andra. Vidare hade effektiva ledare bra självförtroende, vilket visade sig i en hög tro på sig själva och sin egen förmåga. Slutligen hade effektiva ledare en nyfikenhet och djärvhet i att fatta beslut och agera, vilket gjorde att det ej var rädes motgång. Effektiva ledare hade även andra egenskaper som god retorisk förmåga och en bättre förmåga att identifiera komplexa mönster och hantera stora mängder av information. (Boyatzis, 1982)

En annan studie om karaktärsdrag och beteenden associerade med framgångsrika och mindre framgångsrika (*derailed*) toppchefer genomfördes av den amerikanske professorn Michael M. Lombardo och den amerikanske doktorn inom organisationspsykologi Cynthia D. McCauley (1988). Deras slutsatser var att fem huvudområden var avgörande för att bli en framgångsrik ledare; emotionell stabilitet, försvarshållning, integritet, interpersonella färdigheter samt

tekniska och kognitiva färdigheter. Framgångsrika toppchefer var mer kapabla att hantera stress eftersom att de var lugna och trygga i sig själva. Följande resulterade i att de hade bättre och mer effektiva relationer med resten av organisationen både på lägre och högre nivåer. Vidare hanterade dessa toppchefer även misslyckande bättre eftersom de lättare kunde erkänna och ta ansvar för sina misstag. De agerade snabbare för att reda problemen och undvek att ält situationen för att istället fokusera på framtiden. En tredje faktor som särskiljde de framgångsrika toppcheferna var att de var mer fokuserade på deras ansvarsområden och anställda än att imponera på konkurrenterna. Vidare var dessa toppchefer mer hänsynsfulla och omtänksamma, och kom därför lättare överrens med fler olika typer av människor och utvecklade därigenom ett större nätverk. Slutligen hade framgångsrika toppchefer erfarenhet av många olika sorter av situationer vilket ledde till att de effektivare kunde hantera olika problem. (Lombardo & McCauley, 1988)

Baserat på vårt empiriska material följer nedan en mer djupgående och integrerad redogörelse av olika egenskaper som präglar våra respondenters ledarskap.

4.3.1.1 Stresstolerans

Tidigare studier rörande effektivt ledarskap visar på att stresstolerans och fysisk uthållighet kan associeras med effektivt ledarskap (Bass, 1990). Dessa egenskaper hjälper ledaren att hantera påfrestande situationer, höga krav och många arbetstimmar som majoriteten av ledare utsätts för (Yukl, 2010). Att hantera stressande och krävande situationer kräver ett lugn, självsäkerhet och förmåga att fokusera. Ett ineffektivt ledarskap tenderar istället förneka att existerande problem och lägger över ansvaret på någon annan. Vidare, menar Yukl (2010) att även livsglädje kan underlätta i de pressade situationer en ledare möter i sin vardag.

4.3.1.2 Självkänsla

Enligt den amerikanske forskaren Bernard M Bass (1990) är självkänsla eller självförtroende positivt relaterat till effektivt ledarskap och avancemang inom en organisation. Relationen mellan självkänsla och ledarskap kan tydligast urskiljas i en persons beteende. Med en stark självkänsla i grunden vågar ledare ta risker, anta svåra uppgifter och sätta utmanande mål (Yukl, 2010). De vågar även ta initiativ och räds inte för förändring (Paglis & Green, 2002). Trots motgångar tenderar ledare med bra självförtroende vara optimistiska och envisa vilket brukar öka engagemanget hos övriga anställda, framförallt i krissituationer (Yukl, 2010). Tidigare forskning menar att ledare med starkt självförtroende ställer högre krav på sig själv

och de ställer troligtvis högre krav på sin omgivning också (Kouzes & Posner, 1987). Om en ledare besitter ett strakt självförtroende hjälper det denne att känna sig trygg med att sina beslut och val är rätt när denne försöker influera resten av gruppen (Northouse, 2003).

Ett starkt självförtroende innebär en mängd fördelar, men en överdriven tro på sig själv kan ibland leda till negativa konsekvenser. Yukl (2010) menar att risken för förhastade och felaktiga beslut ökar vid en övertro på den egna kapaciteten. Han påpekar även att ledare med ett alltför starkt självförtroende stundtals uppfattas som arroganta och dominerande, vilket kan skada organisationen både internt och externt. (Yukl, 2010)

4.3.1.3 Självkontroll och emotionell mognad

Att inneha självkontroll (*internal locus of control*) innebär enligt Yukl (2010) att en individ tror att dennes agerande och val har inverkan på ett händelseförlopp, och att detta inte påverkas av slumpässiga faktorer eller av ödet. Detta tankesätt leder ofta till att dessa ledare tar större ansvar för sina handlingar och utföranden, och har en plan målsättningar och strategier för framtiden (Yukl, 2010). Dessa personer klassificeras ofta även som initiativtagare när det kommer till problemlösning och de innehar en förmåga att kunna influera och övertyga sin omgivning (Goodstadt & Hjelle, 1973). Ledare med självkontroll tenderar att hantera motgångar på ett positivt sätt och ta lärdom från dem istället för att skylla på otur och andra externa faktorer. De ses även som mer flexibla och anpassningsbara när det kommer till att handskas med problem (Miller et al, 1982).

En person som är emotionellt stabil har ofta god självinsikt och är medveten om sina starka sidor och svagheter (McCauley & Lombardo, 1990). Detta leder till att de ständigt försöker förbättra sin egen prestation och förmåga istället för att förneka sina brister (Yukl, 2010). Vidare menar Yukl (2010) att dessa personer inte är speciellt självcentrerade, har hög självkontroll, kontrollerat temperament och kan hantera kritik på ett bra sätt. Ovanstående egenskaper bidrar till ett ledarskap som illustreras av kooperativt samarbete med omgivningen, vilket i sin tur ofta leder till effektivt ledarskap (Bass, 1990).

4.3.1.4 Prestationsorienterad

En prestationsorienterad ledare drivs av ett behov att prestera, en vilja att lyckas, en önskan att utmärka sig, en vilja att ta ansvar och ett intresse för målsättning (Yukl, 2010). De personer beskrivs som ansvarsfulla, initiativtagare och beslutsamma som trivs i uppgiftsrelaterade situationer med tydliga, men utmanande målsättningar (Northouse, 2003). De besitter förmågan att lösa problem, strukturera och planera samt innehar ett tydligt resultatfokus

(Boyatzis, 1982). De har ofta höga krav på sig själva och är tävlingsinriktade som jämför sig med andra (Yukl, 2010). Den svenske företagsledaren och forskaren Rohlin et al (2003) menar att en effektiv ledare har förmågan att prioritera och vidta effektiva åtgärder vid behov.

En stark prestationsorienterad person besitter ibland beteenden som inte gynnar en organisation. David C. McClelland & David H. Burnham (1976), två amerikanska professorer, menar att om en persons behov att lyckas är stort riskerar denna att endast se till sin egen framgång och gärna lösa problem själv vilket kan leda till dålig ansvarsfördelning i ett företag. Northouse (2003) belyser även att prestationsorienterat ledarskap innebär att ledaren stundtals behöver vara dominant i situationer då organisationen behöver ledas. Det råder delade meningar om hur stark korrelationen är mellan en prestationsorienterad person och effektivt ledarskap. Motsättningarna grundar sig i att det varierar beroende på ledarroll samt nivå av prestationsbehov (Yukl, 2010).

I följande avsnitt har vi redogjort för ett antal egenskaper som lyfts fram i vårt empiriska material. Vi har behandlat områdena; stresstolerans, självkänsla, självkontroll och emotionell mognad samt prestationsorienterat ledarskap.

4.3.2 Ledarskapsbeteende

Forskning kring ledarskapsbeteende har pågått i ett flertal årtionden där ambitionen har varit att försöka identifiera generella beteenden (Suiter, 2007). Ledarskapsbeteende kan liksom vad som tidigare nämnts om effektiva ledaregenskaper betraktas som situationsbaserat. Majoriteten av forskningen som tidigare bedrivits har studerat olika beteenden var för sig istället för att se hur de interagerar, därav finns det en del brister inom forskningsfältet (Yukl, 2010). En allmän uppdelning av teorier inom ledarskapsbeteende är uppgiftsorienterat ledarskap (*task-oriented*), relationsorienterat ledarskap (*relations-oriented*) (Northouse, 2003). Uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap uppmärksammades redan på 1950-talet av forskare på University of Michigan (Northouse, 2003). Deras teorier har legat till grund för framväxten av ett flertal olika studier där exempelvis den svenske professorn i psykologi, Jouko Arvonen, i samarbete med Göran Ekvall, svensk professor i organisationspsykologi, skapade den så kallade CPE-modellen. I denna inkluderade de ytterligare ett perspektiv, det förändringsorienterade ledarskapet (*change oriented leadership*) (Arvonen & Ekvall, 1999).

Det uppgiftsorienterade ledarskapet fokuserar främst på få gruppen att utföra och lösa en uppgift på ett effektivt och tillförlitligt sätt med hjälp av målsättning och problemlösning

(Northouse, 2003; Yukl, 2010). Det relationsorienterade ledarskapet framhäver skapandet av relationer, trivsel på arbetsplatsen och strävar efter att de anställda skall känna sig trygga med sig själva, med varandra, med situationen och med organisationen (Northouse, 2003; Yukl, 2010). Rohlin et al (2003) benämner ledarskapet som en social process och även han belyser vikten av relationer och förtroende. Enligt Northouse (2003) kombinerar ledare både uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap för att påverka gruppen. Förändringsorienterat beteende inriktar sig på att förstå den omgivande miljön och anpassa sig på bästa sätt efter den (Yukl, 2010). Nedan redogör vi för det uppgiftsorienterade samt de relationsorienterade beteendet då vi har lyckats urskilja likheter med vårt insamlade empiriska material. Vi har däremot valt att exkludera förändringsorienterat beteende då våra idrottsrespondenter inte fokuserat på sitt förändringsarbete. Vi har dock kunnat se att dessa inte räds förändringar, men inte hur deras praktiska arbete i detta avseende utförts.

4.3.2.1 Uppgiftsorienterat beteende

Yukl (2010) har identifierat tre specifika typer av beteende som är uppgiftsorienterade och relevanta för att uppnå ett effektivt ledarskap. Den första som är planering, vilket omfattar beslutsfattande, strategiskt resonemang och organisera, är av stor vikt för att effektivisera användandet av resurser i ett företag (Yukl, 2010). Att planera har i tidigare studier visat sig ha en relation med effektivt ledarskap (Boyatzis, 1982). Den andra innebär att klargöra, vilket enligt Yukl (2010) innefattar att definiera ansvarsområden, redogöra för målsättning och fördela arbetsuppgifter. Alla inom organisationen måste veta vad de skall göra, vilka förväntningar som finns på dem och att samtliga aktiviteter är koordinerade. Även de bästa medarbetarna kan misslyckas om det råder oklarheter gällande ansvar och målsättning, då riskeras energi att läggas på fel saker (Yukl, 2010). Att klargöra kan liknas med att skapa struktur (Yukl, 2010), vilket tidigare studier visar effektiviserar ett ledarskap (Kim & Yukl, 1995). Framförallt skall målsättningen vara specifik och utmanande för att uppnå höga prestationer (Locke & Latham, 1990). Enligt Yukl (2010) är den tredje, att granska och övervaka de olika aktiviteterna i ett företag, vilket är en viktig process då den underlättar vid planering och problemlösning (Meredith & Mantel, 1985). När en ledare granskar kan denne identifiera eventuella problem, men även finna möjligheter vilket i sin tur kan leda till åtgärder, utbildningar och andra strategiska val. En överdriven granskning- och övervakningsprocess kan skapa misstro i företaget (Yukl, 2010). Tidigare studier visar att ett visst granskningsmoment effektiviserar ett ledarskap (Kim & Yukl, 1995).

4.3.2.2 Relationsorienterat beteende

Enligt Yukl (2010) innefattar det relationsorienterade beteendet tre aspekter som är relevanta för ett effektivt ledarskap; att stödja, att utveckla och att uppmärksamma. Den första aspekten som innebär ett stödjande ledarskap bygger på att stärka interna relationer, vilket i sin tur ökar sannolikheten till en ökad lojalitet från de anställda. Detta kan utövas i form av feedback och konstruktiv kritik. En del stödjande aktiviteter har även visat sig sänka stressnivåer, stärka självförtroende, öka trivseln och även i vissa fall förbättra en prestation (Yukl, 2010). Rohlin et al (2003) framhåller också vikten av att bygga upp en självförtroende hos de anställda och ha en positiv människosyn. I ett utvecklande ledarskap är ledarens uppgift att coacha och vägleda för att bringa fram en persons färdigheter. Ett relationsorienterad ledare skall besitta en samarbetsförmåga samt kunna inspirera sina medarbetare (Rohlin et al, 1994). Följande gynnar ett företag i form av bättre prestationer och större ansvarstagande från de anställda, vilket även kan ha betydelse för ledaren som upplever tillfredställelse genom att hjälpa andra (Yukl, 2010). Ett ledarskap som fokuserar på att uppmärksamma anställda gör detta genom att visa uppskattning för deras prestationer och insatser för organisationen. Detta kan göras genom positiv feedback, priser och bonusar samt ceremonier. Det råder delade meningar om uppmärksamhet är korrelerat med effektivt ledarskap (Yukl, 2010).

4.3.2.3 "Det personliga ledarskapet"

Ny forskning har uppmärksammat ett nytt synsätt på ledarskap där fokus ligger på den enskilda ledaren och dennes förmåga att känna sig själv (Drucker, 1999,2003; Rohlin et al, 2003; Rosenstien, 2010; Suiter, 2007). Denna har fått sin framväxt då ledarskap är beroende av många unika faktorer, vilket gör det svårt att generalisera vad ett effektivt ledarskapsbeteende är. Rohlin et al (2003) poängterar att en ledare behöver utveckla sin egen teori och synsätt om vad ett effektivt ledarskap innebär för en själv. De menar vidare att det inte finns någon handbok för framgångsrikt ledarskap och varje individ måste finna sitt ledarskap (Rohlin et al 2003). Den amerikanska beteendevetaren och management konsulten Judy Suiter (2007) menar att det inte finns någon standardiserad ledarprofil utan du är den du är och har dina starka och svaga sidor. Vidare påpekar hon att de särskilt framgångsrika människorna känner sig själva, sina styrkor och svagheter och kan anpassa sitt beteende efter detta (Suiter, 2007). I likhet med Suiter (2007) understryker Pia Röding, journalist och Christine Blomquist universitetslektor i företagsekonomi (2010) att för att lyckas som ledare måste denne ha en självkänedom om sina styrkor och svagheter för då har även denne vetskap om hur den uppfattas av andra.

Den amerikanske professorn i management Peter F Drucker är känd för sina teorier om *self-management*. Druckers huvudtes är att en människas framgång är beroende av den egna kännedomen om sig själv samt hur denna tar tillvaratar sina styrkor och resurser (Drucker 1999, 2003) .

Success in the knowledge economy comes to those who know themselves, their strengths, their values & how they best perform. Drucker, 1999 s. 65

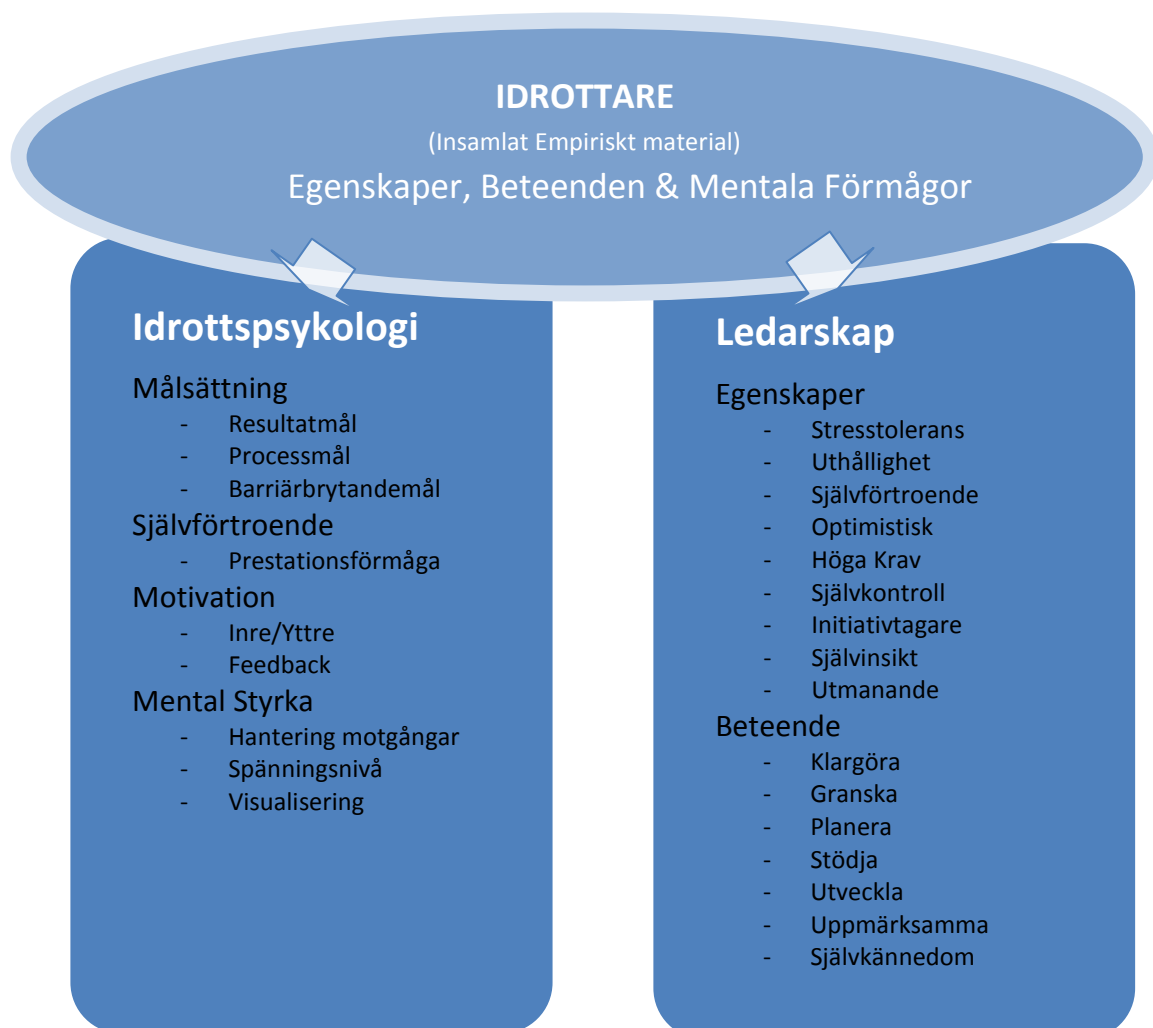
Genom att besvara sju frågor menade Drucker att en person kan öka sina möjligheter till framgång. Frågorna är följande: *Vilka är mina starka sidor?*, *Hur presterar jag bäst?*, *Var hör jag hemma?*, *Vad kan jag tillföra?*, *Är jag ansvarig för mina relationer?* *Vad är nästa steg?* Då vårt insamlade empiriska material belyser vikten av tre av dessa frågor har vi valt att presentera dessa närmare i teorin och utesluta de andra frågorna. Enligt Drucker (1999, 2003) måste en person först identifiera vad dennes styrkor är eftersom dessa är starkt korrelerade med personens förmåga att prestera. Dessa starka sidor bör identifieras genom feedback och analys av dennes förmågor och förväntningar på dessa. Vidare menar Drucker (1999, 2003) att varje människa bör studera och kartlägga hur denne lär sig bäst. Här gäller det att fokusera på sig själv då varje inlärningsätt är individuellt och unikt. En person måste veta var den ”hör hemma” och vart den vill i livet. Detta hjälper individen att ta beslut och behålla motivationen samt gör denne mer förberedd för möjligheterna att ta sig dit (Drucker 1999, 2003). I likhet med Drucker (1999, 2003) resonerar Röding & Blomquist (2010) att i det personliga ledarskapet är det viktigt att ha vetskap om hur en individuell inlärningsprocess går till, och framförallt vikten av att våga vara sig själv.

Den amerikanska författaren och journalisten Bruce Rosenstien (2010) framhäver att de bästa ledarna är de som känner sig själva och är mest medvetna om sin personliga utveckling. Vidare menar han i likhet med Drucker (1999, 2003) att de bästa ledarna är de som kontinuerligt kan utveckla och granska sig själv, vilket leder till att de blir de ledare som bäst bidrar till att utveckla andra människor.

I följande avsnitt har vi redogjort för ett antal beteenden som lyfts fram i vårt empiriska material. Vi har behandlat områdena; uppgiftsorienterat beteende, relationsorienterat beteende och det personliga ledarskapet

4.4 En teoretisk uppsummering

Vi har använt oss av en öppen induktiv ansats och de teorier som presenteras i våra två teoriperspektiv haft sin utgångspunkt från vårt insamlade empiriska material. Vi har därmed kontinuerligt, när vi valt att behålla eller förkasta teorier, utgått från våra respondenters berättelser och skildringar. Till följd av detta har således ett flertal teorier visat sig vara av mindre relevans för vår studie, exempelvis teorier om karriärvslut och rollutträde, teorier om aktivering och avslappning samt teorier om förändringsorienterat ledarskapsbeteende. Vi vill dock poängtera att dessa teorier kan vara av relevans för liknande forskning, men vårt empiriska material har inte berört dessa områden därmed har vi exkluderat dem i denna studie. Vi har utformat en illustration för att förtydliga hur vårt empiriska material har format våra två teoretiska perspektiv, där vi valt att skildra ett flertal av de områden som uppmärksammats inom dessa. I analysen valde vi att referera till våra perspektiv enligt följande, ledarskapsteorier som *teorier om effektiva ledaregenskaper*, *effektivt ledarskapsbeteende* och *det personliga ledarskapet* samt idrottsperspektivet med *teorier inom idrottspsykologin*.



5 Analys

I följande kapitel analyserar vi vårt insamlade empiriska material och tydliggör analysen med våra teoretiska perspektiv. Eftersom vi har samlat in ett omfattande empiriskt material, redogör vi därmed endast för resultatet av vår innehållsanalys. Eftersom vi i detta kapitel presenterar en djupgående beskrivning av våra respondenters skildringar, har vi valt att göra vår analys ”mer levande” med hjälp av en mängd olika citat. Vi analyserar våra respondenters berättelser parallellt för att kunna visa betydelsen av olika egenskaperna och mentala förmågor.

5.1 Den analytiska processen

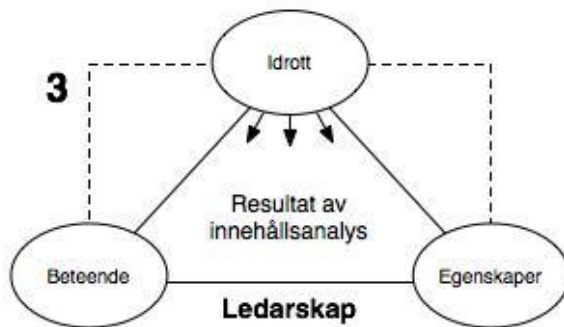
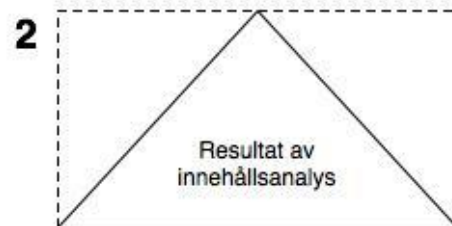
Vår analys har vuxit fram ur ett omfattande empiriskt material eftersom vi har genomfört 16 intervjuer och därmed fått ta del av 16 unika berättelser. Vi har i vår studie redogjort för detta material i begränsad omfattning och analysen nedan representerar resultatet av den innehållsanalys vi genomfört.

Utifrån det empiriska materialet har vi utformat en modellserie, som illustreras nedan, som visar vår analysprocess där det slutgiltiga resultatet redogörs i analyskapitlet. Steg ett representerar våra respondenters skildringar och berättelser, det vill säga allt insamlat empiriskt material. Steg två illustrerar vår innehållsanalys, vilken resulterade i att delar av empirin föll bort, då det inte visade sig vara relevant för vårt syfte. I steg tre redovisas i vårt analyskapitel, där vi har lyckats identifiera ett genomgående mönster i form av en triangel där de olika hörnen representerar idrott, ledaregenskaper och ledarskapsbeteende. Vi tyckte oss kunna urskilja hur våra före detta elitidrottare tidigare idrott hade format och förstärkt olika egenskaper, beteenden och mentala förmågor där vissa överfördes och påverkade deras ledarskap. I steg fyra, det slutgiltiga steget, introducerar vi resultatet av vår innehållsanalys där kopplingen mellan idrott och ledarskap framhäver ytterligare en dimension det ”personliga ledarskapet”.

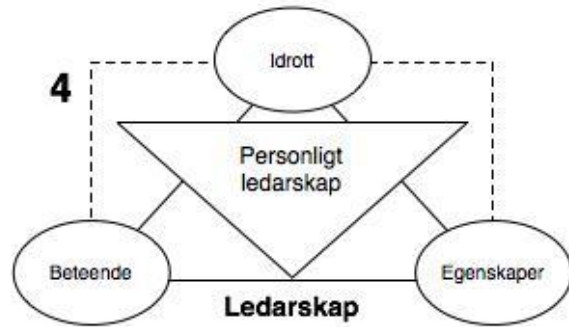
1. Samtligt insamlat empiriskt material



2. Reducerat empiriskt material med anknytning till vårt syfte



3. Analys: Koppling mellan idrott och ledarskap



4. Analys: Koppling mellan idrott och ledarskap → det personliga ledarskapet

Under vår analysprocess uppdagades ett flertal olika egenskaper, beteenden och mentala förmågor hos våra elitidrottare som har varit av betydelse för deras ledarskap. Vi har dock valt presentera resultatet av vår innehållsanalys där de viktigaste områdena enligt majoriteten av våra idrottsrespondenter skildras. Vi valde följande angreppssätt för att undvika att vår studie skulle bli individspecifik och istället presenterade de mönster som vi har lyckats identifiera. Detta resulterade i en högre trovärdighet och gav mer tyngd i vår studie. Vi valde att exkludera områden som kan ha påverkat den enskilda individens ledarskap, både yttre faktorer och mentala förmågor, eftersom vi inte kunde urskilja likheter med andra respondenter. De områden som vi har valt att exkludera i analysen är exempelvis utbildning och karriärskildringar samt koncentration- och avslappningsförmåga.

I analysen har vi med hjälp av vårt empiriska material kartlagt ett antal egenskaper, beteenden och mentala förmågor hos våra respondenter, vilket i sin tur har relaterats till teorin. Vi vill poängtera att teorin inte använts för att filtrera vårt insamlade empiriska material, istället har vi flyttat fokus från teoriprövning mot en mer teoriutvecklande tankegång. Våra respondenters skildringar har belyst områden som inte betonas inom teorin, men då detta är en induktiv studie inkluderar vi även dessa i analysen.

5.2 Introduktion till analysen

De personer vi har träffat kommer från varierande bakgrunder och idrotter. Vägen fram till våra idrottsrespondenters framgångar och topprestationer skiljer sig åt, från aktivitet sedan barnsben till infall i senare tonåren. Samtliga av idrottsrespondenterna ägnade sig åt ett flertal sporter under sin barndom. Det som började som en lek för majoriteten kom allt eftersom att prägla deras person. Vi tycks ha kunnat identifiera att idrotten gynnat och förstärkt ett antal egenskaper, beteenden och mentala förmågor hos våra elitidrottare, som i sin tur har överförts och mer eller mindre påverkat deras ledarroller idag. Trots att deras idrottsavslut skilt sig åt, har deras personliga skildringar tydligt visat att ingen har upplevt något större tomrum efter idrotten. De har istället gått vidare och återigen kunnat finna glädje och tillfredsställelse med arbetsuppgifter och aktiviteter i sin vardag. Varför denna övergång varit relativt problemfri är svårt att spekulera i, men en bidragande faktor är troligtvis att ett flertal av våra idrottsrespondenter valde att studera vid sidan av sin idrottskarriär för att underlätta för framtiden.

Vi har intervjuat före detta elitidrottare som idag har olika typer av ledarroller, men gemensamt för samtliga är att de leder andra. Vad är då en ledare? Trots all forskning inom området ledarskap har man inte funnit någon entydig definition av begreppet.

If we know all too much about our leaders we know far too little about leadership.

Professor James MacGregor Burns (Jackson & Parry, 2008, s.23)

Komplexiteten med ledarskap kan delvis bero på att det är situationsbaserat där olika ledarskap passar in i olika situationer. Trots detta tycks vi ha lyckats identifiera ett antal egenskaper, beteenden och mentala förmågor hos våra idrottsrespondenter som dessa har utvecklat och förstärkt under deras aktiva idrottskarriär. Ett antal av dessa har också överförts till och präglat deras ledarskap.

5.3 Bilden av mental styrka

Våra respondenter har delade meningar om hur mental styrka byggs upp. Samtliga poängterar dock betydelsen av den mentala förmågan och hur den är avgörande för att prestera på toppnivå. Följande är i likhet med teorier inom idrottspsykologin som framhäver skillnaden mellan en amatöriddrottare och en elitidrottarens mentala styrka.

Det är viktigt att förstå hur det fysiska hänger ihop med det psykiska. /.../ Man kan träna lika många timmar, vara lika talangfull men det är några bara som lyckas. Hos de allra flesta sitter detta mentalt. Nathhorst

Många gånger är det inte de bästa talangerna som blir världssimmare, utan de som har en kombination av talang och en inre drivkraft. P. Holmertz

Majoriteten av våra idrottsrespondenter har arbetat upp sin mentala styrka relativt undermedvetet och ostrukturerat, vilket skiljer sig från vad teorin inom idrottspsykologin menar. Baron har aldrig haft en mental tränare, utan arbetade med sig själv och fick stöd från sin omgivning. Han poängterar istället vikten av ha en positiv motor och ser sin positiva inställning som ett sätt att styrka sig själv. Akraka berättar att hon till största del arbetade med mental styrka på egen hand då strukturerad mental träning fortfarande var förhållandevis nytt inom hennes idrott. Hon tror dock att det hade varit oerhört nyttigt att med hjälp av en mental coach förstärka hennes mentala styrka. Nilssons handbollslag hade tillgång till en mental coach, men han påpekar svårigheten med att i efterhand säga hur detta påverkat honom. Rohlin berättar att mental träning inte var satt i system under hans aktiva karriär, men var medveten om vikten av detta. Han menar dock på att samtalen mellan kamraterna i hans fäktningsslag stärkte honom då de tillsammans agerade som bollplank och hjälpte varandra. Det rådde en viss brist av strukturerad mental träning för våra idrottsrespondenter under deras aktiva idrottskarriär, men ett flertal poängterar ändå vikten av att mental styrka borde tränas kontinuerligt och inkluderas i det vanliga träningsschemat, vilket överrensstämmer med teorier inom idrottspsykologin.

Det är precis som situps; ju fler du gör desto starkare blir du. Nathhorst

Det är som allt annat, det handlar om träning. Broström

Ett flertal av våra respondenter, framförallt Bergqvist, Broström, Enhager, Fogdö, Gatu och Welin påpekar betydelsen av mental styrka på andra arenor än idrotten som i exempelvis näringsliv och privatliv. Welin berättar att genom mental träning och mental styrka kan en person få tillgång till mer av sig själv och därigenom bryta sig loss från kända fotspår och vägar.

Titta exempelvis på alla datorer och teknik, där har man kontinuerlig teknisk support. Men titta sedan på människor, där finns det ingen support förrän du kraschar. Welin

Det är viktigt att jobba med mental träning över tid, även när det går bra. Fogdö

Markne, Nathhorst och Nilsson poängterar att det i slutändan är upp till varje individ att vilja utvecklas och stärka sig själv. Nilsson betonar att vissa människor har bättre förutsättningar att bli mentalt starka, vilket resulterar i att dessa blir mer framgångsrika. Istället betonar teorin inom idrottspsykologin att mental styrka kan tränas upp.

Vi vill poängtera att samtliga av våra respondenter tror att det psykiska välbefinnande är sammankopplat med det fysiska.

Många tänker inte på att det är hårt att jobba och det gäller att vara i fysisk form. Det fysiska hänger ihop med det psykiska och jag upplever att jag har en hög stresstolerans. Nilsson

Kroppen hänger ihop med vårt tillstånd. Enhager

Vi vill understryka att majoriteten av våra idrottsrespondenter tillhör den äldre generationen idrottare och har delgett sin bild av mental styrka och mental träning. Följande kan skilja sig från hur dagens idrottare ser på ämnet. Våra idrottsrespondenter hade stundtals en relativt negativ inställning till mental träning, vilket också kan skilja sig från vad dagens idrottare

5.4 Förmågan att drömma, ha känslomål & delmål

Målsättning kan liknas med ett medel som idrottare oavsett nivå arbetar aktivt och genomgående med inom sin sport. Mål kan vara allt ifrån att prestera bättre under en träning genom förfinad teknik och övning, till att vinna ett OS- eller VM-guld. De före detta elitidrottare vi har intervjuat har samtliga arbetat med mål och målsättning. Samtliga betonar vikten av att sätta utmanande, specifika och mätbara mål, vilket har hjälpt dem att prestera. Detta överensstämmer både med teorier inom idrottspsykologi samt ledarskapsteorier. Målfokusering är ett område som vi tror har förstärkts i samband med personernas aktiva karriär eftersom de ständigt drivits av sina mål och använt målsättning som ett verktyg.

Vi har kunnat urskilja att våra idrottsrespondenter arbetat med olika typer av mål fast på skilda sätt. Baron, Harmenberg, Nathhorst och Rohlin berättar om att de har haft någon form av drömmål under sin aktiva karriär. Harmenberg arbetade till en början inte med målsättning då kärleken till fäktningen var det som drev honom, men när han väl bestämt sig för att en comeback satte han upp följande drömmål:

Jag ska ta OS guld även om jag har en dålig dag. Harmenberg

Fäktaren Rohlin hade i slutet av 70-talet en vision om att med eller utan honom som aktiv få ett florettlag till Olympiska Spelen. Dåtidens Sverige skickade inte florettfäktare till OS, eftersom grenen inte var av lika hög status som värja. Hans mål uppnåddes 1988 då Sverige skickade ett florettlag till OS, där Rohlin hade varit en bidragande faktor till detta. Vi tycker att detta har likheter med våra andra respondenters syn på ett drömmål, där Rohlin såg bortom givna gränser och spelregler för att på så sätt kunna nå sitt mål. Vidare understryker Nathhorst att både utövare och tränare skall börja med att sätta ett drömmål, detta oavsett idrott. Hon menar att det leder till ökad mental styrka och trovärdighet gentemot dig själv, vilket kommer underlätta i vägen till målet. Teorier inom idrottspsykologi betonar vikten av drömmål även kallat barriärbrytande mål och menar, i likhet med Nathhorst, att en betydande effekt av drömmål är att det undermedvetna tror att en sådan prestation är möjlig, vilket gör att det blir lättare att nå dit.

Baron anser att förmågan att drömma är ett verktyg som är användbart även i en ny yrkesroll och som ledare. Han påpekar vikten av att inte tappa denna förmåga som finns hos alla barn men tenderar att försvinna med åren.

För att få mer struktur behövs något som ligger lång därframme och som verkar någorlunda ouppnåeligt, men som gör att folk kan bestämma sig om de tycker det verkar vara en spännande resa eller ej. Baron

Markne poängterar att många av hans yngre elever drivs av drömmar. När dessa elever upptäcker hur svårt det kan vara att lyckas och ”växer upp”, blir hans roll som ledare och coach av ännu större betydelse då han måste få eleven att känna ett fortsatt engagemang. Han betonar vikten av att ge rätt feedback, vilket är ett område som ett flertal av våra respondenter uppmärksammat. Även Enhager poängterar betydelsen av fantasi och drömmar samt styrkan att bära med sig den förmågan. Broström påpekar att näringslivet arbetar med drömmål i form av visioner, men att dessa sällan förmedlas och genomsyrar en verksamhet. Vikten av att arbeta med drömmål hela livet är inget som vi direkt kan styrka med ledarskapsteorier. Vi anser att denna typ av mål bör lyftas fram eftersom vi tror att det skulle öka motivationen inom organisationer och därmed få fler människor att prestera i högre grad. Våra elitidrottare har använt sig av drömmål under sin aktiva idrottskarriär vilket vi tror har resulterat i att de vågar sätta höga och utmanande mål. Vi tror vidare att detta synsätt har överförts och präglar

deras ledarskap idag. Ledaregenskapsteorin menar att en ledare som vågar sätta ambitiösa mål och anta utmanande uppgifter kan kännetecknas som en effektiv ledare.

Ett flertal av våra idrottsrespondenter arbetade inte endast med konkreta mål, utan fokuserade också på mer känslorelaterade mål. Nathorst påpekar att det är viktigt att se sin prestation och känslan av sin ritt, och inte endast vara nöjd vid en förstaplacering. Rytтарinnan poängterar även att det är av särskild betydelse inom hennes sport då den inkluderar hästar vilket en ryttare inte kan ha full kontroll över. Weber berättar att det är viktigt att fokusera på sig själv och sin egen prestation utifrån sina egna förväntningar för att kunna orka prestera optimalt under en längre tidsperiod. Teorier inom idrottspsykologin benämner dessa känslomål som processmål, vilka fokuserar på färdigheterna, tekniken och handlingarna. Fogdö delar, i likhet med detta teoriperspektiv, upp mål i känslomål och prestationsmål. Han menar att idrottare är duktiga på att sätta upp känslomål och fokuserar på:

”/.../ vad vill du känna när du är klar?” Fogdö

Vi har i våra idrottsrespondenters skildringar kunnat uppfatta att liknande tankegångar präglar deras ledarskap. I likhet med drömmål ser vi att känslorelaterade mål är något som de använde under sin idrottstid, och vi tror att de medvetet eller undermedvetet även gör detta idag. Harmenberg berättar att han i sitt ledarskap fokuserar på att inkludera hela organisationen, vilket han menar leder till att målen uppnås på ett mer effektivt sätt. Han låter de enskilda enheterna bestämma hur de utnyttjar och använder sin kapacitet mest effektivt för att uppnå de gemensamt satta målen. Genom detta ledarskap poängterar han att fokus inte läggs på budgeten, utan på att utföra bästa möjliga prestation utifrån den egna processen. Både Nilsson och Welin poängterar vikten av att uppskatta processen fram till målet samt se helheten i företaget.

Njutningen med att leverera ett bra resultat är gjord redan innan resultatet kom. När det väl kommer blir det mer en bekräftelse på att man har gjort ett bra jobb. Nilsson

Momenten av tävling som driver prestationen framåt gagnar inte alltid ledarskapet.
Welin

Till skillnad från vår empiri kan vi inte inom ledarskapsteorierna identifiera betydelsen av känslomål. I teorin belyses istället både kortsiktiga och långsiktiga resultatmål, men vi tror att känslomål också bör användas utanför idrottens arena för att motivera organisationen att prestera i högre grad. Dagens organisationer påverkas kontinuerligt av ett flertal

omvärldsfaktorer exempelvis konkurrenter, konjunktur och förordningar. Vi tror därmed att det blir särskilt viktigt i ett ledarskap att fokusera på den interna kapaciteten, eftersom det är endast företaget som kan utvärdera huruvida processen till målet har varit optimal.

Majoriteten av våra respondenter har arbetat med delmål både i deras idrottskarriär samt i deras nya ledarroller. Weber och P. Holmertz poängterar explicit att delmål är minst lika viktigt för att lyckas som de slutgiltiga målen. P. Holmertz uttrycker att delmål kan liknas vid vägvisare som hjälper en person mot det slutgiltiga målet.

Tänk ett plan som startar på Arlanda som ska till Tokyo, gate 5. Det går inte att bara att skicka iväg planet utan man har radiofyrrar hela vägen som den pejljar in, och planet hamnar nästan alltid på rätt plats. P. Holmertz

Rohlin berättar att han idag aktivt använder olika händelser i sitt ledarskap för att få fokus och engagemang i en viss riktning. Vi tycker att detta kan liknas med hur de andra idrottsrespondenterna beskriver delmål i deras ledarskap. Weber framhäver att genom att arbeta med delmål så underlättar man hanteringen av motgångar. Han poängterar dock att han inte använder delmål i samma utsträckning idag som när han var idrottare, men understryker vikten av att använda delmål i sitt ledarskap.

If you go step by step, then you don't set up for failure. Weber

Majoriteten av våra idrottsrespondenter anser sig inte arbeta med målsättning i lika stor utsträckning som under deras idrottskarriär. Vi tycker oss dock kunna urskilja att våra före detta elitidrottare har en speciell relation till målsättning, eftersom att de under sina aktiva karriär dagligen arbetade intensivt med tydliga och konkreta målsättningar. Vi uppfattar i deras berättelser att de i stor mån fortfarande arbetar med målsättning, kanske till och med mer än vad gemen man gör, vilket de överfört till sitt ledarskap.

5.5 Att tro på sig själv

Samtliga av våra idrottsrespondenter ger intryck av att de är trygga i sig själv och litar på sin egen förmåga. Vi tror att den bakomliggande idrottskarriären delvis har varit en kontinuerlig process där deras självförtroende förstärkts. Gatu menar att idrotten stärker självförtroendet hos den aktiva personen eftersom denna i ett tidigt skede behöver ta ansvar för sig själv och leverera resultat. Följande resonemang poängteras även inom både teorier inom

idrottspsykologin samt ledarskapsteorier som betonar att självförtroende är en viktig faktor för att genomföra en prestation.

Små framgångar får man hela tiden genom att bli bättre. Det är det som pushar en framåt. Akraka

Vi tycker oss kunna urskilja att majoriteten av våra idrottsrespondenter har haft hjälp av sitt självförtroende när de utsatts för prövningar och ställts inför utmaningar. Det har lett till att de vågat driva igenom förändringar, både under sin idrottskarriär och i sitt ledarskap. P. Holmertz berättar att inom simningen var han den som ifrågasatte och ville prova nya träningsformer. Att våga förändra har fortsatt prägla hans person och ledarskap än i dag. Redan som 27-åring var han chef på ABB, det som drev honom var möjligheten att kunna påverka snabbare. En berättelse vi fick ta del av var hur Harmenberg lyckades introducera en dramatisk ny fäktstil, vilket vi tolkar var ett bevis på att han hade förmågan att våga förändra och ta risker. Följande har vi kunnat urskilja även i hans ledarroll idag eftersom han verkar inom en bransch, läkemedelsbranschen, där företag ständigt möter nya utmaningar och måste vara öppna för förändringar. Markne påpekar att det är av betydelse att motgångar och ”*andra skarpa lägen*” leder till förändring både som aktiv och i hans tränarroll. Vi tycker oss kunna se tendenser att på grund av att våra idrottsrespondenter har en stark tilltro på den egna förmågan vågar de driva igenom förändringar och prova nya metoder både under deras aktiva idrottskarriär och i sina ledarroller. Denna inställning, att vara optimistisk och inte räds av motgångar, framhävs i teorin om ledaregenskaper som ett karaktärsdrag hos en effektiv ledare.

Samtliga av våra idrottsrespondenter framhäver vikten av att ha personer runt omkring sig som stöttar och stärker självförtroendet. Baron, H. Holmertz, P. Holmertz, Markne, Nathhorst, Nilsson och Rohlin betonar alla betydelsen av stödet från omgivningen, som för vissa kom från deras föräldrar, för andra från tränare och lagkamrater, men även andra kompetenta personer i deras omgivning. P. Holmertz poängterar betydelsen av hans föräldrar som hjälpte honom bygga upp sitt självförtroende och vågade därmed lita på sig själv. Han betonar att även fast han hade en stor tilltro till sin egen förmåga var det viktigt att vara ödmjuk. Baron berättar om hur människorna i hans omgivning hjälpte honom i både framgång och motgång för att hitta den rätta balansen.

/.../ det är som att tina bröd i en mikrovågsugn, har man lite för hög effekt och kör lite för länge så blir brödet jävligt sabbat, men gör man det precis rätt så går det ganska så fort. Baron

Mina föräldrar tutade i mig att med hjälpa av mina handlingar är ingenting omöjligt för mig, och jag kommer lyckas med allt jag tar mig för. Rohlin

Markne och Nathhorst belyser både sin roll som tränare och coach och att dessa roller skiljer sig åt. Tränaren fokuserar på teknik och coachen arbetar med att stärka individen. Fogdö resonerar på liknande sätt, hans roll idag är delvis som ett bollplank och en stöttepelare. Han tror att mentalt stärka medarbetare kommer att bli viktigare i framtiden eftersom kraven från omgivningen ökar. P. Holmertz karakteriserar sitt ledarskap som ”björnen i hörnet” där han fokuserar på interna relationer och stötta personer i företaget för att kunna uppnå maximala prestationer.

Det är viktigt att göra något bra och få liv i de personer som har stagnerat. Det är viktigt att värna om interna resurser som har massa erfarenheter. P. Holmertz

I likhet med våra idrottsrespondenter uppmärksammar teorin om ledarskapsbeteende att en effektiv ledare har förmågan att stödja, uppmuntra och bygga interna relationer. Den belyser även betydelsen av coaching och vägledning för att lyfta fram färdigheter och förbättra prestationer.

Ett fåtal av våra respondenter belyser risken med ett för starkt självförtroende. Harmenbergs har en hypotes om de negativa konsekvenserna med ett för stark självförtroende.

En person med för mycket självförtroende har en tendens att inte jobba så hårt då denne anser att han är bäst i alla fall. Harmenberg

Vidare påpekar han vikten av ett starkt självförtroende, då en svag tro på sig själv kan leda till att en person inte vågar ta initiativ. Vi tror att detta resonemang är mer individspecifikt och kan inte härleda att ett för starkt självförtroende försämrar en prestation tillbaka till våra andra respondenter.

5.6 Inställning & Attityd

Våra före detta elitidrottarens skildringar framhäver betydelsen av den enskilda människan alltid är ansvarig för dennes handlingar och har möjlighet att påverka. Vi tycker oss kunna urskilja att samtliga av våra idrottsrespondenter har ett starkt driv och anser att de kan påverka

och influera ett händelseförlopp. Bergqvist påpekar att det är attityden som utmärker före detta idrottare då dessa är villiga att arbeta hårt för att nå sina målsättningar.

/.../ jag väntar inte på att saker och ting ska ramla ner och hända, utan är väldigt driftig och jobbar hårt, väldigt hårt. Akraka

Människan är ingen passiv komponent, du har ansvar för ditt eget liv. Man måste vara en aktör. Rohlin

Jag skulle kunna skylla på skidor och underlag, men jag har ansvar för alla dessa komponenter. Jag kan inte skylla på någon annan då jag har ett eget ansvar. Fogdö

Det finns inga ursäkter. Du äger din situation, du kan påverka. Markne

Följande synsätt tror vi att våra idrottsrespondenter överfört till sin ledarroll där de visar på vikten av handlingskraft. Teorier om effektiva ledaregenskaper benämner denna förmåga som självkontroll. Där ledarens agerande och val påverkar händelseförloppet och tar ansvar för sina handlingar. Huruvida denna förmåga har utvecklats eller förstärkts på grund av idrotten är för oss svårt att avgöra, men vi tror att idrotten kan vara en arena där den aktiva uppmuntras att agera och vara företagsam.

Majoriteten av våra idrottsrespondenter ställer höga krav på både sig själv och sin omgivning, vilket vi tror kan vara ett resultat av delvis deras handlingsförmåga men också deras utmanande målsättning. Markne menar att han, för att kunna vara en bra ledare, kräver en vilja och engagemang hos de personer han leder.

Man måste ge ett commitment från båda hållen. Eleverna måste läsa läxan och komma tillbaka och visa att de kan den. Markne

Vi tycks kunna se tendenser att eftersom våra idrottsrespondenter under sin aktiva idrottskarriär varit vana vid höga krav har de erfarenhet av en sådan typ av attityd. Trots att denna inställning kan vara individspecifik upplever vi att den kan ha förstärkts genom idrotten och därefter överförs in i den nya ledande rollen. Nilsson framhäver att under sin aktiva idrottskarriär hade samtliga i laget höga ambitioner. Idag, i hans yrkeskarriär, är det däremot inte en självklarhet att alla inom företaget har samma målmedvetenhet och driv. Han menar därför att det är viktigt att hitta en balans mellan kraven på sig själv och på andra.

Det finns de som nöjer sig med att komma in klockan nio och gå klockan fem. /.../
Jag har arbetat med hög intensitet hela tiden men när jag jobbar måste jag tänka på
att alla inte har samma ambitioner och drivkraft. Nilsson

I likhet med Nilssons resonemang påpekar även Baron att det är viktigt att trots sin tävlingsiver inte driva på för hårt och glömma sina medarbetare. Detta kan liknas med teorier om effektiva ledaregenskaper där ett allt för starkt självförtroende kan få negativa konsekvenser, så som en övertro på den egna förmågan och en risk att betraktas som arrogant. Vi tycker oss kunna urskilja att våra idrottsrespondenter är medvetna om att de är otroligt drivna personer som ställer höga krav på sin omgivning. Denna medvetenhet har inte alltid kommit inifrån utan ibland varit en respons på den nya omgivningens reaktion. Tack vare denna kännedom försöker de undvika de negativa aspekterna deras attityd kan leda till.

Som individualist kan man komma väldigt långt, men det är lätt att glömma bort och köra över andra. Ibland kommer jag på mig själv: Oj, nu simmar jag här. H. Holmertz

Jag har drag av perfektionism. Det kan vara svårt att jobba för mig om man inte satsar. Jobbet inget man går till och sedan går hem och glömmet. Rohlin

Ett annat resonemang som bland annat Baron, Enhager och Markne uppmärksammar är ”den svenska mentaliteten”, som de menar tenderar söka efter problem istället för att försöka finna möjligheter. Följande inställning menar de inte är gynnsamt varken för en ledare eller för en organisation. Enhager vidareutvecklar resonemanget där han påpekar att både idrottare och ledare måste bestämma hur dem vill se verkligheten; fokuserar du på möjligheter eller på problem.

Man får inte ha den svenska finn fem fel sjukan, utan man måste istället tänka på att finna ett rätt. Baron

Jämför frågorna: Vad finns det för möjligheter med den här krisen, versus vad finns det för problem med den här krisen? Det handlar om konsten att ställa rätt frågor. Enhager

Seeing opportunities and finding ways to solve problems. One could say that I see things that other people don't see. Weber

Vi upplever att samtliga av våra idrottsrespondenter har en vilja att lösa problem och försöker se möjligheter. Detta är något som vi tycks urskilja att de använder i sin ledarroll och

gentemot sina anställda. I likhet med teorier om effektivt ledarskapsbeteende är ett sådant agerande ofta gynnsamt för en organisation då de anställda kan identifiera sig med ledaren.

En positiv attityd är något som vi upplever samtliga av våra idrottsrespondenter har. Vi kan dessutom urskilja att de prioriterar att känna tillfredsställelse med livet och glädje med det dem gör. Följande inställning tror vi har drivit dem både i deras aktiva karriär, men ur deras skildringar tycker vi oss kunna urskilja att denna mentalitet har präglat deras yrkesval och ledarroll. Weber berättar att det är viktigt att först identifiera vad man älskar, har man sedan har en talang för det blir resultatet väldigt givande.

Det räcker inte med exceptionell talang utan man måste också tycka att det är roligt.

Gatu

Det som driver många idrottare är att visa vad man kan. Jag måste känna en passion för det jag gör. Akraka

Jag älskar det jag håller på med, vilket är häftigt och motiverar mig hela tiden.

Nathorst

Jobbet för mig är en livsstil, man måste gilla det man gör. Rohlin

Lyckan att få jobba med det jag tycker är kul. Fogdö

Vi lägger inga värderingar i huruvida dessa personer känner mer glädje än gemene man, utan vill uppmärksamma att våra idrottsrespondenter prioriterar och eftersträvar att känna tillfredsställelse med vad de gör. Vi tycks kunna identifiera ett mönster hos flertalet av våra idrottsrespondenter och urskiljer att dessa har drivits främst av inre motivation i deras liv. Vid slutet av deras aktiva idrottskarriär, samt efter avslutet upplever vi att den yttre motivationen har fått större betydelse än tidigare, vilket troligtvis skapats av olika anledningar.

Jag såg inte handbollen som en karriärmöjlighet utan var tvungen att välja. Nilsson

Värdet av alla de priser jag vann inom simningen utgör en halv månadslön idag. P.

Holmertz

Våra idrottsrespondenters skildringar om inre motivation har likheter med teorier inom idrottspsykologi, som menar att inre motivation är en nödvändighet för att kunna prestera på bästa möjliga nivå.

Motivation måste komma inifrån. Fogdö

De ledarskapsteorier vi studerat redogör inte för någon korrelation mellan effektivt ledarskap och motivation. Vi tror oss kunna uppfatta att våra idrottsrespondenter sökte tillfredställelse och drevs av inre motivation under sin aktiva idrottskarriär, och drivs av liknande faktorer i deras nuvarande ledarroll. Trots att inre motivation inte uppmärksammas inom ledarskapsteorier vi behandlat anser vi att detta kan vara en faktor som bidrar till ett effektivt ledarskap.

5.7 Pressade situationer

Våra idrottsrespondenter berättar hur tävlingsmomentet i idrott kräver en förmåga att leverera, där hanteringen av stress och nervositet sätts på prov. Nilsson talar om hur matchsituationer inom handbollen har hjälpt honom att handskas med stressfulla situationer i sin ledarroll.

Jag har lärt mig från idrotten att hantera stress och leverera då och nu. Nilsson

Weber som varit aktiv inom Extremsport blir ett särskilt tydligt exempel eftersom han utsattes kontinuerligt för stress och framförallt rädsla, inom sin idrott. Både Weber och Bergqvist understryker att desto fler stressfulla situationer som en människa utsätts för desto bättre blir denne på att hantera sådana förhållanden. Bergqvist poängterar även att han tror idrottare besitter denna mentala förmåga och kan därav vända en påfrestande situation till något positivt. I likhet med Weber och Bergqvists resonemang beskriver teorin om ledaregenskaper att en effektiv ledare karaktäriseras av en hög stresstolerans och god förmåga att hantera besvärliga situationer.

Vi tror att denna förmåga överförs från idrottskarriären och kan vara gynnsam i våra före detta elitidrottarens ledarskap. Vi tycks kunna urskilja ett mönster att samtliga av våra idrottsrespondenter fortfarande i sin ledarroll söker sig till utmanande och pressande situationer. Följande resonemang baseras på att vi utifrån våra elitidrottarens skildringar kan se tendenser att tävlingsmänniskan och tävlingsinstinkten fortfarande finns kvar. Vi tror att våra idrottsrespondenter upplever stress i sin vardag, men i och med deras tidigare erfarenheter av stressande situationer har de utvecklat och förstärkt förmågan att hantera stress, vilket har överförs till deras ledarskap.

Jag har över tiden lärt mig triggats triggas av de situationer där jag blir skräckslagen, framförallt för att misslyckas. Nervositeten blir som ett gift och en adrenalinrush.
Baron

Jag har gått igenom det så många gånger att jag har blivit bättre på att hantera det. Jag vet hur jag ska hantera det, men nästan exakt samma känsla kommer tillbaka.
Akraka

Känner du att du är väl förberedd och har kontroll då känner du ingen rädsla.
Nathorst

Det är tävlingsmomenten som är så speciellt, man blir nervös. Man är väldigt avklädd och uthängd när man tävlar. Att vinna är som balsam för hela kroppen. Det är häftigt. Markne

Vidare visar Harmenberg hur hans personlighet, både som idrottare och ledare, drivs av motgångar. Han berättar att under hans aktiva karriär, trots stor framgång, inte fick delta i ett stort mästerskap på grund av sin radikala fäktstil. Följande ledde till att Harmenberg ville ta revansch. I hans ledarroll inom läkemedelsbranschen, vilken ständigt kantas av bakslag, talar han om vikten av att alltid fortsätta framåt. Baron berättar att han i sin ledarroll alltid har sökt sig till nya företag och områden där han känt sig utmanad och satts på prov. För honom har varit det ett sätt att utveckla sig själv och sitt ledarskap. Denna drivkraft har vi kunnat urskilja även fanns under hans idrottskarriär, då han redogör för att han alltid tränat mycket, trots misslyckanden.

Som ledare är det viktigt att hantera motgångar, de kommer alltid. H. Holmertz

Samtliga av våra idrottsrespondenters diskuterar betydelsen av att inte älta och förmågan att gå vidare vid en motgång. Vi tror att detta är en egenskap som har förstärkts på grund av deras tidigare idrottskarriär eftersom de då kontinuerligt utsattes för utmaningar och förluster, men var tvungna att fortsätta prestera. I likhet med våra idrottsrespondenters berättelser menar teorin om ledaregenskaper att en effektiv ledare tar ansvar för sina handlingar och undviker att skylla på externa faktorer.

Man behöver en motgång, efter det blir man mer förberedd. Det blir aldrig jobbigare än första gången. Nathorst

It is important to cope with challenges and setbacks. Because if you start harvesting you will get paralyzed. Weber

Att ta ett misslyckande och orka förlora är inte något som alla gör. Detta är något som idrottare är bra på. Welin

Nilsson berättar att handbollen och idrotten lärde honom att släppa taget om det som är gjort eftersom detta ändå inte kan ändras på. Han understryker att det är bättre att lära sig, gå vidare

och göra det bättre till nästa gång. I likhet redogör även Baron att som ledare är det viktigt att inte känna rädsla inför misslyckanden och ta lärdom av situationen. Vidare menar han att en situation endast är ett misslyckande om samma agerande upprepas ytterligare en gång. Han poängterar att det är många företag som inte vågar följa upp aktiviteter då de är rädda för att eventuellt finna misslyckanden.

För mig handlar det om två saker, fira segrar eller inse att de vi gör inte fungerar.
Båda är positiva, så varför inte följa upp? Baron

Bergqvist menar att det är ett flertal situationer inom näringslivet som kan relateras till situationer i en idrottskarriär. En av dessa är hanteringen av motgångar. Broström betonar också betydelsen av att hantera motgångar effektivt. Han menar på att liksom inom idrotten präglas inte näringslivet alltid av gynnsamma tider, där det avgörande blir det egna förhållningssättet till situationen.

Det kommer alltid motgångar. Man måste lyfta sig, ta sig ur det och gå vidare till nästa steg. Bergqvist

Vi tycks kunna urskilja tendenser att våra idrottsrespondenter besitter en god förmåga att hantera stress och motgångar eftersom de betonar vikten av att ta lärdom och blicka framåt. Denna förmåga tror vi har utvecklats och förstärkts då de fått erfara och hantera dessa typer av situationer under sin aktiva idrottskarriär. Följande tillvägagångssätt att hantera motgångar överensstämmer enligt oss med teorier inom idrottspsykologi samt teorier om effektiva ledaregenskaper.

5.8 Övriga verktyg

Ytterligare två områden som vi har uppmärksammat i vårt insamlade empiriska material är förmågan att reglera sin spänningsnivå samt användandet av visualisering. Samtliga idrottsrespondenter samt ett flertal av våra övriga respondenter framhäver betydelsen av att kunna samla sin energi, vara disciplinerad och optimera sin prestation när det gäller. Denna förmåga upplever vi att våra före detta elitidrottare har tagit med sig in i sitt ledarskap där de praktiserar detta genom att kunna rikta sin energi mot vad som är viktigt. Nilsson berättar att idrotten lärde honom att hantera tid genom att han tvingades prioritera och fokusera för att åstadkomma något under en begränsad tidsperiod. Welin menar att idrottare har en fördel i att de under sin aktiva karriär varit tvungna att skilja på träning och match, och kunna plocka fram ”det lilla extra” när det verkligen gäller.

Det gäller att kunna hantera och reglera den här energin själv. När skall jag slå på den och när skall jag slå av den? Det här tror jag idrottare vet. Welin

Att fokusera är som att skaka en Coca-Cola-flaska, jag bestämmer när korken skall öppnas. Det är viktigt att lyckas kapsla in energin och använda den rätt, och inte gå och pysa ut hela tiden. P. Holmertz

Det som engagerar mig gör jag till 110%, annars så är jag rätt så distant. Det är nödvändigt i ett ledarskap att inte engagera sig i allt. Man måste välja för att ha kraft att göra det man vill inom det fokuserade området. Rohlin

Användning av visualisering som verktyg var begränsad till de aktivas idrottskarriär och vi har inte lika tydligt kunnat identifiera detta i deras ledarskap. Undantagen är H. Holmertz som berättar att hon använt denna teknik vid intervjuer och förhandlingar samt Weber som menar på att han använder visualisering till en viss mån idag. Enhager understryker dock att denna teknik bör praktiseras även i näringslivet, vilket han menar även görs idag. Visualisering är inte ett område som vi noterat uppmärksammas inom ledarskapsteorier, men kan kanske vara ett verktyg som skulle kunna effektivisera ledarskap.

Bästa känslan var inte när jag kommit först i mål utan det var när jag stod på startpallen. Då sa jag till mig själv: Sorry grabbar, ni har inte en chans idag, och kände det med hela hjärtat. P. Holmertz

Jag vann OS många gånger innan jag vann OS. Harmenberg

Företagsledare skapar fantasibilder som ej har hänt vid förhandlingar, där de går in och ser hur de lyckas. De har förmågan att se slutet först. Enhager

Vi har kunnat urskilja hur våra respondenters inställning och attityd påverkat deras idrottskarriär och dessutom påverkat deras nuvarande ledarskap.

5.9 Idrotten och det personliga ledarskapet

Det vi tycks ha utläst utifrån våra idrottsrespondenter skildringar är att de kontinuerligt utvecklats under sin idrottskarriär för att kunna fortsätta prestera och leverera i olika idrottsrelaterade situationer. Följande har lett till att de ständigt behövt arbeta med sina svagheter och utveckla sina styrkor, vilket resulterat i en god självkänedom. Trots alla ovannämnda egenskaper, beteenden och mentala förmågor tror vi att bland det viktigaste är förmågan att känna sig själv, då vi tror detta bidrar till att en människa kan använda sina resurser maximalt. Vi tycker oss kunna se att samtliga av våra idrottsrespondenter innehar och utnyttjar denna förmåga i deras ledarskap. Följande menar nyare forskning och teorier om

effektivt ledarskapsbeteende är viktigt, då en person som ständigt utvecklar sig själv, även har förmågan att utveckla andra människor.

Allt handlar om konsten att hantera våra tillstånd på bästa sätt. Enhager

Idrottare känner sig själva väldigt väl och är medvetna om sina brister och styrkor och är vana att samla energi. Gatu

Det är viktigt att du är hemma i dig själv, har med hela dig i en prestation och är i din fysiska kropp. Detta är en del utav hemligheten inom idrotten som vi inte alltid förstår i näringslivet. Welin

Vi har valt att summera upp vår analys med ett citat som enligt oss stämmer väl in på våra respondenter och den resan de har gjort och vad detta har gett dem.

Att förstå sig själv, att förstå andra människor och kunna använda dessa insikter i vardagen... Det är nyckeln till ett framgångsrikt liv. Suiter, 2007, s. 146

6 Slutsats

I detta avslutande kapitel presenterar vi de slutsatser som vi har lyckats dra från vår analys. Kapitlet inleds med en kort beskrivning av vår studie där vi återigen redogör för vår forskningsfråga och hur denna har besvarats samt ytterligare reflektioner vi har gjort på under studiens gång. Vi avslutar med att introducera förslag på fortsatt forskning.

6.1 Vi ser mållinjen

Vår ambition med denna studie var att studera vilka egenskaper, beteenden och mentala förmågor en elitidrottare tenderar att utveckla och förstärka under sin aktiva karriär. Vidare ämnade vi att urskilja om dessa kan överföras på en ny yrkeskarriär och ledarroll. Slutligen ville vi studera om och hur dessa egenskaper, beteenden och mentala förmågor präglar deras ledarskap. Vår forskningsfråga löd:

Vilka egenskaper, beteenden och mentala förmågor tenderar att utvecklas hos elitidrottare under den aktiva idrottskarriären? Har dessa egenskaper, beteenden och mentala förmågor överförts till en ny yrkesroll som ledare och hur har dessa påverkat deras ledarskap?

I det inledande skedet av vår arbetsprocess hade vi trots vår begränsade kunskap om området en föreställning om vad som karaktäriserar en elitidrottare. Vi trodde att en elitidrottare var målfokuserad, egensinnig, hade ett starkt självförtroende och ego samt besatt en god förmåga att hantera pressade situationer och motgångar. Under studiens gång, och desto fler skildringar vi fick ta del av, ändrades vår föreställning och ytterligare egenskaper uppdagades samtidigt som betydelsen av andra tonades ner. Här nedan kommer våra slutsatser presenteras.

Ingen av våra idrottsrespondenter uppfattades av oss som egensinniga, utan visade på motsatsen. Kanske beror detta på att samtliga arbetar med människor i sitt ledarskap, vilket vi upplever kan vara en indikation på att de istället är socialt kompetenta. Ytterligare ett karaktärsdrag som inte i lika stor mån bekräftades av våra idrottsrespondenters berättelser var

det personliga egot. Istället för att utmärka detta karaktärsdrag visade vårt insamlade empiriska material på betydelsen av att värna om relationer och ha en stöttande omgivning. Samtliga av våra idrottsrespondenter berättar om vikten att engagera organisationen i sitt ledarskap för att lättare och effektivare uppnå målen då bland annat motivationsnivån höjs.

Dessa var några av flera egenskaper, utöver våra initiala antaganden, som uppdagades. Ytterligare egenskaper, beteenden och mentala förmågor som framhövdes var att samtliga hade en positiv attityd där fokus var att se möjligheter och där de drevs av tillfredsställelse och inre motivation. Vidare påvisade våra idrottsrespondenter att de var handlingskraftiga, ville påverka och vågade ta risker. De drevs av utmanande situationer och motgångar samt ställde höga krav både på sig själv och på sin omgivning. Slutligen använde sig våra före detta elitidrottare av visualisering och spänningsreglering under deras aktiva idrottskarriär. Vi tycker oss kunna identifiera att endast ett flertal av de egenskaper, beteenden och mentala förmågor som formas och förstärks under våra elitidrottarens karriär har överförts och präglat deras ledarskap.

Att arbeta med målfokusering i samma tydliga utsträckning upplevde vi inte att våra idrottsrespondenter gör i sitt ledarskap. En förklaring till detta skulle kunna vara att de under sin aktiva idrottskarriär arbetade med en mer individuell målsättning som de själv ansvarade för. Idag däremot är de i sin ledarroll mer beroende av andra faktorer och kan inte i lika hög grad påverka ett resultat. Vi kan dock dra slutsatsen att våra idrottsrespondenter fortfarande använder sig av höga och utmanande mål, drömmål. Dessutom har de en vana att göra detta, vilket kan hjälpa dem i deras ledarskap. Ytterligare en reflektion inom samma tema är att majoriteten av våra före detta elitidrottare poängterade vikten av känslorelaterade mål även utanför idrottens arena och i deras ledarskap. Vi tror att det blir av allt större relevans att i ett ledarskap värdera processen fram till målet eftersom yttre faktorer påverkar organisationens slutgiltiga resultat. Vi lyckades inte identifiera vare sig drömmål eller känslorelaterade mål inom de ledarskapsteorier vi studerade för ett effektivt ledarskap. Vi tror däremot att genom att använda dessa verktyg kan ledare lättare och mer effektivt motivera de anställda och därmed maximera prestationen för hela organisationen. Kanske har våra före detta elitidrottare ett försprång i detta avseende. Ett annat verktyg, visualisering, som en av våra respondenter påpekar kan vara användbart inom näringslivet, kunde vi inte urskilja från vårt resterande insamlade empiriska material. Samtliga idrottsrespondenter redogjorde för hur de använt sig av visualisering under deras aktiva karriär, men sade sig inte använda tekniken i deras ledarskap, med undantag av en idrottsrespondent.

Vi har lyckats identifiera ett antal egenskaper, beteende och mentala förmågor som har varit synnerligen gynnsamma för våra före detta elitidrottarens ledarskap, och har förstärkts och överförs från deras aktiva idrottskarriär. Vi kunde se tecken på att våra idrottsrespondenters ledaregenskaper förstärks av deras förmåga att kontinuerligt prestera och fokusera, vilket kännetecknas av deras tävlingsinstinkt. Detta tror vi att de har användning för i sitt ledarskap då de har en stark drivkraft och ställer höga krav på sig själv, men även på andra. Risken med ett sådant ledarskap är att alla i ett företag inte har likande drivkraft och ambitioner, vilket kan få negativa konsekvenser. Vidare har ett flertal av våra elitidrottare under sin aktiva karriär kontinuerligt blivit utsatta för pressade situationer och tvingats hantera motgångar för att kunna fortsätta prestera optimalt. Vi tror oss kunna dra slutsatsen att samtliga av våra före detta elitidrottarens ledarskap karaktäriseras av en positiv attityd och de drivs av tillfredsställelse, där de fokuserar på möjligheter och ständigt blickar framåt. Vi betraktar detta beteende som en direkt effekt av deras tidigare idrottsengagemang, där de drevs av självtillfredsställelse. Detta baserar vi på att samtliga poängterar de motiveras av att göra vad de älskar och tycker är kul. Den här typen av ledarskap tror vi har möjliggjorts ytterligare med hjälp av deras starka tro på sig själv och den egna förmågan. Till vår förvåning visade vårt insamlade empiriska material att våra idrottsrespondenter poängterar vikten av deras sociala omgivning både inom idrotten och i deras ledarskap. Trots att vi hade föreställt oss att möta 11 individualister visade det sig att idrotten istället främjat betydelsen av sociala relationer. Vår slutsats är att denna inställning följt med in i deras ledarroller, då vi tycks kunna urskilja att samtliga framhäver vikten av att få sin omgivning med sig för att kunna uppnå målen och prestera.

Vi har efter studiens genomförande insett hur komplexa sambanden är mellan de olika egenskaperna, beteendena och mentala förmågorna våra respondenter skildrat, framförallt gällande vilka som präglat deras ledarskap. Det har varit utmanande för oss att identifiera ett mönster då samtliga egenskaper, beteenden och mentala förmågor både samverkar, motverkar och påverkar varandra. Följden av detta tror vi blir att den viktigaste faktorn i ett ledarskap är självkännedom, vilket resulterar i förmågan att kunna leda sig själv. Vi menar att för kunna leda andra måste du kunna leda dig själv. Vi tror att idrotten förstärker en persons självkännedom eftersom den fungerar som en plattform där det ges möjlighet att utveckla och förstärka ett antal egenskaper, beteenden och mentala förmågor. Detta möjliggörs genom att du inom idrotten ständigt testas och mäts, vilket leder till att utövaren behöver förändras och förbättras kontinuerligt. Vi tycker oss se hur våra idrottsrespondenter burit med sig denna

nyckel in i sitt ledarskap, vilket vi tror har varit gynnsamt i deras ledarroll och kan inbringa fortsatt framgång i deras ledarskap.

Vi tror att det även finns andra arenor exempelvis inom musik, teater och scoutverksamhet som också skulle kunna utveckla samma typer av egenskaper, beteenden och mentala förmågor som idrotten gör. Fördelen med idrotten som plattform tror vi är att det finns en tydlighet, enkelhet och tillgänglighet som tilltalar många typer av människor. Dessa klara ”spelregler” inom idrotten leder till att en person lättare kan utvecklas och förändras. I likhet med en av våra respondenter, Gatu, menar vi att idrotten även på ett effektivt sätt lyfter fram ledare, och vikten av ledarskap, redan i en tidig ålder. Sport legitimerar ledarskap och får den enskilda individen att våga ta ansvar för sina enskilda handlingar och leda sig själv. Utifrån de berättelser vi har tagit del av tycker vi oss kunna dra slutsatsen att idrotten i mångt och mycket fostrar starka personligheter, vilket ibland dessutom kan resultera i goda ledare. Vi vill inte förmedla att idrott kan likställas med ett effektivt ledarskap, men tror att den kan ge goda grundförutsättningar.

6.2 Ytterligare reflektioner

Det är viktigt att inte glömma att majoriteten av våra idrottsrespondenter har haft en gedigen utbildning i ryggen, oavsett om den har genomförts parallellt med eller efter idrottskarriären. Följande kan självklart ha underlättat i deras nya yrkeskarriär och ledarroller. Det bör uppmärksammas att vårt empiriska material baseras på före detta elitidrottarens skildringar. I efterhand kan vi konstatera att nivån inom idrotten har spelat mindre roll än själva idrotten i sig, och dess påverkan på ens vardag. Denna slutsats grundar sig i att våra idrottsrespondenters tidigare elitidrottskarriär skiljer sig väsentligt åt, främst gällande framgångar och längd på karriär. Därav tror vi att även en amatöriddrottare kan ta med sig liknande egenskaper, beteenden och mentala förmågor som har byggts upp under idrottstiden till sitt ledarskap, men kanske ej i samma utsträckning.

Våra respondenter tillhörde den äldre generationen idrottare och representerar en era där pengar inom deras idrotter inte var en självklarhet. Klimatet inom idrottsvärlden idag har förändras och vi tror oss kunna urskilja en svagare koppling mellan elitidrott och näringsliv i framtiden. Detta är ett resultat av att en idrottskarriär idag genererar mer pengar och personer tenderar att stanna längre inom sin sport eftersom den mer kan betraktas som ett karriärsväl i sig. Därav tror vi att det finns en risk att färre elitidrottare satsar på att bli ledare inom

näringslivet då de stannar i idrottsvärlden. Vi är dock övertygade att idrotten även i framtiden kommer att fostra och skapa en god grund för ett effektivt ledarskap, vilket vi sett bevis på att näringslivet mer och mer börjar utnyttja.

6.3 Förslag på fortsatt forskning

Vi valde att studera relationen mellan idrott och ledarskap utifrån ett öppet förhållningssätt. Våra respondenter valdes utifrån kriterierna att de varit aktiva på elitnivå samt innehade någon form av ledarroll i sin nya yrkeskarriär. Vår studie var baserad på skildringar och berättelser som samlats in under öppna intervjuer, vilka styrde vår fokus. Vi är medvetna om att vi intervjuat 16 personer, och ytterligare respondenter hade kunnat ge mer djup i vår studie. Detta var ej möjligt på grund av vår begränsade tidsram.

En spännande infallsvinkel med utgångspunkt i en liknande forskningsfråga skulle kunna vara att beakta genusperspektivet, för att kunna identifiera om resultatet skiljer sig åt mellan män och kvinnor. Ett annat område som vore intressant att belysa är om det går att utläsa några skillnader mellan lagsport och individuell sport. Vidare vore det av intresse att se en liknande forskningsfråga fast utifrån ett internationellt perspektiv med respondenter från olika delar av världen. Ytterligare ett område att studera är om en högre utbildning efter idrotten har en påverkan på ledarskapet.

Ett annat förslag på fortsatt forskning är att undersöka huruvida olika kritiska ögonblick under den aktivas idrottskarriär påverkar personens egenskaper, beteenden och mentala förmågor samt hur detta präglar individens identitet. En annan infallsvinkel inom samma område är studera om och i sådant fall hur idrottarens karriäravslut inverkar på ledarskapet.

I vår studie intervjuade vi framgångsrika personer inom både idrott och ledarskap. Vi är medvetna om att det finns åtskilliga exempel där övergången från en framgångsrik idrottskarriär till en ledarposition inte har lyckats. Följande är ett område som skulle vara intressant att studera närmre och varför denna övergång misslyckats.

En av våra slutsatser var att nivån på idrotten inte är den mest avgörande faktorn för de egenskaper, beteenden och mentala förmågor som överfördes till ledarrollen. Därav vore det av intresse att jämföra amatöriddrottare och professionella idrottare och om dessa skiljer sig åt. En annan slutsats vi drog var att idrotten kan vara en av många plattformar som utvecklar egenskaper, beteenden och mentala förmågor som kan vara gynnsamt i ett ledarskap. För att

utveckla detta resonemang skulle det vara intressant att genomföra en liknande undersökning med en annan plattform såsom teater eller scoutverksamhet.

Vi hoppas att vi med denna studie har lyckats belysa ett relativt outforskat område inom ledarskap och bringat klarhet i vad för lärdomar vi skulle kunna ta från elitidrotten in i ledarskapet.

7 Källförteckning

7.1 Skriftliga källor

Arvonen, J. & Ekvall, G. (1999). *Effective leadership style: both universal & contingent?* Creativity & Innovation Management, 8, 242-250

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* Lund: Studentlitteratur

Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership, A survey of theory and research*. New York: Free Press

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliff: Prentice-Hall

Blomquist, C. & Röding, P. (2010). *Ledarskap, personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur

Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager, a model for effective performance*. New York: Wiley

Bryman, A. & Bell E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage

Drucker, P.F. (1999). *Managing oneself*. Harvard Business Review, 77, 64-75

Drucker, P.F. (2003). *Self-Management*. Executive Excellence, 20, 7-9

Gould, D. & Damarjian, N. (1998). *Mental skills training in sport*. I: B.C. Elliot (ed.), Applied Sport Science: Training in Sport. International Handbook of Sport Sciences – Vol 3, London: Wiley, 70-111

Goodstadt, B.E. & Hjelle, L.A. (1973). *Power to the powerless: Locus of control and the use of power*. Journal of Personality and Social Psychology 27, 190-196

- Hardy, L., Jones, G. & Gould, D. (1996). *Understanding psychological preparation for sport, Theory and practice of elite performers*. West Sussex: Wiley
- Jackson, B. & Parry, K. (2008) *A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. London: Sage
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval I företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Kim, H. & Yukl, G. (1995). *Relationships of self-reported and subordinate-reported leadership behaviors to managerial effectiveness and advancement*. *Leadership Quarterly*, 6, 361-377
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1987). *The leadership challenge: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass
- Levit, E.G. & Jonsson, J. (2009) *Ledarhandboken, effektivare ledarskap med IPU Profilanalys*. Malmö: Institutet för personlig utveckling
- Locke, E. A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Lombardo, M.M. & McCauley, C.D. (1988). *The Dynamics of Management Derailment*, Center for Creative Leadership, Greensboro, Technical Report, 34
- Lundahl, U. & Skärvad, P.H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur
- McCauley, C.D. & Lombardo, M.M. (1990). *Benchmarks: An instrument for diagnosing managerial strengths and weaknesses*. I K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, Leadership Library of America, 535-545
- McClelland, D.C. & Burnham, D.H. (1976). *Power is the great motivator*. *Harvard Business Review*, 54, 100-110
- Meredith, J. R. & Mantel, S.J. (1985). *Project management: A managerial approach*. New York: Wiley
- Miller, D., Kets de Vries, M.F.R. & Toulouse, J. (1982). *Locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environmen*. *Academy of Management Journal*, 25, 237-253

- Northouse, P.G. (2003). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Olson, B.A. (2010). *Cruyff bollor företagsidéer*. Dagens Industri (28.04.2010), 19
- Orlick, T. & Partington, J. (1988). *Mental Links to Excellence*. The sport psychologist, 2, 105-130
- Paglis, L.L. & Green, S.G. (2002). *Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change*. Journal of Organizational Studies, 23, 215-235
- Pensgård, A. M & Holligen, E. (2005). *Idrottens mentala träningslära*. Stockholm: Svenska FotbollsFörlaget.
- Railo, W. (1992). *Nya Bäst när de gäller, Idrottspsykologi*. Farsta: SISU Idrottsböcker.
- Rohlin, L., Hansson, J., Marmgren, L., Modig, M., Karlsson, A., Billing, K., Wiklund, G., Sewerin, T., Erixon, B., Esping, K., Janebrant, J., Steding, M., Ek, H., Marmgren, M., Lilja, Å., Sahlén, B. & Alvesson, M. (2003). *Ledarskap och lärande*. Dalby: MiL Publishers
- Rohlin, L., Skärvad, P.H., & Nilsson, S.Å. (1994). *Strategic leadership in the learning society*. Lund: Studentlitteratur
- Rosenstein, B. (2010). *Self-development*. Leadership Excellence, 20, 9-10
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic & Extrinsic Motivations: Classic Definitions & New Definitions*. Contemporary Educational Psychology. 25, 54-67
- Stier, J. (2005). *Proffsliv och karriärslut, en sociologisk studie av identitet*. Malmö: Liber.
- Stråhlman, O. (1997). *Elitidrott, karriär och avslutning*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Suiter, J. (2007). *Beteenden och drivkrafter, IPU:s verktyglåda i praktiken*. Malmö: Holmbergs
- Svenning, C. (1999). *Metodboken, Samhällsvetenskaplig metod och metod utveckling*. Lund: Lorentz förlag
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber

Vuolle, P. (1978). *Sport as life content of successful Finnish amateur athletes*. International Review for the Sociology of Sport. 13, 5-29

Warriner, K. & Lavalley, D. (2008). *The retirement experience of elite female gymnasts, self identity and the physical self*. Journal of Applied Sport Psychology. 20, 301-317

Williams, J. M. & Krane, V. (1993). *Psychological characteristics of peak performance*. I: J.M. Williams (ed.) *Applied sport psychology, personal growth to peak performance*. Mountain View: Mayfield. 137-147.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Education

7.2 Elektroniska källor

<http://www.aftonbladet.se/sportbladet/hockey/sverige/elitserien/article6987715.ab> 2010-04-20

http://di.se/Default.aspx?pid=115923__ArticlePageProvider 2010-05-04

<http://www.dn.se/resor/sverige/skidduellen-idre-1.1031835> 2010-05-03

<http://www.dn.se/sport/fotboll/sundhage-saker-jag-klarar-jobbet-1.972933> 2010-04-29

<http://www.dn.se/sport/os-mastaren-ljungberg-ar-dod-1.327354> 2010-05-23

<http://hallandsposten.se/sport/handboll/1.696790-nastan-alla-bengas-boys-har-blivit-tranare> 2010-04-29

<http://www.sportcore.se/website3/1.0.3.0/56/1/index.php> 2010-04-12

<http://www.swedishmatch.com/sv/Media/Pressmeddelanden/Press-releases/2009/Tony-Rickardsson-borjar-pa-Swedish-Match/> 2010-05-03

7.3 Muntliga Källor

Akraka, Maria. Friidrott & grundare, Sportcore. *Telefonintervju* 28 april 2010

Baron, Bengt. Simning & VD, Leaf. *Personlig intervju* 27 april 2010

Bergqvist, Kjell. Ansvarig för Cruyff Institute, Stockholm. *Telefonintervju* 12 maj, 2010

Broström, Jesper. VD, BETA. *Telefonintervju* 11 maj, 2010

Enhager, Kjell. Föreläsare & metal rådgivare. *Telefonintervju* 4 maj, 2010

Gatu, Anja. Sportchef & krönikör, Sydsvenska Dagbladet. *Personlig intervju* 19 maj, 2010

Fogdö, Thomas. Alpin skidåkning & grundare, Edvisor. *Telefonintervju* 22 april, 2010

Harmenberg, Johan. Fäktning & VD, Axelar. *Personlig intervju* 29 april, 2010

Holmertz, Hanne. Simning & projektledare, SEB Wealth. *Telefonintervju* 20 april, 2010

Holmertz, Per. Simning & Treasurychef, Kommuninvest. *Personlig intervju* 28 april, 2010

Markne, Pether. Ridsport & tränare. *Personlig intervju* 28 april, 2010

Nathorst, Louise. Ridsport & tränare. *Personlig intervju* 28 april, 2010

Nilsson, Peter. Handboll & VD, Trelleborg AB. *Personlig intervju* 5 maj, 2010

Rohlin, Lennart. Fäktning & grundare, MiL-Institutet & MiLgårdarna. *Personlig intervju* 26 april & 24 maj 2010

Weber, Franz. Speedskiing & Egenföretagare. *Telefonintervju* 22 april, 2010

Welin, Carolina. Metal coach & grundare, MOW hälsa. *Personlig intervju* 27 april, 2010