

Växjö Universitet  
Institutionen för pedagogik  
Avdelningen för idrottsvetenskap  
Programmet för Coaching och Sport Management  
Examensarbete

2006-06-01

---

# Sport manager

---

- en kartläggning av rollen inom golf och ishockey

Författare:  
Henrik André  
Jonas Eriksson

Examinator:  
Stefan Lund

Handledare:  
Per-Göran Fahlström

---

## Sammanfattning

### Författare

Henrik Andrén och Jonas Eriksson

### Titel

Sport Manager – en kartläggning av rollen inom golf och ishockey.

### Innehåll

Att det har hänt väldigt mycket inom idrotten sedan dess start vet vi, men frågan är hur idrotten kommer att utvecklas i framtiden? Ett begrepp som blivit alltmer modernt inom svensk idrott på senare år är Sport management. Med tanke på att management eller sport inte är några nya företeelser så är sport management eller management of sport heller inga nya företeelser. För flera tusen år sedan anordnades matcher och tävlingar som arrangerades av managers. Idag har kommersialiseringen och professionaliseringen ökat och vuxit sig allt starkare inom den nationella idrottssektorn. Detta har bidragit till att större krav och ansvar lagts på de människor som har i uppgift att handha och organisera idrott.

I detta examensarbete har vi valt att titta närmare på vilka kompetenser, arbetsuppgifter samt personlighetsegenskaper som kännetecknar dagens sport manager inom idrotterna golf och ishockey. För att få fram en bra bild av hur sport managers arbetar, vilka kompetenser de besitter och hur de uppfattas som personer väcktes tanken om att genomföra en enkätundersökning parallellt med intervjuer av ett antal större golf- och ishockeyföreningar. Utifrån denna fundering kontaktades respektive golf- och ishockeyförenings ordförande för att kunna uppfylla följande syfte:

*Syftet med detta examensarbete är att kartlägga vilka kompetenser, arbetsuppgifter, personlighetsegenskaper som kännetecknar en sport manager inom svenska golf-, respektive ishockeyföreningar idag. Dessutom är syftet att undersöka hur dessa föreningar gått tillväga då de anställt sin/sina sport managers.*

Svaren som gavs ledde till en god och stabil grund för att kunna ställas i relation till de teorier som vi valt att basera examensarbetet på. Vi sammanställde resultaten utifrån enkäterna och intervjuerna i ett statistikprogram för att kunna urskilja likheter och olikheter mellan de olika respondenternas svar.

Resultaten visar att golf och ishockeyklubbarna valt att anställa en eller flera sport managers för att kunna utveckla föreningen och dess verksamhet. Studien visar också på att ledarskap och strategi är de mest efterfrågade kompetenser hos en sport manager samt att de personlighetsegenskaper som karakteriserar en framgångsrik ledare kan urskönjas i dagens sport manager inom golf och ishockey. Studien visar till sist att golfklubbarna valt att annonsera ut sina lediga tjänster i betydligt högre omfattning än vad ishockeyklubbarna gjort.

### Nyckelord

Sport manager, handhavande av idrott, kommersialisering, professionalisering, golf, ishockey.

## Förord

---

Efter tre års studier vid Växjö universitet avslutar vi våra studier med detta examensarbete. Det har varit tre mycket intressanta och lärorika år som gett oss många tankar och idéer inför denna uppsats. De personer vi vill tacka har på ett eller annat sätt bidragit till vårt resultat. Vi hoppas innerligt att uppsatsen inte bara är intressant för oss själva, utan för alla som på något sätt är involverade i golfen och ishockeyns värld. Vår förhoppning är också att andra idrotter kan lära sig av golfen och ishockeyn.

Vi skulle vilja tacka...

### **Handledare**

Per-Göran Fahlström

### **Opponent**

Martin Andersson

Roger Johansson

Gustav Larsson

Billy Lennartsson

Henning Martinsson

### **Respondenter**

Alla ordföranden inom de golf-, och ishockeyklubbar som ställde upp med intervjuer och material

Trevlig läsning!

Växjö Universitet, 2006-06-01

---

Henrik Andrén

---

Jonas Eriksson

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1 SYFTE	7
1.2 FRÅGESTÄLLNINGAR	7
1.3 DISPOSITION	7
1.4 AVGRÄNSNING	8
<b>2. BAKGRUND</b>	<b>9</b>
2.1 SPORT	9
2.2 MANAGEMENT	9
2.3 SPORT MANAGEMENT	10
2.5 IDROTTE OCH SAMHÄLLET	11
2.6 KOMMERSIALISERING	12
2.7 PROFESSIONALISERING	14
2.8 DAGENS IDROTT OCH DESS HANDHAVARE	15
<b>3. TEORI</b>	<b>16</b>
3.1 SPORT MANAGERNS KOMPETENSER OCH ARBETSUPPGIFTER	16
3.2 PLANERA, ORGANISERA, LEDA OCH UTVÄRDERA	16
3.3 ÄMNESOMRÅDEN	18
3.2 SPORT MANAGERNS PERSONLIGHETSEGENSKAPER	19
<b>4. METOD</b>	<b>21</b>
4.1 FORSKNINGSANSATS OCH VETENSKAPSTEORETISK UTGÅNGSPUNKT	21
4.2 URVAL	22
4.5 INFÖR INTERVJUerna	23
4.3 DATAINSAMLING	23
4.4 DOKUMENTATION	24
4.6 VAL AV INTERVJUPERSONER	25
<b>5. RESULTAT</b>	<b>26</b>
5.1 BAKGRUND	26
5.2 SPORT MANAGERNS ARBETSUPPGIFTER	28
5.3 SPORT MANAGERNS KOMPETENSER OCH ERFARENHETER	32
5.4 SPORT MANAGERNS PERSONLIGHETSEGENSKAPER	36
5.5 SPORT MANAGERNS ANSTÄLLNING	37
<b>6. ANALYS &amp; DISKUSSION</b>	<b>40</b>

<b>6.1 VARFÖR HAR MAN INOM GOLF- OCH ISHOCKEYFÖRENINGARNA EN HELTIDSANSTÄLLD SPORT MANAGER?</b>	<b>40</b>
<b>6.2 VILKA ARBETSUPPGIFTER, KOMPETENSER OCH PERSONLIGHETSEGENSKAPER BESITTER OCH KÄNNETECKNAR EN SPORT MANAGER INOM GOLF- OCH ISHOCKEYFÖRENINGAR?</b>	<b>41</b>
<b>6.3 HUR GÅR GOLF- OCH ISHOCKEYFÖRENINGAR TILLVÄGA NÄR DE ANSTÄLLDE EN SPORT MANAGER?</b>	<b>45</b>
<b><u>7. SLUTSATSER</u></b>	<b><u>48</u></b>
<b>7.1 KRITIK TILL EXAMENSARBETET</b>	<b>48</b>
<b>7.2 FRAMTIDA FORSKNING</b>	<b>48</b>
<b><u>8. KÄLLFÖRTECKNING</u></b>	<b><u>50</u></b>
<b><u>BILAGA 1</u></b>	<b><u>51</u></b>
<b><u>BILAGA 2</u></b>	<b><u>52</u></b>

---

## 1. Inledning

*Denna inledande del beskriver varför vi valt att skriva om sport managers. Därefter följer arbetets syfte, frågeställningar, disposition och avgränsning.*

---

I idéprogrammet Idrotten vill menar Riksidrottsförbundet (RF) att idrottens verksamhet utvecklar människor positivt såväl fysiskt och psykiskt som socialt och kulturellt. Därför vill RF bland annat utforma idrotten så att den i alla led ständigt utvecklas och förbättras till form och innehåll.<sup>1</sup>

Om RF vill utveckla och förbättra idrotten till form och innehåll blir en given fråga; Hur skall den utvecklas och förbättras? Vi skulle kunna sätta den idrottsaktive i fokus, evenemanget eller idrottsorganisationerna och då i synnerhet föreningar i fokus. Vi skulle vilja påstå att om föreningarna utvecklas så kan detta föra med sig att de idrottsaktiva också utvecklas.

Att det har hänt väldigt mycket inom idrotten sedan dess start vet vi, men frågan är hur idrotten kommer att utvecklas i framtiden? Idrottsrörelsen utgjorde under något århundrade ett kontinuerligt problemområde med specifika värderingar, regelverk och praktikfall. Regelverket har fungerat som en spärr mot avancerad kommersialisering och professionalisering samt försvårat prestationsutvecklingen. Wikberg 2004 menar att från och med mellankrigstiden reducerades amatörfrågan till den ekonomiska aspekten, amatörfrågan hade blivit en pennigfråga. Visserligen accepterades tidigt ersättning för resor och uppehälle, men därutöver underkändes i stort sett allt. Den långvariga striden om ersättning för förlorad arbetsförtjänst fick inte någon allmän lösning, trots flera försök.<sup>2</sup>

Professionalisering och kommersialisering är två begrepp som vuxit sig allt starkare inom idrottssektorn. Folkrorelseidrotten bygger på det ideella ledarskapet och detta ideella engagemang har länge präglat svensk idrott<sup>3</sup>. Däremot finns det idrotter inom Sverige där det blivit allt vanligare att anställa personer som sköter om den dagliga verksamheten av föreningen. Utifrån Wikbergs avhandling 2004 anser vi att svensk idrott kommer att utvecklas i samklang med begreppen professionalisering och kommersialisering. Vidare tror vi att erkända föreningar kommer att, om dom inte redan gjort det, anställa någon/några personer som får sköta den dagliga driften av verksamheten.

Ett steg i denna utveckling har visat sig i form av att bland annat idrottsföreningar anställt någon person som har det övergripande ansvaret över den alltmer växande föreningsverksamheten. I takt med denna föreningsutveckling kan det vara hög tid att kartlägga vilka arbetsuppgifter och vilka kompetenser en sport manager besitter. Förutom detta kan det vara intressant att undersöka vilka personlighetsegenskaper som kännetecknar en sport manager samt titta närmare på hur föreningar gått tillväga då de anställt en sådan person.

---

<sup>1</sup> www.rf.se

<sup>2</sup> Wikberg, K, *Amatör eller professionist?*, 2005

<sup>3</sup> www.rf.se

Vi kommer i detta examensarbete att undersöka och kartlägga ovan nämnda områden inom golf- och ishockeyklubbar. Anledningen till att vi valt dessa idrotter beror på att många föreningar inom golf och ishockey kommit långt i utvecklingen av en alltmer professionell organisation. Dessutom har vi som författare en god inblick i och ett stort intresse för dessa idrotter, vilket gör oss synnerligen motiverade till att kartlägga svenska sport managers. Vår förhoppning är att detta examensarbete skall kunna hjälpa till att vidareutveckla föreningars strävan mot en ökad professionell verksamhet, inte bara inom golf och ishockey, utan även inom andra idrottsorganisationer.

## **1.1 Syfte**

Syftet med detta examensarbete är att kartlägga vilka kompetenser, arbetsuppgifter, personlighetsegenskaper som kännetecknar en sport manager inom svenska golf-, respektive ishockeyföreningar idag. Dessutom är syftet att undersöka hur dessa föreningar gått tillväga då de anställt sin/sina sport managers.

## **1.2 Frågeställningar**

För att besvara ovanstående syfte har vi använt oss av följande frågeställningar.

- Varför har man inom golf- och ishockeyföreningarna en heltidsanställd sport manager?
- Vilka arbetsuppgifter, kompetenser samt personlighetsegenskaper besitter och kännetecknar en sport manager inom golf- och ishockeyföreningar?
- Hur går golf- och ishockeyföreningar tillväga när de anställer en sport manager?

## **1.3 Disposition**

Detta stycke skall ge en övergripande bild över examensarbetets innehåll. I kapitel ett presenterar vi kort svaret på varför vi valt ämnet sport management. Därefter följer syftet med examensarbetet som mynnar ut i tre olika frågeställningar. I kapitel två redogör vi för viktiga begrepp och bakgrundsfaktorer. Vi vill med detta kapitel belysa vikten för en sport manager att känna till idrottens specifika grund och komplexa utveckling. Kapitel tre utformas av de teorier som ligger till grund för examensarbetet. Dessa teorier kommer senare i arbetet att ställas i relation till respondenternas svar. I kapitel fyra beskriver vi vårt val av vetenskapsteoretiska utgångspunkter. Här motiverar vi även vårt val av respondenter samt beskriver hur datainsamlingen gått till. Kapitel fem blir en ren resultatredovisning utifrån våra enkäter. Därefter gör vi, i kapitel sex, en analys mellan arbetets teorier och svaren från enkäterna. Anledningen till detta är för att se vilka gemensamheter och olikheter som finns mellan idrotterna och föreningarna. I detta kapitel kommenterar vi författare även vissa avvikelser/enhälligheter. Vi avslutar med kritik till uppsatsen och ger förslag till fortsatta studier i examensarbetets sista del, kapitel sju.

## **1.4 Avgränsning**

För att uppnå vårt syfte väljer vi att avgränsa vårt examensarbete enligt följande:

- De ishockeyklubbar som ingår i denna studie omsätter minst 25 miljoner kr/år. Dessutom skall sport managern inom ishockeyklubbarna vara heltidsanställd inom/av klubben.
- De golfklubbar som ingår i denna studie omsätter minst 5 miljoner kr/år. Dessutom skall sport managern inom golfklubbarna vara heltidsanställd inom/av klubben.
- Vi väljer att endast intervjua golf-, respektive ishockeyklubbarnas ordförande då vi vill få en så objektiv skildring av svaren som möjligt.



---

## 2. Bakgrund

*I följande del kommer vi att redogöra för de bakomliggande faktorer och krafter som format och än idag påverkar idrottens uppbyggnad, struktur och fortsatta utveckling. Dessa faktorer kommer vi senare att väga in i arbetets analys och diskussions del.*

---

### 2.1 Sport

De flesta människor vet av erfarenhet och intuition vad ordet sport innebär. För de flesta handlar sport om att ha kul, men det kan även innefatta arbete (professionell idrottsutövare), ett medel till arbete (sportturism) eller ett företag (marknadsföringsbyrå inom sport).<sup>4</sup>

Slår man upp ordet *sport* i Svenska akademins ordbok får man följande förklaring på begreppet: kroppsansträngning efter vissa gällande regler, ofta anordnad av arrangör så som tävlingsverksamhet.<sup>5</sup> Enligt amerikansk litteratur definierar Snyder och Spreizer 1989 sport som mänsklig och fysisk tävlingsaktivitet vilket styrs av uppsatta regler.

Loy 1968 ger en annan förklaring till begreppet sport: *"Sport should (a) be playlike in nature; (b) involve some element of competition; (c) be based on physical prowess; (d) involve elements of skill, strategy, and chance; and (e) have an uncertain outcome"*.<sup>6</sup>

Pitts, Fielding & Miller 1994 utvidgade tidigare definitioner av begreppet sport genom att konstatera att sport är vilken aktivitet, upplevelse eller vilket företag som helst, kopplad till fitness, rekreation, idrotter eller fritid. Genom deras sätt att se behöver sport inte vara tävlingsinriktad, inte heller kräva speciell utrustning eller speciella regler. På så sätt inkluderas aktiviteter som träning, löpning och dans inom begreppet sport.<sup>7</sup>

I detta examensarbete väljer vi att utgå från Pitts, Fielding & Millers definition av vad sport innebär. Anledningen är att vi ser sport som någonting mer än mänsklig och fysisk tävlingsaktivitet. Pitts, Fielding & Millers utvidgade definition av sport kan således kopplas till fler områden än enbart den fysiska ansträngningen.

### 2.2 Management

Management i praktiken har funnits sedan skapandet av formella organisationer. Själva idén med organisation och organiserade handlingar är att *mål kan uppnås effektivare genom samarbete mellan individer än genom individuella ansträngningar*.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Parks, Zanger & Quarterman, *Contemporary Sport management*, 1998

<sup>5</sup> [www.g3.spraakdata.gu.se/saob/](http://www.g3.spraakdata.gu.se/saob/)

<sup>6</sup> Parks, Zanger & Quarterman, *Contemporary Sport management*, 1998

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*, 2000

För att management överhuvudtaget skall kunna existera finns det tre förutsättningar som måste uppfyllas:

1. Det måste finnas en formell organisation.
2. Organisationen måste ha ett tydligt mål eller syfte med sin existens.
3. Organisationen måste ha en hierarkisk struktur, vilket betyder att vissa människor bestämmer över andra.

Detta medför att en manager antingen är utsedd eller vald till positionen, eller själv startar organisationen och beslutar sig för att vara "ägaren".<sup>9</sup>

Bridges & Roquemore 2001 menar att det finns många olika definitioner på management. Samtidigt som definitionen har utmärkande olikheter har de också likheter. Den sammanfallande likheten är den att management är en process där man tar tillvara och samordnar organisationens resurser för att uppnå fastställda mål.<sup>10</sup>

Idag förekommer management inom de flesta formella organisationer. Formella organisationer är, på ett eller annat sätt, inriktade på att uppnå organisationens mål, vilket kännetecknas av arbetsfördelning och specialisering, samordning och styrning samt ledarskap. Det är ledningen, på olika nivåer i en organisation, som har ansvaret för att utforma organisationen så att den är effektiv, kreativ, flexibel, förändringskapabel och når sina mål. Idag har också intresset kring management och organisationslära allt mer kommit att fokuseras på sambandet mellan affärsidé, strategi och organisationsform.<sup>11</sup>

I detta examensarbete kommer vi att utgå från de förklaringar som beskriver begreppet management i texten ovan. Vidare kommer vi att benämna idrottsförening och idrottsklubb som ett och samma begrepp. Vi menar att en idrottsklubb är, likt en idrottsförening, en formell organisation.

## **2.3 Sport management**

Med tanke på att varken management eller sport är några nya företeelser så är sport management eller management of sport heller inga nya företeelser. För flera tusen år sedan anordnades matcher och tävlingar som arrangerades av managers. Skildringar kring dessa tävlingar som exempelvis pilbåge, dans och vadslagning finns också beskrivna i bibeln.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Bridges & Roquemore, *management for athletic/sport administration – third edition*, 2001

<sup>10</sup> Ibid

<sup>11</sup> Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*, 2000

<sup>12</sup> Bridges & Roquemore, *management for athletic/sport administration – third edition*, 2001

En förklaring på vad termen sport management betyder ger professor i idrottsvetenskap vid Malmö högskola, Tomas Pettersson förslag på:

*”Sport management är en term som numera finns i svenska akademins ordlista, där den betyder organisera, leda, handha. En enkel översättning till svenskan skulle kunna vara ”handhavande av idrott...”*

*”...att handha eller organisera idrott innefattar egentligen allt som har med idrott att göra utom det själva aktiva utövandet. Sport management handlar alltså inte om att utbilda aktiva i gren specifika kunskaper som att springa, hoppa, simma, eller i bollspel. Däremot ingår att lära ut sådana kunskaper till de som ska lära dem vidare till aktiva.”<sup>13</sup>*

Pettersson anser att själva utövandet inte räknas till handhavandet av idrott. Däremot räknas handhavandet av utövarna, i form av förtroendevalda ledare, funktionärer, tränare, agenter och PR-folk. Den andra stora delen av verksamheten är, enligt Pettersson, handhavandet av föreningen. Hit räknas alla de som antingen avlönas eller ideellt arbetar i föreningen – styrelsemedlemmar – och andra förtroende valda, funktionärer, kanslisters, jurister, ekonomer, lotteriansvariga, anläggningsarbetare, marknadsförare, pressansvariga osv.<sup>14</sup>

Sammanfattningsvis menar Pettersson att sport management är ett professionellt handhavande av idrottslig verksamhet utifrån de målsättningar som idrottsrörelsen har och de förutsättningar som idrottens plats i samhället ger. I detta examensarbete bygger vi begreppet sport management på Petterssons definition enligt ovan.

## **2.5 Idrotten och samhället**

Idrotten har, så långt vi kan följa den bakåt i tiden, skapats ur sociala relationer, vilket i sin tur förutsätter någon form av samhällsorganisation. Såväl idrottens uppbyggnad som dess utformning, dess aktörer såväl som dess resultat kan och bör relateras till det samhälle den tillhör. Många av dagens rekordnoteringar vore otänkbara utan samhällets teknologiska utveckling. Några exempel på detta är stoppuret, glasfiberstaven, F1-motorerna, kikarsiktena och plastskidorna. Vidare har den sociala organisationens utveckling möjliggjort lagidrotternas effektivisering. Att individen kan springa, hoppa och simma snabbare för varje år beror på bättre träningsförutsättningar, träningsmetoder och bättre kunskaper om kosthållning – men också på den medicinska utveckling, legat och illegalt. Elitidrottens inväxande i underhållningsindustrin via mediebevaktningens snabba utveckling skapar också nya förutsättningar för idrottens utformning och innehåll.<sup>15</sup>

Idrotten lever sitt eget liv, mitt i samhället. Den har sina egna regler, normer och värderingar. Svensk idrottsorganisation och uppbyggnad vilar, liksom övriga folkrörelseorganisationer, i allt väsentligt på associationsformen ideell förening. Alla medlemsorganisationer från den lilla idrottsföreningen till exempelvis det stora Svenska Fotbollförbundet är ideella föreningar. I svensk lagstiftning saknas en special lag för ideella föreningar, vilket medför att fältet lämnats relativt fritt för organisationerna att skapa sina egna strukturer och regelverk.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Pettersson i Broberg, m fl. *Perspektiv på Sport Management*, 2004

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Ibid

Sveriges Riksidrottsförbund har en central roll inom svensk idrott och har verkat som den svenska idrottsrörelsens paraplyorganisation i över hundra år. Det regelverk som vuxit fram inom organisationen har kommit att bli direkt styrande för hur idrottsförbund och idrottsföreningar har kommit att organisera sig. RF:s stadgar, som ibland beskrivs som idrottens grundlag, kan med fog sägas utgöra den viktigaste normkällan för svensk idrottsrörelse.<sup>17</sup>

För att bilda en ideell förening krävs, i form av rättskapabel juridisk person, att man antar stadgar och utser en styrelse. Idrottsföreningen, med sina fysiska personer som medlemmar, är den viktigaste byggstenen i idrottens organisation. Medlemsorganisationer och enskilda personer är skyldiga att i alla delar följa RF:s stadgarna och de principer stadgarna bygger på. Däremot finns det inget som hindrar att dessa organisationers stadgar anpassas till den egna idrottsliga verksamheten eller utvecklas på annat sätt, så länge reglerna inte strider mot RF:s stadgar.<sup>18</sup>

Utvecklingen av idrotten och idrottsföreningarna grundar sig i den allt ökade professionaliseringen och kommersialiseringen. På senare tid har det inom många idrottsföreningar och förbund börjat bedrivas omfattande ekonomisk verksamhet, även om denna verksamhet fortfarande ska betjäna det ideella ändamålet, och alltså ändå karaktärisera sammanslutningen som en ideell förening. Som en följd har ideella föreningar i flertal fall utvecklats till ekonomiska föreningar eller bolag.<sup>19</sup>

## **2.6 Kommersialisering**

Idrottens inre liv präglades under 1900-talets första del av den principiella amatörismen som gav de nordiska ländernas idrottsrörelser deras speciella identiteter och karaktär, menar Andersson 2002. När Riksidrottsförbundet avskaffade amatörreglerna år 1967 öppnade sig den gamla folkrörelseorganisationen mot det moderna samhällets två centrala aktörer – staten och marknaden, förklarar Peterson 1989, 1993. Två djupgående processer som därefter allt starkare har kommit att påverka idrotten är kommersialisering och professionalisering.<sup>20</sup>

Efter år 1967 kapitaliserades idrotten, vilket är grunden för både kommersialisering, och professionaliseringsprocesserna, eftersom de förutsätter lönearbete. För att ha varit ett hinder blev pengarna istället en möjlighet. Statens stöd till idrotten har i första hand fått konsekvenser för breddidrotten, medan kommersialiseringen i första hand har berört elitidrotten. Kommersialiseringen är idag stark inom vissa delar av svensk idrott, men lever i andra delar av verksamheten kvar på i stort sett samma villkor som rådde för hela idrottsrörelsen fram till dess att amatörbestämmelserna avskaffades. Det är en jämförelsevis liten del av hela idrottsrörelsen som kan karaktäriseras på detta sätt. De övre lagren av de stora lagidrotterna, friidrotten och grenar som exempelvis tennis och golf kan räknas dit.<sup>21</sup>

I kommersiell form förtingligas idrotten, den blir en vara, producerad för en marknad. Den kommersiella idrotten produceras för att säljas på en marknad, där kommersiella intressen får inflytande över verksamhetens form och innehåll. Det tas omotiverade pauser i

---

<sup>17</sup> Pettersson i Broberg, mfl. *Perspektiv på Sport Management*, 2004

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> Ibid

<sup>21</sup> Ibid

idrottsmatcher, serier sprids ut över alla veckans dagar, regler ändras och spelare importerar från fjärran länder för att utvidga sändningsmarknader.<sup>22</sup>

Först på 1990-talet fördjupades kommersialiseringen i en ny fas, där idrotten alltmer vävts in i underhållningsindustrin, menar Billing, Franzén & Peterson 1999. Det innebär att idrotten går att sälja som arenaevenemangen, som bland annat match, spektakel och med storbildsbevakning, men även utanför arenorna – via olika typer av kringförsäljning (matchkläder, utrustning, möbler, husgeråd i klubbens färger etc.). För att återgå till begreppet spektakel kan man idag se hur idrotten och samhället närmar sig varandra på ett sätt som gör det svårt att se var det ena slutar och det andra börjar. Arenornas förvandling är ett uttryck för detta. Gamla arenor, som Parken i Köpenhamn byggs om, och ”nya” som Globen i Stockholm byggs som multifunktionella evenemangsarenor, där den idrottsliga verksamheten endast är en, och numera sällan den mest inkomstbringande delen av utbudet. I den här utvecklingen blir idrott på elitnivå alltmer en fråga om underhållning. Man säljer inte bara själva tävlingen eller matchen, utan väl så mycket dess publika inramning. Sport blir med andra ord spektakel, vilket sker i samverkan mellan aktiva och publik, förening och sponsorer.<sup>23</sup>

Pitts & Stotlar 1996 betonar också de kommersiella faktorerna som bakomliggande orsaker till utvecklingen av sport managers. Författarna belyser vikten av att vara väl förberedd och ha kompetens för att kunna bemöta den alltjämt växande sport industrin. Globaliseringen inom sport industrin utbreder sig fort och nya sporter samt fysiska aktiviteter har framkommit på senare år. Några av dessa nya aktiviteter är aerobics, och idrotter som inlinesåkning, kayaking, vindsurfing samt inomhusfotboll. Dessutom har möjligheterna ökat att delta i traditionella idrotter och aktiviteter. Sportrelaterade tidningar har också ökat i både antal och variation, massmedia har ökat exponeringen av sport aktiviteter, antalet samt olika typer av sportanläggningar och sportevenemang har ökat. Därtill kan en ökning av sport relaterade varor och tjänster till en allt bredare marknad räknas.<sup>24</sup>

Grunden för den svenska idrottsrörelsens omfattning är dock fortfarande det frivilliga oavlönade arbetet. I en stor studie av hela den ideella sektorn under början av 1990-talet, genomförd av Wijkström & Lundström 2002, konstaterades att idrottsrörelsen till 62 % var egenfinansierad i form av ideellt arbete och medlemsavgifter med mera. Ett konstaterande blir således att svensk idrottsrörelse i huvudsak inte är kapitaliserad.<sup>25</sup>

I detta examensarbete skriver vi, likt Pitts & Stotlar, om kommersialisering inom idrotten som en bakomliggande orsak till utvecklingen av sport managers. Vi tar dessutom hänsyn till Petersons tolkning av begreppet; att kommersiell idrott inte i första hand anordnas för idrottens egen skull – för utövare och åskådare – utan för att ge vinst<sup>26</sup>.

---

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Pettersson i Broberg, m fl. *Perspektiv på Sport Management*, 2004

<sup>24</sup> Parks, Zanger & Quarterman, *Contemporary Sport management*, 1998

<sup>25</sup> Pettersson i Broberg, m fl. *Perspektiv på Sport Management*, 2004

<sup>26</sup> Ibid

## 2.7 Professionalisering

Kommersialisering och professionalisering är processer som betingar varandra, men de är inte två sidor av samma mynt; en kommersiell verksamhet behöver inte vara professionell och vice versa. Man kan säga att en professionalisering förvandlar en verksamhet från lek till allvar.<sup>27</sup>

Samma år som amatörreglerna avskaffades beslutade riksdagen om en rad reformer på bidragsområdet, vilket gav föreningarna grunden för en ny typ av organisation. Man fick tillgång till avlönade funktionärer istället för den gamla typen av förtroendevalda gratisarbetare, även om det i första hand gällde ungdomsarbete. Den gradvisa övergången från en amatöristisk och folkrörelsebaserad verksamhet till en lönearbets-, marknadsbaserad innebär att en fritidsaktivitet, utövad och organiserad av obetald arbetskraft i folkrörelsens form gradvis kapitaliseras. Utövandet sker hel- eller deltidsavlönat, föreningens verksamhet bedrivs av löneanställda tränare, ungdomsledare, kanslipersonal, ekonomer, klubbdirektörer etc. Inom lagidrotterna köps och säljs spelare på en spelmarknad med sina egna professionella ombud – agenter, förmedlare och jurister.<sup>28</sup>

Nya professionella sporter har vuxit fram, reklam och sponsring är på frammarsch, utbildningar inom sport blir alltmer vanligare, ekonomi blir viktigare, teknologins fördelar blir alltmer betydande för varje dag, sport som produkt konsumeras mer och mer, samt marknadsförings-, och reklamundersökningar växer inom sportindustrin. Större delen av denna utveckling inom sport för med sig ett behov av sport managers, med andra ord ledarnas ansvar för en organisations eller avdelnings olika verksamheter.<sup>29</sup>

Även föreningarnas inre verksamhet förändras. Ur folkrörelseorganisationen växer det gradvis fram en organisation som efterhand påminner om medelstora företag. Verksamheten professionaliseras, hierarkiseras, och specialiseras för att möta nya behov. Man kan inte längre driva ett medelstort företag med glada amatörer, där dagsformen eller den rena spelglädjen får avgöra insatsen. Det måste till rationalitet, effektivitet och förutsägbarhet både i organisationen och i själva idrottsutövandet, menar Ahrne 1990, 1994.<sup>30</sup>

Professionaliseringen av idrottens ledarskap i alla dess former är en förutsättning för idrottens kommersialisering. Att handha elitinriktad verksamhet – vare sig det gäller att få bästa möjliga resultat ur aktiva eller att handha en penningström i mångmiljonklassen, förhandla kontrakt i hundrasidorsklassen eller att skapa en massmedial gångbar image kring föreningens verksamhet kräver en betydligt mer utvidgad och mångfacetterad kompetens än den som gårdagens ideella folkrörelseaktiva i regel hade.<sup>31</sup>

När vi i examensarbetet skriver om professionalisering använder vi Petersons definition, som innebär att begreppet innefattar en rationell organisation och yrkesroller som är kopplade till en formell utbildningsverksamhet och utövas på heltid. För detta krävs omfattande ekonomiska resurser.<sup>32</sup>

---

<sup>27</sup> Pettersson i Broberg, m fl. *Perspektiv på Sport Management*, 2004

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Parks, Zanger & Quarterman, *Contemporary Sport management*, 1998

<sup>30</sup> Pettersson i Broberg, m fl. *Perspektiv på Sport Management*, 2004

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Ibid

## 2.8 Dagens idrott och dess handhavare

Den svenska idrotten har en unik omfattning och sammansättning och är präglad av spänningar mellan samhällsidrott och arenaspektakel. Vissa delar av den kan handhas på samma sätt som vilken marknadsbaserad verksamhet som helst, men den största delen av verksamheten baseras fortfarande på ideellt, bruksvärdesorienterat engagemang.<sup>33</sup>

För att få förstå de faktorer som ligger bakom idrottens komplexa värld och dess utveckling krävs det en insikt i hur dagens idrott är formad både av yttre påverkan från samhället och av inre förändringar i idrottens egen verksamhet. I denna utveckling har också behovet av en professionell utbildning av de som framöver ska handha idrotten vuxit fram.<sup>34</sup>

Idag är sådan utbildning en förutsättning för att idrotten ska kunna handhas på ett sätt som motsvarar dess utvecklingsnivå. En sport management utbildning grundar sig på allmänna kunskaper i ämnen som ekonomi, juridik, organisationsteori, sociologi, pedagogik, psykologi, statskunskap, medie-, och kommunikationsforskning. Grundläggande för en sådan utbildning är samtidigt att den genomsyras av en förståelse av förutsättningarna för idrottens verksamhet. Det vill säga att dessa allmänna kunskaper hela tiden specificeras till att gälla inom idrottens värld – till idrottens ekonomi, idrottens juridik osv. Annars blir de som utbildas gäster hos verkligheten, och professionella kunnande kommer inte att vare sig uppskattas eller vara särskilt användbart.<sup>35</sup>

I en kartläggning, genomförd av Fahlén & Nygren 1999 samt Ohlsson & Sund 2002, av universitetsutbildningar på sport managementområdet i Europa, Nordamerika och Oceanien visar det sig att ovanstående ämnesområden är vanligt förekommande.<sup>36</sup> Därför väljer vi att i vår intervjuguide fokusera på dessa ämnesområden, för att kunna kartlägga vilka arbetsuppgifter sport managers har inom svenska golf-, respektive ishockeyklubbar.

---

<sup>33</sup> Pettersson i Broberg, m fl. *Perspektiv på Sport Management*, 2004

<sup>34</sup> Ibid

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> Fahlström i Broberg m fl. *Perspektiv på Sport Management*, 2004

---

## 3. Teori

*F*öljande del redogör de teorier som ligger till grund för vårt examensarbete. Dessa teorier beskriver sport managerns kompetenser, arbetsuppgifter och personlighetsegenskaper. Teorierna kommer vi senare i arbetet att analysera och ställa i relation till våra respondenters svar.

---

### 3.1 Sport managerns kompetenser och arbetsuppgifter

I takt med idrottens ökade ekonomisering och professionalisering har behovet av personer med annan kunskap än tränar- och idrottsläroutbildning ökat. Under 2002 genomfördes en studie där man tittade på hur idrottens arbetsmarknad ser ut. Studien visade på tydliga svårigheter att definiera idrottssektorns storlek eftersom den kan definieras på många olika sätt. Bortsett från detta kunde man se den bristande kompetens som finns inom de viktiga områdena utveckling, organisering och ledning av idrott och fritid - både inom ideell och kommersiell verksamhet, vilket går under benämningen sport management.<sup>37</sup>

Sport management har etablerat sig internationellt medan vi i Sverige inte kommit lika långt i vår utveckling inom området. Det har enligt studien ovan alltid funnits ett behov av den här kompetensen nationellt, men den har helt enkelt inte uppmärksammats. Istället har man fått ta till kompetens som är närbesläktad. I sin tur har detta lett till att bland annat civilekonomer, idrottstränare och andra personer med ledarkompetenser tagit jobb som sport managers. Författarna till studien tror att detta kan ha försämrat effektiviteten och utvecklingen inom idrottssektorn, samt att de förutspår en ökad professionalisering vilket innebär att det ställs större krav på utbildning och kompetens för att kunna utveckla och leda organisationerna.<sup>38</sup>

I studien kommer de även fram till att behovet av människor med en sport managementutbildning är stor. Det finns en brist på akademisk kompetens inom idrottssektorn. De som i dagsläget jobbar inom idrottssektorn som ledare, administratörer, ekonomer och chefer är oftast personer som haft långa idrottskarriärer vilket i sin tur bidragit till mindre tid för akademisk utbildning.<sup>39</sup>

### 3.2 Planera, organisera, leda och utvärdera

Enligt Parks, Zanger & Quarterman 1998, Fahlén & Nygren 1999 samt Bridges & Roquemore 2001 kan man urskilja fyra gemensamma funktioner, eller ansvarsområden, som är mest utmärkande för en sport manager. Dessa fyra arbetsuppgifter är *planera, organisera, leda och utvärdera*. Nedan följer en sammanfattning kring varje område.

---

<sup>37</sup> Jennfors, *sport managers, vad gör de?*, 2004

<sup>38</sup> Ibid

<sup>39</sup> Ibid



## *Planera*

Planering handlar om att identifiera organisationens mål samt att hitta och implementera en plan för hur dessa skall uppnås, på ett så effektivt sätt som möjligt. Planering bör även ske inom en uttalad tid och kan innefatta så väl en individ, en grupp som en hel organisation. Nyckelordet för planering är framtid och en bra planering handlar om att minimera misstagen, skapa effektivare arbete och därmed få ett bättre slutresultat. Dålig planering kan å andra sidan vara ett av de största skälen till att individer eller organisationer misslyckas med sina önskade slutresultat.<sup>40</sup> Planering av mål inom idrottssektorn kan exempelvis vara att kalkylera för att uppnå en organisations önskade ekonomiska resultat, kalkylera för hur många åskådare som krävs för att en idrottsklubb skall bära sina kostnader eller att lägga schema så att lokalerna för ett gym hela tiden nyttjas.

## *Organisera*

Managers har som ansvar att organisera de anställda för att på ett effektivt sätt uppnå uppsatta mål. Det innebär att sätta rätt man, med de rätta egenskaperna, på rätt plats.<sup>41</sup> Om planeringsfasen bestämmer vad som skall bli gjort och hur, så beskriver organisationsfasen vem som skall göra vad.<sup>42</sup> Därför bör man upprätta en formell hierarki mellan jobb och anställda. Managers jobb innefattar där med att se till att personalen arbetar tillsammans på ett harmoniskt sätt och att gemensamt uppsatta mål uppnås inom den skapta hierarkin.<sup>43</sup> En sport managers uppgifter inom denna fas skulle därför kunna innebära att organisera personal och ideella krafter för arbetsuppgifter och ansvarsområden kring föreningens idrottsevenemang, eller att värva rätt spelare till laget beroende på dennes speciella position och kommande roll i laget.

## *Leda*

Ledarskap handlar om att påverka organisationens medlemmar i riktning mot de uppsatta mål som finns<sup>44</sup>. Att leda eller att vara en god ledare handlar om att förstå människor, vad som motiverar och sporrar dem. Dessutom handlar det om att försöka skapa en tillfredsställelse för de anställda på och under arbetet. Framgångsrika ledare strävar efter att arbeta tillsammans med människor för att uppnå mål och önskingar, och samtidigt bidra med belöningar till de anställda, organisationen och dess eventuella chefer. Det som skiljer den framgångsrika ledaren från övriga ledare är att deras anställda inte bara genomför de uppgifter de blir ålagda, utan vill genomföra uppgifterna så bra som möjligt.<sup>45</sup> Ett exempel på hur en sport manager kan leda sin personal kan vara genom att uppmuntra sin golf-pro att förbereda lämpliga kurspaket för intresserade företagschefer som visat intresse för att börja spela golf<sup>46</sup>.

---

<sup>40</sup> Bridges & Roquemore, *management for athletic/sport administration – third edition*, 2001

<sup>41</sup> Ibid

<sup>42</sup> Fahlén & Nygren, *Vad är sport management?*, 1999

<sup>43</sup> Bridges & Roquemore, *management for athletic/sport administration – third edition*, 2001

<sup>44</sup> Fahlén & Nygren, *Vad är sport management?*, 1999

<sup>45</sup> Bridges & Roquemore, *management for athletic/sport administration – third edition*, 2001

<sup>46</sup> Parks, Zanger & Quarterman, *Contemporary Sport management*, 1998

## Utvärdera

Att utvärdera innebär att bedöma hur organisationen som helhet och hur organisationens medlemmar har lyckats med sina föresatser. I utvärderingen jämförs resultat med målsättningar. Denna fas är viktig eftersom den information man erhåller från utvärderingen visar på effektivitet vid de tidigare faserna: planering, organisering och ledning. Utan denna information blir det svårt att förbättra insatserna till kommande år.<sup>47</sup> För att återgå till exemplet ovan skulle en sport manager, efter 3 månader, kunna sätta sig ner tillsammans med golf-pron och utvärdera golfutbildningen. På så sätt kan man se om den varit lyckad och vad som behöver utvecklas och förbättras för att locka fler intresserade företagschefer till klubben.<sup>48</sup>

Parks, Zanger & Quarterman menar vidare att andra funktioner, eller ansvarsområden, som personal/bemannning, motivera, kommunikation och beslutsfattande ingår i sport managers roll. Dessa funktioner eller ansvarsområden ingår dessutom i Bridges & Roquemores samt Fahléns & Nygrens fyra överskådliga funktioner för sport managern, som presenterats i texten ovan. Parks, Zanger & Quartermen menar att beslutsfattandet är den viktigaste arbetsuppgiften. Att ha en förståelse för och kunskap om management medför till att bli en bättre beslutstagare.

### 3.3 Ämnesområden

Vi i Sverige har än så länge väldigt liten erfarenhet av utbildning inom samhällsvetenskaplig idrottsforskning och utbildning, det vill säga sport management. En jämförelse kan göras med hur det ser ut utomlands. Främst i USA, men även i andra länder som Tyskland, Australien och England är utvecklingen en annan, eller rättare sagt, i Sverige har vi inte kommit lika långt i utvecklingen. Sport management har dock vuxit sig allt starkare under de senaste 10-15 åren. Trots denna sena nationella utveckling av området har man på senare tid kunna urskilja vissa och mer tydliga ämnesområden, både inom sport managementutbildningar och sport managementtjänster.<sup>49</sup>

Ämnesområden inom området sport management varierar beroende på vilka arbetsuppgifter som åligger personen i fråga. En kartläggning av universitetsutbildningar på sport managementområdet i Europa, Nordamerika och Oceanien, genomförd av Fahlén & Nygren 1999, samt Ohlsson & Sund 2002, visar att följande ämnesområden är viktiga:

- (idrotts-)juridik
- ekonomi: bokföring, finansiering, marknadsföring, sponsring etc
- human resource management
- organisationsteori/organisationsutveckling
- strategiskt ledarskap
- forskningsmetodik<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Fahlén & Nygren, *Vad är sport management?*, 1999

<sup>48</sup> Parks, Zanger & Quarterman, *Contemporary Sport management*, 1998

<sup>49</sup> Ohlsson & Sund 2002, *Sport Management i Europa och USA*.

<sup>50</sup> Fahlström i Broberg m fl. *Perspektiv på sport management*, 2004.

Ohlsson & Sund 2002 menar att utbildningsupplägget för en sport managementutbildning i Sverige bör utgå från den kompetens som idrottens arbetsmarknad efterfrågar. I två delstudier inom idrottssektorn, genomförd av Jennfors 2004, ser man tydligt att ekonomi har en väsentlig betydelse inom de ämnesuppgifter som åligger en sport manager. Delstudierna visar att även projektarbete, ledarskap och kunskap kring idrottssektorn är de mest framtonade arbetsuppgifterna inom ämnesområdet för en sport manager.<sup>51</sup>

### 3.2 Sport managerns personlighetsegenskaper

I varje organisation finns behov av att förstå vad som gör varje enskild individ unik som person. Detta är viktigt inte minst för en sport manager, som kommer att samarbeta med många människor och med stor sannolikhet också ha en arbetsledande funktion i organisationen. Med ökad förståelse för individuella särdrag och beteende mönster ökar möjligheten att förstå såväl enskilda individer som individer i grupp. En ökad kunskap kan också bidra till en ökad förståelse av den egna ledarstilen. Personligheten är den minsta gemensamma nämnaren, som sedan påverkar hur vi kommunicerar, leder och samarbetar med andra människor, vilket gör det till ett viktigt kunskapsområde för en sport manager.<sup>52</sup>

Svaret på frågan vilka personlighetsdrag som utmärker den framgångsrike ledaren, beror naturligtvis på vem den ställs till. Redan för ett trettiotal år sedan sammanfattade Stogdill 1974 den tidens ledarskapsforskning med rader som fortfarande känns aktuella:

*”Ledaren karaktäriseras av en stark ansvarskänsla och vilja att slutföra sina arbetsuppgifter, kraftfullhet och uthållighet för att uppnå målen, fantasifullhet och kreativitet i problemlösningen, vilja att ta initiativ i sociala situationer, självförtroende och en egen identitetskänsla, förmåga att acceptera konsekvenserna av fattade beslut och åtgärder, beredvillighet att hantera interpersonell stress, vilja att tolerera frustration och förseningar, förmåga att påverka andra människors beteende, och en kapacitet att strukturera och styra de sociala interaktionerna utifrån det aktuella syftet.”*

I en jämförelse med senare tids forskning inom området visar på en betydande samsyn vad gäller utmärkande personlighetsdrag för den framgångsrike ledaren<sup>53</sup>.

Personlighetsdrag	
Ansvarstagande	Inre kontrollokus
Ambitiös	Personlig integritet
Anpassningsbar (till olika situationer)	Pålitlig
Beslutsam	Samarbetsvillig
Dominant och drivande (målinriktad)	Självsäker (även god självkänsla framhålls)
Emotionellt stabil	Stresstolerant
Energisk	Uthållig

Tabell 1. Personlighetsdrag. (Källor: Bass & Stogdill 1990, Howard & Bray 1988, Stogdill 1974, Yukl 2002).

<sup>51</sup> Jennfors, *Sport managers, vad gör de?*, 2004

<sup>52</sup> Hassmén & Hassmén i Broberg m fl. Perspektiv på sport management, 2004.

<sup>53</sup> Ibid

Denna tabell skall dock inte ses som ett "recept" för en framgångsrik sport manager. Det gäller istället att finna en balans där personlighetsdrag matchas mot de krav, mål, och förväntningar som finns i organisationen och med hänsyn tagen också till medarbetarnas egenskaper, förutsättningar och krav. Genom att en sport manager ingår i en organisation tillsammans med andra individer kommer prestationer och måluppfyllelse alltid att påverkas av en lång rad faktorer. De personlighetsdrag sport managern tar med sig in i organisationen kommer visserligen att oundvikligen forma personens ledarskap och påverka gruppens kommunikation, prestation och sammanhållning.<sup>54</sup>

Kraven på dagens och morgondagens ledare är höga. Det räcker inte att vara kunnig specialist med viss administrativ begåvning. De rent personliga egenskaperna får allt större betydelse. Viktiga krav är bl a "att bygga relationer", "inspirera medarbetarna", "visa initiativkraft", "kunna tänka strategiskt". Kraven har sålunda höjts betydligt. Under 1950- och 1960-talet var förmågan att rationalisera en av de mest eftersökta chefsegenskaperna. 1970-talet karaktäriserades som "den socialt inriktade velourchefens årtionde". Under 1980-talet blev för många den dynamiska "coachen" chefsidealet. Ännu viktigare var dock den affärsinriktade och samtidigt medarbetarorienterade ledaren som styrde genom idéer.<sup>55</sup>

Detta räcker emellertid inte för att bli framgångsrik ledare på 2000-talet. Ledaren skall vara ett universalgeni med många strängar på sin lyra. Några av de många krav som idag ställs på en framgångsrik ledare är; professionell, rationell, engagerad, tydlig, pedagogisk, visionär, god självinsikt, söker livslångt lärande, känslomässigt intelligent och mål- och resultatnriktad.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Hassmén & Hassmén i Broberg m fl. perspektiv på sport management, 2004.

<sup>55</sup> Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*, 2000

<sup>56</sup> Ibid

---

## 4. Metod

*Metodkapitlet beskriver hur vi valt att motivera våra vetenskapsteoretiska utgångspunkter. Vi ger skäl för vårt urval av klubbar, hur vi samlade in data och dokumenterade denna. Till sist beskriver vi valet av våra intervjupersoner.*

---

### 4.1 Forskningsansats och vetenskapsteoretisk utgångspunkt

Positivism och hermeneutik är två olika vetenskapsteoretiska traditioner. Positivism står för en kunskapsteoretisk ståndpunkt som förespråkar en användning av naturvetenskapliga metoder vid studiet av den sociala verkligheten och alla dess aspekter. Positivister menar att syftet med vetenskap är att producera säker och giltig kunskap<sup>57</sup>. Inom positivismen finns metoder som skall leda till tillförlitlig kunskap. Validitet och reliabilitet är två honnörsord inom positivismen vilket innebär att resultaten av en undersökning blir desamma vid flera mätningar under samma förutsättningar<sup>58</sup>. Då vi studerar och analyserar sport managers arbetsuppgifter och kompetenser skulle en positivistisk utgångspunkt vara svår att anta eftersom resultaten är svåra att mäta, det finns inget rätt eller fel. Vårt mål är heller inte att komma fram till någon sanning utan istället tolka och beskriva vilka arbetsuppgifter, kompetenser och personlighetsegenskaper som sport managern har. Den vetenskapsteoretiska utgångspunkt som använts i vårt examensarbete är därför hermeneutisk. Hermeneutiken betonar tolkningens betydelse och innebär att tolka, klargöra och få förståelse för situationer<sup>59</sup>. Anledningen till att vi väljer denna vetenskapsteori är för att vi vill förstå och kunna tolka respondenternas tankar och idéer kring sport managers roll.

Förutom positivism och hermeneutik finns det två metodiska angreppssätt vid vetenskapliga studier eller forskning, den kvantitativa och kvalitativa metoden. Kvantitativ forskning kan betraktas som en forskningsstrategi som betonar kvantifiering när det gäller insamling och analys av data. Den kvalitativa forskningen uppfattas som en forskningsstrategi som vanligtvis lägger vikt vid ord och inte kvantifiering under insamlingen och analysen.<sup>60</sup>

I detta examensarbete har vi valt att kombinera den kvalitativa och kvantitativa metoden. På detta sätt kan vi få en helhetsbild och en rangordning över sport managers arbetsuppgifter, kompetenser och personlighetsegenskaper. Den kvantitativa metoden är att föredra då vi lägger större vikt vid kvantifieringen av respondenternas svar.

---

<sup>57</sup> Bryman A., *Samhällsvetenskapliga metoder* 2004

<sup>58</sup> Ibid

<sup>59</sup> Ibid

<sup>60</sup> Ibid

## 4.2 Urval

Vi började med att identifiera ett stratifierat urval som omfattade 19 golfklubbar i södra Sverige, med en ekonomisk omsättning på minst 5 miljoner kronor, samt 12 ishockeyklubbar inom Elitserien och Allsvenskan, med en ekonomisk omsättning på minst 25 miljoner kronor. Stratifieringskriterierna var att klubbarna, såväl inom golfen som inom ishockeyn, skulle ha en heltidsanställd sport manager inom en hierarkisk organisation. Anledningen till att vi valde golfklubbar i södra Sverige var att de oftast har en längre säsong och då också en större omsättning per år än golfklubbar i norra Sverige. Däremot valde vi en golfklubb i norra Sverige som uppfyllde stratifieringskriterierna. Anledningen till att det blev Elitserieklubbar och de utvalda Allsvenska klubbarna Björklöven och Leksand berodde också på att de uppfyllde stratifieringskriterierna för vårt examensarbete. Under processens gång tackade några klubbar nej till att medverka i undersökningen. Klubbarna var inom golfen Abbekås golfklubb och Jönköping golfklubb. Inom ishockeyn valde MoDo Hockey att inte medverka. Anledningarna till att de inte kunde medverka i undersökningen varierade. Antingen ansåg ordförande att de inte hade kunskap om anställningsprocessen av sport managern eller så uppgavs brist av tid. Brynäs IF:s och Södertälje SK:s ordförande gick inte att komma i kontakt med.

I studien tillämpades ett bekvämlighetsurval. Anledningen till att vi valde detta sätt beror på att tillgängligheterna till våra respondenter var begränsad.<sup>61</sup> I tabellen nedan presenterad de klubbar som medverkat i undersökningen:

### Golfklubbar:

### Ishockeyklubbar:

Bokskogen GK	Djurgården IF
Bosjökloster GK	Frölunda HC
Botkyrka GK	Färjestads BK
Haninge GK	HV 71
Eksjö GK	IF Björklöven
Eslöv GK	IF Malmö Redhawks
Falkenbergs GK	Leksands IF
Haverdal GK	Linköpings HC
Hooks GK	Luleå HF
Isabergs GK	Mora IK
Kalmar GK	Skellefteå AIK
Landskrona GK	Timrå IK
Lidhems GK	
Lidingö GK	
Lunds Akademiska GK	
Motala GK	
Piteå GK	
Strömstad GK	
Sölvesborg GK	

<sup>61</sup> Bryman A., *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2004

Under samlingsbegreppet sport manager finns subtitlar som exempelvis klubbdirektör och sportchef inom ishockeyn, samt intendent och golf-pro inom golfen. I denna studie har de klubbar med fler än en sport manager getts möjlighet att besvara på enkäten utifrån exempelvis klubbdirektörens och sportchefens olika förutsättningar och roller.

## 4.5 Inför intervjuerna

Vi författare genomförde en pilotstudie i den kurs som avslutades innan examensarbetet påbörjades. Syftet var att få insikt i om intervjufrågorna skulle behöva omformuleras eller förändras på något sätt. Pilotstudien riktades till ett fåtal av de föreningar som sedan kom att ingå i denna studie. Det visade sig att förstudien var av stor vikt, då vi insåg att vissa frågor behövdes omformuleras, samtidigt som vi såg andra tillvägagångssätt för att få vårt syfte besvarat. Dessutom var det i samband med denna förstudie som vi kom på idén att kombinera enkäterna med strukturerade telefonintervjuer. Vid utformandet av vår intervjuguide tog vi även del av Kvaless *kvalifikationskriterier för intervjuare*, som belyser vikten av att vara tydlig, kunnig och ställa enkla och lättförståeliga frågor<sup>62</sup>.

## 4.3 Datainsamling

I samband med att vi skickade, mailade, ut våra enkäter i denna studie, bifogades också ett introduktionsbrev där vi förklarade syftet med undersökningen och hur respondenten valts ut, något som enligt Kvale är betydelsefullt.<sup>63</sup> Vi informerade även respondenterna om att vi inte skulle nämna några namn i examensarbetet. Cirka 2-3 dagar efter att vi skickat ut enkäten tillsammans med introduktionsbrevet ringde vi upp respondenten och gick igenom svaren tillsammans. Motivet till att vi valde detta tillvägagångssätt var för att vi ville ge respondenten tid att tänka igenom sina svar innan vi återupptog kontakten via telefon. Då vi gick igenom enkäten tillsammans med respondenten fyllde vi i dennes svar på en likadan kopia av enkäten. Vid ett flertal intervjutillfällen svarade respondenterna för två av föreningens sport managers. Under dessa intervjuer redogjorde respondenten först för den ena sport manager, för att senare under intervjun redogöra för den andra. På så sätt kunde vi hålla isär och klargöra för vilken sport manager som enkäten avsåg.

Utifrån detta tillvägagångssätt kunde vi fråga respondenterna om saker som var oklara eller som behövde utvecklas. Två andra anledningar till att vi valde strukturerade enkäter över telefon var för att säkerställa att respondenternas svar kunde sammanställas på ett jämförbart sätt. Dessutom var detta det mest gångbara tillvägagångssätt då den geografiska spridningen mellan klubbarna var så pass omfattande.

Andra fördelar med telefonintervjuer är att de kan hanteras lättare än personliga intervjuer och att de är fördelaktiga när flera intervjuare är inbegripna, eftersom det är lättare att ha kontroll över intervjuarnas olikheter och felaktiga tillvägagångssätt<sup>64</sup>. Vid direkta intervjuer påverkas respondenternas svar ibland av olika faktorer hos intervjuaren, vilka kan göra att respondenten svarar på ett sätt som de tror intervjuaren uppskattar. Den distans som en telefonintervju innebär undanröjer eller minskar i varje fall kraftigt denna felkälla. Intervjuarens personliga

---

<sup>62</sup> Bryman A., *Samhällsvetenskapliga metoder* 2004

<sup>63</sup> Ibid

<sup>64</sup> Ibid

egenskaper kan respondenten inte uppfatta, och det faktum att intervjuaren i fysisk bemärkelse inte finns närvarande kan minska risken för att respondenten svar påverkas av intervjuaren<sup>65</sup>.

En fördel med enkäter är att de lättare kan anpassas efter respondenternas behov, de kan besvara enkäten när de har tid och möjlighet<sup>66</sup>. Eftersom många av våra respondenter hade arbeten att sköta vid sidan om sitt ordförandeskap ansåg vi att detta var den bästa metoden att tillämpa. Respondenterna gavs möjlighet att fylla i enkäten under 2-3 dagar, var på vi återkom och diskuterade svaren tillsammans med dem. Eftersom vi valde detta sätt hade vi, som tidigare nämnts, också möjlighet att komma med uppföljnings- och sonderingsfrågor under intervjun. Denna möjlighet hade vi inte haft om vi inte följt upp enkäterna med telefonintervju.

## **4.4 Dokumentation**

Vid intervjuerna använde vi kopior på enkäterna som ifyllnadsmall. Vi kryssade för de alternativ som respondenterna uppgav samt skrev ner de svar som framgick från de öppna frågor som fanns i enkäten. Dessutom noterade vi ner de svar som var till följd av de eventuella följdfrågor som kunde förekomma under telefonsamtalen. Samtliga enkäter sparades sedan för att senare kunna analyseras.

### **4.4.1 Tillförlitlighet**

Tillförlitligheten anger, enligt Bryman 2004, hur troliga eller sannolika resultaten är. Det handlar om hur en slutsats som rymmer ett kausalt förhållande mellan variabler är bärkraftig eller inte. Till exempel om vi påstår att x orsakar y, kan vi vara säkra på att det verkligen är x som orsakar y och inte någon annan faktor?<sup>67</sup>

Tillförlitligheten i examensarbetet stärks av att intervjupersonerna har fått möjlighet att fundera kring vår enkät. Samtidigt har detta öppnat upp för andra frågor som kan ha haft betydelse för vårt resultat. Detta förbättrar tillförlitligheten, eftersom risken att vi gjort felaktiga tolkningar av resultatet reduceras

### **4.4.2 Överförbarhet**

Bryman 2004 beskriver att överförbarhet är hur resultat kan tillämpas i andra sammanhang, än det man studerat. Om studien har en hög överförbarhet innebär de att de kan tillämpas även på dem som inte deltagit i studien.<sup>68</sup>

Överförbarheten i studien skulle vi vilja påstå är god eftersom golf och ishockeyklubbar faller inom ramen för idrottsorganisationer. De resultat vi kommit fram till då vi studerat de utvalda klubbarna skulle förmodligen kunna tillämpas på andra golf- och ishockeyklubbar.

---

<sup>65</sup> Ibid

<sup>66</sup> Bryman A., *Samhällsvetenskapliga metoder* 2004

<sup>67</sup> Ibid

<sup>68</sup> Ibid



#### **4.4.3 Pålitlighet**

Bryman 2004 hävdar att en studies pålitlighet ger prov på om resultatet blir liknande om den genomförs på nytt, eller om de påverkas av slumpmässigheter eller tillfälligheter.

Detta examensarbete påverkas inte av slumpmässigheter eller tillfälligheter. Om någon utför en lika dan studie med liknande klubbar och följer metoden vi valt att använda kommer de med stor sannolikhet att komma fram till ett likartat resultat. Studien påverkas inte av slumpmässigheter eller tillfälligheter, då sport managerns arbetsuppgifter, kompetenser, personlighetsegenskaper inte förändras i större utsträckning från dag till dag.

#### **4.6 Val av intervjupersoner**

I studien valde vi att intervjua ordförande inom golf- och ishockeyklubbarna. Anledningen till att vi valde ordförande och inte respektive sport manager - intendenterna, sportcheferna, golfpron eller klubbdirektörerna var för att vi ville få en så objektiv bild av svaren som möjligt. Eftersom en del frågor behandlade anställningen av sport managern ansåg vi det som mest lämpligt att intervjua ordförande. Ordförande är dessutom den person eller är en del av den arbetsgivare som anställt sport managern, vilket bör betyda att personen i fråga kan svara på våra frågeställningar.

Valet av golfklubbar gjordes med utgångspunkt i södra Sverige eftersom dessa golfklubbar generellt har större ekonomisk omsättning per år än vad golfklubbar längre norr ut har. Eftersom det förhåller sig så här är det också golfklubbarna i södra Sverige som också har råd att heltidsanställa en sport manager. Valet av ishockeyklubbar gjordes med utgångspunkt i Elitserien och Allsvenskan eftersom klubbarnas verksamhet och ekonomiska omsättning, i dessa serier, är relativt omfattande.

---

## 5. Resultat

*I denna del presenterar vi de resultat som vi fått fram genom vår enkät. Vi väljer att presentera ett tema i taget. Resultaten beskriver Sport managerns kompetenser, arbetsuppgifter, personlighetsegenskaper samt bakomliggande fakta som är av betydelse. Resultaten kommer vi i nästa kapitel analysera, diskutera och ställa i relation till de teorier vi valt.*

---

### 5.1 Bakgrund

Totalt kartlade vi 47 sport managers inom golfen och ishockeyn. Trots att vi valt att redovisa klubbchefer, klubbdirektörer, sportchefer och intendenten och golf-pros under ett och samma begrepp – sport manager, var vår ambition att få en bra spridning mellan dessa titlar. På detta sätt undviker vi att ”drunkna” i olika titlar och kan istället fokusera på de områden som studien riktar sig emot inom sport management. Inom golfen intervjuade vi sammanlagt 19 olika ordförande som svarade för sin förenings sport manager/sport managers. Vid åtta av dessa nitton intervjutillfällen svarade ordförande för klubbens två heltidsanställda sport managers. Inom ishockeyn intervjuades sammanlagt 12 ordförande som svarade för sin förenings sport manager/sport managers. Vid åtta av intervjutillfällena svarade ordförande för klubbens två heltidsanställda sport managers.

I följande sju tabeller kommer vi att redogöra för 1) föreningarnas ekonomiska omsättning per år, 2) titel på sport manager, 3) ålder på sport manager, 4) anställningstid som sport manager, 5) sport managerns akademiska utbildning, samt 6) sport managerns steg eller liknande utbildning inom idrotten.

#### 1. Föreningarnas ekonomiska omsättning per år

	Golf	Ishockey
1-5 miljoner kr	3	0
6-10 miljoner kr	8	0
11-15 miljoner kr	8	0
25-50 miljoner kr	0	4
51-75 miljoner kr	0	3
76-100 miljoner kr	0	1
>100 miljoner kr	0	4
Total	19	12

## 2. Titel på Sport Manager

	Golf	Ishockey
Klubbchef	7	0
Klubbdirektör	2	9
Sportchef	0	10
Intendent	9	0
Golf-pro	9	0
Klubbdirektör/Sportchef	0	1
Total	27	20

## 3. Ålder på Sport Manager

	Golf	Ishockey
30-39 år	3	4
40-49 år	9	9
50-59 år	11	6
60-69 år	4	1
Total	27	20

## 4. Anställningstid som Sport Manager

	Golf	Ishockey
0-5 år	10	14
6 -10 år	8	4
11-15 år	4	0
>15 år	5	2
Total	27	20

## 5. Besitter Sport managern någon form av akademisk utbildning?

	Golf	Ishockey
Ja	14	8
Nej	11	11
Bortfall	2	1
Total	27	20

## 6. Har Sport managern genomgått steg eller liknande utbildning inom idrotten?

	Golf	Ishockey
Ja	18	8
Nej	7	11
Bortfall	2	1
Total	27	20

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att ishockeyklubbarna i denna studie omsätter mer pengar per år än vad golfklubbarna gör. De två ledande sport management-titlarna inom golfen är klubbchef, intendent och golf-pro, medan titlarna klubbdirektör och sportchef är företrädande inom ishockeyn. Inom båda idrotterna är mer än 70 % av sport managerna mellan åldrarna 40-59 år. Färre än 35 % av samtliga sport managers har varit anställda i mer än 10 år. Inom golfen har mer än hälften av sport managerna någon form av akademisk utbildning, medan mindre än hälften har någon akademisk utbildning inom ishockeyn. Två tredjedelar av golfens sport managers har genomgått någon form av stegutbildning eller liknande inom den aktuella idrotten. Inom ishockeyn är motsvarande siffra cirka 40 %. De bortfall som förekommer i tabellerna beror på att ordförande vid enstaka tillfällen haft bristande information om sport managers bakgrund och inte kunnat besvara den aktuella frågan.

### 5.2 Sport managers arbetsuppgifter

Den första frågan i enkätundersökningen var *varför man valt att anställt en sport manager*. Detta var en öppen fråga där varje respondent svarade utifrån sitt sätt att se på det.

Inom golfen uppgavs olika anledningar som svar på frågan, men de två mest förekommande anledningarna var att verksamhetens omfattning blivit så stor att man var i behov av någon som kunde utöva detta som en profession. Någon som kunde sköta det administrativa samt den dagliga verksamheten. Dessutom var föreningarna i behov av att gå från det ideella ledandet till det mer professionella för att kunna utkräva ansvar från sport managern. Andra anledningar var att sport managern på ett bättre sätt skulle kunna samordna verksamheten och utveckla organisationen, följa den trend som andra golfklubbar följer, utveckla snabbare beslutsvägar, avlasta styrelsens arbete, bli mer effektiva gentemot klubbens medlemmar, marknadsföra klubben på ett bättre sätt, motivera och engagera underställd personal samt skapa en tydligare rollfördelning. Inget bortfall uppstod vid denna fråga.

Respondenterna inom ishockeyn gav också svar på frågan varför man anställt en sport manager. De mest förekommande anledningarna var att verksamheten blivit allt för stor och omfattande för att drivas på ideell basis. Det krävdes att någon tog ansvar för verksamheten och att detta sköttes som en profession. Dessutom ville man från föreningens sida kunna utkräva ansvar av personen i fråga. 19 av de 20 tillfrågade respondenterna uppgav dessa motiveringar som svar på frågan. Övriga svar som uppgavs och kompletterades till svaren ovan var fram för allt att det skulle skapa en tydligare rollfördelning inom verksamheten samt att sport managern skulle fungera som en samverkande kraft inom organisationen, men även sköta den administrativa och dagliga verksamheten, utveckla organisationen, motivera och engagera underställd personal samt utveckla elitverksamheten inom föreningen. Inget bortfall uppstod vid denna fråga.

För att få svar på vilka arbetsuppgifter som ingår i respektive sport managers arbete fick respondenterna ge oss de svar som de, i form av arbetsgivare, ansåg ligga inom sport managers dagliga verksamhet. Enkäten gav ordföranden möjlighet att kryssa för de arbetsuppgifter som de ansåg ligga inom den dagliga verksamheten för deras sport manager/sport managers. Alternativet övriga arbetsuppgifter gav respondenterna möjlighet att lyfta fram övriga arbetsuppgifter som sport managern handhar, vilket inte framgår i de alternativ vi valt att ta med. Så här ser resultatet ut inom golfen:

Arbetsuppgifter	Respondenternas svar (1-27)																										
Ekonomi	x		x		x	x		x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x			
Strategiska frågor	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	
Sportsliga frågor	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x		x		x		x		x					x	x	
Marknadsföring/sponsring	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	
Rapportera och följa upp	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Administration	x	x	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x		x	
Ansvar	x	x	x	x	x	x			x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x			
Ledarskap	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Juridik	x		x		x	x		x					x		x		x		x	x	x	x					
Övriga arbetsuppgifter			x		x	x		x									x				x		x	x			

Inom golfen kan man urskilja att alla dessa arbetsuppgifter förekommer, i stor utsträckning, inom sport managers dagliga verksamhet. Arbetsuppgifterna strategiska frågor, rapportera och följa upp, samt ledarskap visar sig vara tre av de mest förekommande. Strategiska frågor innefattar i denna undersökning organisering och planering av verksamheten, oftast i samverkan med styrelsen. Rapportera och följa upp består av att rapportera till styrelse samt att utvärdera verksamheten. Ledarskap i sig handlar om att leda, styra, motivera och organisera personal, men även medlemmar, m fl, Dessa förklaringar av arbetsuppgifterna framgick även i enkäten.

Sportsliga frågor, juridik och övriga arbetsuppgifter befinner sig bland de minst förekommande arbetsuppgifterna inom en sport managers dagliga verksamhet. Sportsliga frågor innefattar i denna undersökning, elit- och juniorverksamhet, övriga aktiva medlemmar, föreningsevenemang, etc. Juridik består av skattefrågor, utformande av avtal, etc. Under alternativet övriga arbetsuppgifter har ordföranden bland annat lyft fram shopverksamhet, tränarsysslor, ansvar för svenska golfmuseet, samt dataansvar.

Inom ishockeyn såga svaren ut på följande sätt:

Arbetsuppgifter	Respondenternas svar (1-20)																								
Ekonomi	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x			x		x		x				
Strategiska frågor	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x				
Sportsliga frågor		x	x			x		x	x	x	x	x	x		x		x		x						
Marknadsföring/sponsring	x			x				x	x		x						x								
Rapportera och följa upp	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x					
Administration	x		x	x		x	x		x	x	x	x		x		x		x							
Ansvar	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x								x
Ledarskap	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Juridik	x		x		x	x	x		x			x													
Övriga arbetsuppgifter			x			x		x						x	x		x		x		x				

Likt golfens resultat visar även ishockeyns svar på att de mest förekommande arbetsuppgifterna är strategiska frågor, rapportera och följa upp samt ledarskap. Marknadsföring/sponsring, juridik samt övriga arbetsuppgifter var de som förekom i minst utsträckning inom sport managernas dagliga verksamhet. Marknadsföring/sponsring innefattade i denna undersökning bland annat försäljning, kontakt med sponsorer samt att marknadsföra föreningen. Övriga arbetsuppgifter som lyftes fram av respondenterna var utvecklingsfrågor, scouting, samverkan med andra föreningar och organisationer, representation samt att leda projekt.

Nedan följer en förklaring för vad resterande arbetsområden innefattade:

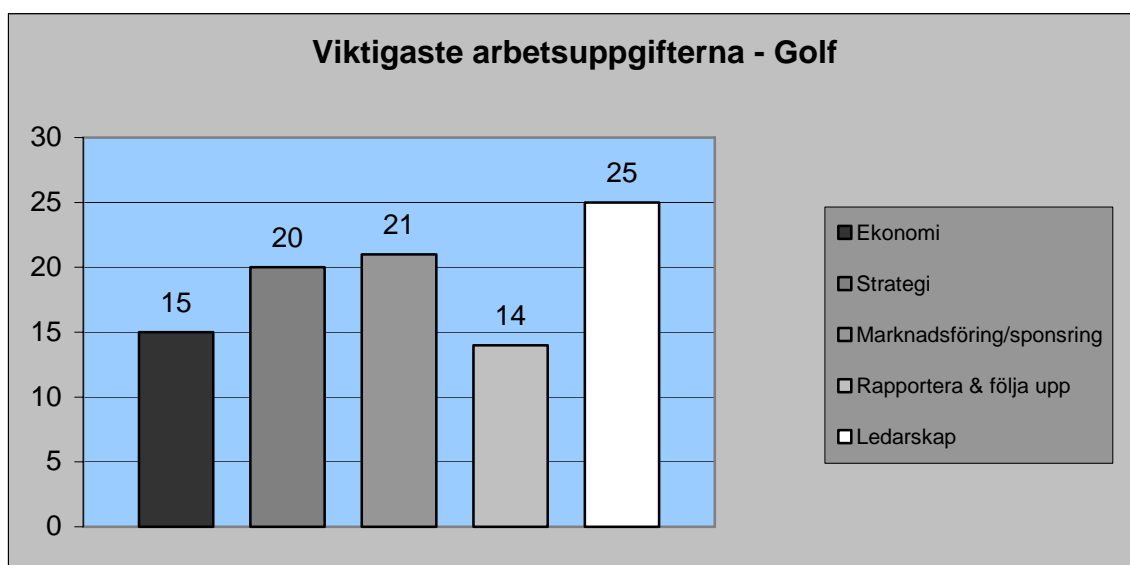
Ekonomi - bokföring, redovisning samt ekonomistyrning

Administration – hantering av den dagliga administrativa verksamheten samt kansliuppgifter

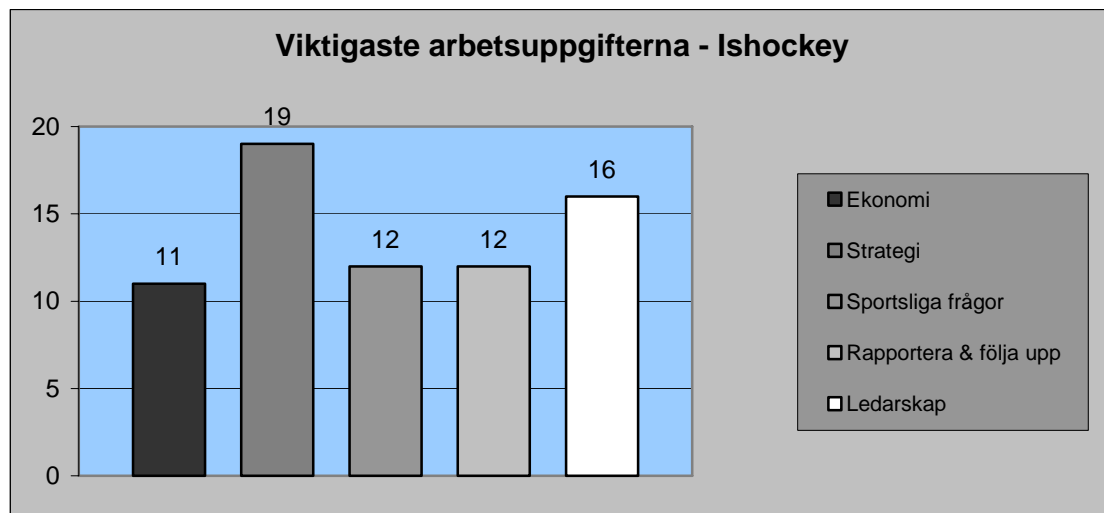
Ansvar – ansvarig och beslutstagande inom föreningen

På frågan om *vilken av dessa arbetsuppgifter som är viktigast* svarade respondenterna följande:

Inom golfen ansågs ekonomi, strategi, marknadsföring/sponsring, rapportera och följa upp samt ledarskap vara de fem viktigaste arbetsuppgifter som sport managern handhar. Viktigast av dessa fem är ledarskap, följt av strategi och därefter marknadsföring/sponsring. Inget bortfall förekom i denna fråga. Stapeldiagrammet nedan ger en bild av golfens resultat:



Respondenterna inom ishockeyn ansåg att de fem viktigaste arbetsuppgifterna är ekonomi, strategi, sportsliga frågor, rapportera och följa upp, samt ledarskap. Viktigast av dessa fem arbetsuppgifter är strategi, följt av ledarskap och därefter sportsliga frågor samt rapportera och följa upp (samma antal röster). Inget bortfall förekom i denna fråga. Stapeldiagrammet ger en bild av ishockeyns resultat:



Sammanfattningsvis går det konstatera att de mest förekommande anledningarna till varför golfklubbarna anställt en sport manager är för att verksamheten blivit allt för omfattande för att bedrivas på ideell basis och att man var i behov av någon person som kunde utöva detta som en profession. Man ville ha en person som kunde sköta det administrativa samt den dagliga verksamheten. Dessutom var man i behov av att gå från det ideella till det mer professionella ledandet för att kunna utkräva ansvar av sport managern. Inom ishockeyn dominerades motiveringarna med att verksamheten blivit allt för stor och omfattande för att drivas på ideell basis. Det krävdes att någon tog ansvar för verksamheten och att detta sköttes som en profession. Dessutom ville man från föreningens sida kunna utkräva ansvar av personen i fråga. Med andra ord skiljer sig inte resultatet från golfen och ishockeyn speciellt mycket åt.

De mest förekommande arbetsuppgifterna skiljer sig inte alls åt mellan golfen och ishockeyn. Strategiska frågor, rapportera och följa upp samt ledarskap är de mest förekommande arbetsuppgifterna för en sport manager inom båda idrotterna. Resterande arbetsuppgifter finns i någon utsträckning med inom sport managerns dagliga verksamhet. Sportsliga frågor, juridik och övriga arbetsuppgifter förekom i minst omfattning bland arbetsuppgifterna inom golfen, medan marknadsföring/sponsring, juridik samt övriga arbetsuppgifter visade sig vara sport managerns minst förekommande arbetsuppgifter inom ishockeyn. De fem viktigaste arbetsuppgifterna ansågs vara ekonomi, strategi, marknadsföring/sponsring, rapportera och följa upp samt ledarskap inom golfen, där ledarskap visade sig vara allra viktigast. Sport managerns fem viktigaste arbetsuppgifter inom ishockeyn ansågs vara ekonomi, strategi, sportsliga frågor, rapportera och följa upp, samt ledarskap, där strategi syntes vara den viktigaste arbetsuppgiften.

### 5.3 Sport managerns kompetenser och erfarenheter

För att få svar på frågan *vilka som är de viktigaste kompetenserna hos dagens sport managers* inom golfklubbar och ishockeyföreningar utgick vi från samma princip som i frågan vilka som är de viktigaste arbetsuppgifterna. Varje respondent fick välja ut de fem viktigaste kompetenser som kännetecknar sin förenings sport manager (i vissa fall två sport managers) och sedan ge en kort motivering till var och en av svaren.

Resultatet för hur golfens respondenter svarade ser ut enligt följande. Resultatet är redovisat i antal röster för respektive kompetens:

<b>Viktigaste kompetensområdet - Golf</b>	<b>Antal röster</b>
<b>Ledarskap</b>	26
<b>Föreningsverksamhet</b>	21
<b>Marknadsföring/sponsring</b>	20
<b>Strategi</b>	19
<b>Ekonomi</b>	17
<b>Den aktuella idrotten</b>	16
<b>Idrottssektorn</b>	9
<b>Juridik</b>	4
<b>Övrig kompetens</b>	3

Golfens respondenter tyckte att ledarskapskompetens var den viktigaste av ovan valda kompetenser. En genomgående tanke hos respondenterna var att utan ledarskap så blir det väldigt svårt att sköta andra saker som ekonomi, strategiska frågor etc. Dessutom har sport managern inom de olika golfklubbarna personal underställd sig, därför blir det också väldigt viktigt att kunna motivera och förstå den personal. En respondent nämnde också att ledarskap är av väldigt stor vikt då man kan ha 20-30 ideella ledare att motivera, engagera och styra. Näst viktigaste kompetensområde inom golfklubbarna var föreningsverksamhet. Detta motiverades med att man var tvungen att känna till hur en förening bedrivs och hur föreningslivets villkor fungerar för att kunna arbeta inom den. Vad gäller marknadsföring/sponsring ansåg respondenterna inom golfklubbarna att det handlar om att marknadsföra klubben för att i slutändan få en bättre ekonomi. Respondenterna nämnde även att marknadsföring/sponsring ligger nära området strategi eftersom det går ut på att vinna marknadsandelar. Strategi var för övrigt ett kompetensområde som kom ganska långt ner på "listan". Motiveringen respondenterna hade var att styrelsen sköter de strategiska frågorna, därför är det heller inte särskilt viktigt att sport managern har kompetens och kunskap inom området. Ekonomi var något som blivit allt viktigare då föreningarna inte längre bara drivs som ideella föreningar utan i många fall som aktiebolag och ekonomiska föreningar. En respondent menade att allt utgår från ekonomin, därför är det väldigt viktigt att känna till och förstå den. Den aktuella idrotten ansågs också av respondenterna som ett viktigt kompetensområde då man måste känna till hur en golfklubb fungerar. Dessutom ansågs det bland respondenterna att man måste ha en viss kunskap om golfen som idrott för att kunna jobba inom den. Något som inte ansågs lika viktigt var kompetens/kunskap inom idrottssektorn. Detta motiverades med att det räckte att känna till hur golfen fungerade som idrott. Att ha ytterligare kunskap om idrottssektorn ansågs inte ha så stor betydelse. Något



som också ansågs som mindre viktigt kompetensområde var juridik. Bland de klubbar som nämnde att juridik inte tillhörde dem fem viktigaste kompetensområdena var en genomgående tanke att man hade andra personer i klubben som ansvarade för de juridiska frågorna. Under övrig kompetens nämndes exempelvis kunskaper i Golfens IT-system och kunskaper/kompetens inom golfbaneskötsel.

Resultatet för hur ishockeyns respondenter svarade ser ut enligt följande. Resultatet är också redovisat i antal röster för respektive kompetens:

<b><i>Viktigaste kompetensområdet – Ishockey</i></b>	<b><i>Antal röster</i></b>
<b>Strategi</b>	20
<b>Ledarskap</b>	19
<b>Ekonomi</b>	18
<b>Den aktuella idrotten</b>	15
<b>Föreningsverksamhet</b>	12
<b>Marknadsföring/sponsring</b>	7
<b>Idrottssektorn</b>	5
<b>Övrig kompetens</b>	4
<b>Juridik</b>	0

Ishockeyns respondenter ansåg att strategi var den viktigaste kompetens som kännetecknar sport manager inom idrotten. Detta motiverade klubbarna med att sport managern är den person som har det övergripande ansvaret och är ofta väldigt insatta i organisationen. Dessutom bör de kunna planera inför framtiden och se vad föreningen behöver utveckla, förbättra och förändra för att i framtiden kunna stå bättre rustade. Därefter följde ledarskap som viktigaste kompetensområde. Detta motiverades med att sport managern har personal underställd sig som ständigt behöver uppmuntran och feedback. Något som nästan ansågs lika viktigt som ledarskap var ekonomin som kompetensområde. En genomgående tanke hos respondenterna var att ishockeyklubbarna omsätter väldigt stora summor pengar. Med anledning av detta är det, enligt respondenterna, oerhört viktigt att kunna ekonomi eftersom det är så stora pengar inblandade i hela föreningsverksamheten. Att känna till och kunna ishockey var också ett viktigt område för sport managern. En genomgående tanke hos respondenterna var att man måste känna till idrotten eftersom det är en förutsättning för att lyckas med de andra kompetensområdena. Detta motiverar också varför föreningsverksamhet kommit bland de fem viktigaste kompetensområdena. Att känna till ishockey som idrott var en sak, men respondenterna menade även att föreningsverksamhet har en stor betydelse för övriga kompetensområden. Mindre viktigt för sport managern var kompetens inom marknadsföring/sponsring, då man hade andra människor anställda i organisationen som skötte denna del. Något som också var av mindre betydelse var kompetensen/kunskapen om idrottssektorn. Precis som inom golfen motiverades detta med att det räckte att känna till den aktuella idrotten. Under samlingsnamnet övrig kompetens uppgavs svar som internationell idrottskompetens, förhandlingskompetens. Till sist ansågs juridik som den minst betydelsefulla kompetens inom ishockeyklubbarna, vilket respondenterna motiverade med att man hade andra personer kopplade till föreningen som handhade de juridiska frågorna.

Ett led i att undersöka personlig kompetens är att se till individens tidigare erfarenheter. Därför valde vi att i enkätundersökningen ställa frågan *vilka tidigare arbetslivserfarenheter sport managern i fråga har*. Dessutom eftersökte vi svar kring *tidigare arbetsuppgifter inom föreningen, om personen varit tidigare aktiv utövare inom idrotten*, samt om det finns några *övriga erfarenheter* som var och en av respondenterna ville lyfta fram hos sport managern.

Tabellen nedan redogör för hur arbetslivserfarenheten ser ut bland undersökningens sport managers:

#### Arbetslivserfarenhet

	Golf	Ishockey
Inom den aktuella idrotten	8	4
Näringslivet	13	10
Egen företagare	2	1
Övriga idrottssektorn	0	1
Inom den aktuella idrotten samt näringslivet	2	3
Näringslivet samt inom övriga idrottssektorn	1	0
Näringslivet samt som egen företagare	0	1
Bortfall	1	0
Total	27	20

Tabellen visar att 13 av 27 sport managers inom golfen har tidigare enbart arbetslivserfarenhet från näringslivet. Åtta stycken har tidigare enbart arbetat med någon sysselsättning inom den aktuella idrotten. En sport manager har arbetslivserfarenheter både från den övriga idrottssektorn samt näringslivet, och två stycken har arbetslivserfarenhet från den aktuella idrotten samt från näringslivet. Till sist har två sport managers arbetslivserfarenhet som egna företagare. Ett bortfall uppstod kring denna frågeställning då en ordförande inte var helt säker på sport managers tidigare arbetslivserfarenhet.

Inom ishockeyn framgår det att hälften, 10 av 20 sport managers, har tidigare arbetslivserfarenhet endast från näringslivet. Fyra stycken har tidigare enbart arbetat inom den aktuella idrotten. Dessutom har en sport manager enbart arbetslivserfarenhet som egen företagare och en har enbart tidigare arbetat inom den övriga idrottssektorn. Tabellen visar dessutom att tre sport managers har arbetslivserfarenhet både från den aktuella idrotten samt från näringslivet. En sport manager har både jobbat inom näringslivet samt som egen företagare.

Utifrån enkätundersökningen framgår att 9 av 27 sport managers inom golfen har haft någon form av arbetsuppgift eller arbetsuppgifter inom föreningen, innan de tillträtt sin nuvarande tjänst. 24 stycken har tidigare varit aktiva inom golfen och åtta stycken uppges ha någon form av övrig erfarenhet. Som övriga erfarenheter uppges mycket god allmänbildning, ”tusenkonstnär”, styrelseuppdrag inom andra branscher, coach och/eller caddie uppdrag, samt

samlade kunskaper inom många olika områden. Till denna fråga uppstod två bortfall p.g.a. att ordföranden inte hade tillräcklig information för att kunna besvara frågan.

Motsvarande erfarenheter inom ishockeyn visar att 13 av 20 sport managers har haft någon eller några tidigare arbetsuppgifter inom föreningen, innan de tillträtt sin nuvarande tjänst. 14 stycken har tidigare varit aktiva inom ishockeyn. Till denna fråga finns ett bortfall p.g.a. att ordföranden inte hade tillräcklig information för att kunna besvara frågan. Till sist går det konstatera att 7 av 20 sport managers uppges ha någon form av övriga erfarenheter, vilket beskrivs vara utbrett nationellt- och internationellt kontaktnät, sportrådsmedlem inom klubben, erfarenhet från andra idrotter samt från annan (idrotts-) kultur. Även till denna fråga fanns ett bortfall p.g.a. att ordföranden inte hade tillräcklig information för att kunna besvara frågan.

Sammanfattningsvis går det fastställa att de fem viktigaste kompetensområden för sport managern inom golfen är enligt respondenterna ledarskap, föreningsverksamhet, marknadsföring/sponsring, strategi följt av ekonomi, där det viktigaste kompetensområdet presenterades först. Ordningsföljden inom ishockeyn ser annorlunda ut, där strategi anses vara det viktigaste och mest kännetecknande kompetensområdet. Därefter kommer ledarskap följt av ekonomi, den aktuella idrotten och föreningsverksamhet. Näringslivserfarenheten visade sig vara störst bland båda idrotternas sport managers. Dessutom gick det att avläsa av tabellen att tio av golfens alla tjugosju aktuella sport managers haft någon eller några tidigare arbetsuppgifter inom den aktuella idrotten, innan de tillträtt den nuvarande tjänsten. Motsvarande siffra inom ishockeyn var sju av tjugo sport managers. En tredjedel av golfens sport managers hade på något sätt tidigare arbetat för den förening som de nu var anställda av. Inom ishockeyn var det antalet nästan två tredjedelar. 24 av samtliga sport managers inom golfen, hade på något sätt tidigare varit aktiva utövare av sporten, medan fjorton utav ishockeyns sport managers på något sätt varit tidigare aktiva ishockeyspelare. Övriga kompetenser som lyftes fram från ordföranden inom golfen var mycket god allmänbildning, ”tusenkonstnär”, styrelseuppdrag inom andra branscher, coach och caddie uppdrag, samt samlade kunskaper inom många olika områden. Motsvarande övriga kompetenser inom ishockeyn var utbrett nationellt- och internationellt kontaktnät, sportrådsmedlem inom klubben, erfarenhet från andra idrotter samt från annan (idrotts-) kultur.

## 5.4 Sport managerns personlighetsegenskaper

I enkätundersökningen ville vi kartlägga vilka tre viktigaste personlighetsegenskaper som kännetecknar de aktuella sport managern. För att kunna genomföra detta valde vi att låta respondenterna beskriva de tre personlighetsegenskaper som var mest kännetecknande och viktigast hos sport managern. I tabellen nedan presenteras alla de personlighetsegenskaper som respondenterna nämnde i undersökningen.

Golf	Ishockey
Ambitiös	Analytisk
Flexibel	Anpassningsbar
God administratör	Beslutsam
Konsekvent	Drivkraftig
Kontrollerad	Energisk
Ordningsam	Engagerad
Personkännare	Envis
Positiv	Förändringsbenägen
Serviceinriktad	God förhandlare
Självständig	God organisatör
Utåtriktad	Goda grundvärderingar – etik och moral
Ärlig	Kreativ
Öppen	Känd
Analytisk	Ledaregenskaper
Energisk	Lyhörd
Engagerad	Långsiktig
Envis	Målmedveten
God förhandlare	Noggrann
God organisatör	Pålitlig
Kreativ	Resultatinriktad
Känd	Social kompetens
Ledaregenskaper	Stor arbetsförmåga
Lyhörd	Stor integritet
Målmedveten	Strategisk
Social kompetens	Tuff
Strategisk	Tydlig
Tydlig	Tålmodig och lugn
Tålmodig och lugn	Uthållig
Ödmjuk	Visionär
Drivande	Ödmjuk
Väl formulerad i tal	Skapa nätverk
Skapa nätverk	Hålla många bollar i luften
Serviceinriktad	
Pedagogisk	
Glad och trevlig	
Hålla många bollar i luften	
Samarbetsbenägen	

Sammanfattar man tabellen ovan går det att urskilja många likheter mellan respektive idrotts sport managers och deras uppfattade personlighetsegenskaper. I många fall har flera respondenter sagt samma personlighetsegenskaper, varför vi valt att redovisa varje svar endast en gång. Många ord beskriver även samma sak och går hand i hand med varandra. Klart och tydligt är att likheterna är fler än olikheterna mellan hur ordförande inom golfen uppfattar sin/sina sport managers och hur ishockeyns ordförande uppfattar sin/sina sport managers. En analys av dessa personlighetsegenskaper följer i kapitel 6 - Analys & Diskussion.

## 5.5 Sport managers anställning

För att få svar kring rekrytering och anställning av sport managers fick ordföranden svara på frågorna *hur de gick tillväga när de anställde den nuvarande sport manager, samt vilken anställningsform sport managern besitter*. Så här ser resultatet ut:

### Tillvägagångssätt vid rekrytering

	Golf	Ishockey
Annonsering	14	1
Intern rekrytering	10	10
Headhunting	2	4
Intern rekrytering/Headhunting	0	2
Övrigt tillvägagångssätt	1	3
Total	27	20

Hur de olika golf- och ishockeyklubbarna gick tillväga då de anställde sin/sina sport managers skiljer sig åt. 14 sport managers av totalt 27 anställdes, inom golfen, av sin nuvarande arbetsgivare via annonsering. Vid närmare inblick kring själva annonseringsprocessen framgår det av respondenterna att annonsering skett via golfrelaterade tidningar, lokala tidningar samt på Internet. Tio sport managers anställdes genom intern rekrytering. Vanliga kommentarer bland respondenterna var att man ansåg att kompetens för arbetsuppgiften fanns inom klubben. Dessutom menade respondenterna att man visste vad personen gick för och/eller var nöjd med hans tidigare arbete inom klubben. Två sport managers rekryterades via headhunting, det vill säga att man scoutade och sökte av marknaden, med eller utan extern hjälp, efter en person som skulle kunna passa för arbetsuppgiften. En golfklubb rekryterade sin sport manager via övrigt tillvägagångssätt. Personen i fråga blev tillfrågad tjänsten då klubben gavs möjlighet att anställa en sport manager genom statligt bidrag.

Den största delen, motsvarande 50 % av ishockeyns sport managers, anställdes genom intern rekrytering. Fyra sport managers headhuntades inför arbetsuppgiften och en av ishockeyföreningarna anställde sin sport manager via annonsering. Intern rekrytering tillsammans med headhunting genomfördes vid två anställningsprocesser. Personerna i fråga hade redan andra arbetsuppgifter inom föreningen/föreningarna och kunde med extern hjälp kartläggas gentemot arbetsuppgifterna, innan de blev tillfrågades sina nuvarande tjänster. Tre sport managers inom ishockeyn anställdes genom övrigt tillvägagångssätt. En av dessa tre

anställningarna skedde av ren tillfällighet, de två övriga rekryteringarna skedde via personlig direktkontakt.

Den sista frågeställningen i enkätundersökningen gällde sport managerns anställningsform. Respondenterna fick ge sina svar på *vilken anställningsform föreningen valt*, samt *varför man valt att heltidsanställa sport managern på detta sätt*. Tabellen nedan visar resultaten:

#### Sport Managerns anställningsform

	Golf	Ishockey
Tillsvidareanställd	24	16
Projektanställning	0	1
Kontraktanställning	0	3
Övrig anställning	3	0
Total	27	20

Inom golfen visar sig den vanligaste anställningsformen vara tillsvidareanställning. 24 av 27 sport managers besitter en sådan anställning. Varför klubbarna valt att använda sig av tillsvidareanställning motiverar åtta respondenter med att detta är den vanligaste anställningsformen, för enkelhetens skull och att det varit så vid tidigare anställningar. Sju respondenter valde att lyfta fram långsiktighet och kontinuitet i arbetet som anledning till anställningsformen. Resterande respondenter inom golfen gav andra motiveringar för tillsvidareanställning. Det ska liknas vid vilken VD-anställning som helst, det ska skapa en trygghet för både anställd och klubb, att eventuell uppsägan är enkel och att klubbens ekonomi inte påfrestras lika hårt som vid en uppsägan av en längre kontraktsanställning. Flertalet av respondenterna menade även att sport managern varit provanställd innan man valt att göra en tillsvidareanställning, med motiveringen att se om det var rätt person för arbetet. Tre sport managers är anställda på övrigt sätt. Det innebär att två av de dessa tre är egna företagare och anställs på så sätt som entreprenörer av klubbarna. En sport manager har både en tillsvidareanställning samt en kontraktsanställning. Anställningsformerna är procentuellt fördelade på en heltid.

Av ishockeyns 20 sport managers är 16 tillsvidareanställda. Elva av ishockeyns respondenter menade att anställningsformen är bra och skapar kontinuitet samt stabilitet i en så omfattande verksamhet. Dessutom kan både föreningen och sport managern bygga på ett långsiktigt arbete, vilket är betydelsefullt för en sådan viktig arbetspost. I övrigt menade respondenterna att en tillsvidareanställning skapar en samhörighet och trygghet mellan sport managern och föreningen - ett ömsesidigt förhållande, och samtidigt undviks förhandlingslägen som uppstår vid kontraktsanställning. En anställning av en sport manager bör heller inte bygga på sportliga resultat i serietabellen, menar en av respondenterna. En annan respondent menade att det ställs höga krav på professionalism och därför vore en annan anställning än tillsvidare fel. En annan motiverig var att de legala krav och rättigheter som medföljer en sådan anställningsform är rätt för den typen av arbete och ansvar. Två övriga respondenter inom ishockeyn motiverade sina svar med att det är ett naturligt sätt, det har alltid varit så, och mest rimligt att anställa en person på en så viktig post med en tillsvidareanställning. Flertalet ordförande lyfte fram att sport managern varit provanställd innan den nuvarande anställningsformen trätt i kraft, med anledning att föreningen skulle kunna avgöra om det var rätt person för arbetet.

En av tjugo sport managers inom ishockeyn är projektanställd, d.v.s. att föreningen valt att anställa personen på en provanställning under ett år. Varför föreningen valt denna anställningsform är för att man vill se om personen är rätt för uppgiften och om han passar in i föreningens verksamhet. Till sist kan vi redovisa att tre sport managers inom ishockeyn är kontraktsanställda. Anledningarna till att föreningarna valt att kontraktanställa dessa personer är den samma. Föreningarna vill att sport managern skall jobba mer mot resultat och efter prestation. Dessutom tror ordförande att en person på en sådan position gett sitt bästa efter ett antal år och kan då eventuellt behöva ersättas med ”nytt blod”.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att annonsering är det mest förekommande tillvägagångssättet golfklubbarna använder vid rekrytering av sport managers. Där efter kommer intern rekrytering. Inom ishockeyn är det mest förekommande tillvägagångssättet intern rekrytering. Både inom golfen och ishockeyn är tillsvidareanställning den mest förekommande anställningsformen. Några av anledningarna är den trygghet, kontinuitet och långsiktighet som kan byggas upp under denna anställningsform. Vanligtvis har sport managern i fråga kartlagts/kompetensanalyserats eller provanställts inför arbetsuppdraget.

---

## 6. Analys & Diskussion

*Arbetets näst sista del kommer att genomsyras av analyser och diskussioner av frågeställningarna samt utvalda områden som vi författare anser vara av störst intresse. Analysen kommer att ställas i relation till arbetets bakgrund och teori, samt respondenternas svar. I diskussionen tar vi författare plats och ger förklaringar på varför vi tror det förhåller sig på ett eller annat sätt.*

---

### 6.1 Varför har man inom golf- och ishockeyföreningarna en heltidsanställd sport manager?

Thomas Petterssons förklaring på vad termen sport management betyder är *handhavande av idrott*. Ditt till räknar han handhavandet av utövarna, i form av förtroendevalda ledare, funktionärer, tränare, agenter och PR-folk med flera. Dessutom räknas alla de som antingen avlönas eller ideellt arbetar i föreningen – styrelsemedlemmar – och andra förtroende valda, funktionärer, kanslist, jurister, ekonomer, lotteriansvariga, anläggningsarbetare, marknadsförare, pressansvariga osv.

Den sociala organisationens utveckling har möjliggjort lagidrotternas effektivisering. Elitidrottens inväxande i underhållningsindustrin via mediebevakningens snabba utveckling skapar nya förutsättningar för idrottens utformning och innehåll. Inte minst ser vi att utvecklingen av idrotten och idrottsföreningarna grundar sig i den alltmer ökade professionaliseringen och kommersialiseringen. Pettersson menar dessutom att många idrottsföreningar och förbund börjat bedriva omfattande ekonomisk verksamhet, vilket även vi författare håller med om. Som en följd har ideella föreningar i ett flertal fall utvecklats till ekonomiska föreningar eller bolag. Tittar vi på de föreningar som ingår i vår studie så omsätter mer än hälften av golfklubbarna mellan 6 och 15 miljoner kr/år, och mer än hälften av ishockeyföreningarna omsätter över 50 miljoner kr/år. Med andra ord kan vi konstatera att professionella och kommersiella idrottsföreningar idag är starkt ekonomiserade och omfattande i sina verksamheter.

Pettersson menar vidare att professionaliseringen av idrottens ledarskap i alla dess former är en förutsättning för idrottens kommersialisering. Att handha elitinriktad verksamhet – vare sig det gäller att få bästa möjliga resultat ur aktiva eller att handha en penningström i mångmiljonklassen, förhandla kontrakt i hundrasidorsklassen eller att skapa en massmedial gångbar image kring föreningens verksamhet kräver en betydligt mer utvidgad och mångfacetterad kompetens än den som gårdagens ideella folkrörelseaktiva i regel hade.

Trots att sport manager är ett samlingsbegrepp för den person som, enligt Pettersson handhar idrott, förekommer idag subtitlar och arbetsområden som varje sport manager handhar och ansvarar över. Även om vi i detta examensarbete valt att kalla alla handhavare av idrott för sport managers, blir vår första slutsats att det inom idrotternas verksamheter finns



klubbchefer, klubbdirektörer, intendent, sportchefer och golf-pros under samlingsbegreppet sport manager. Vi kommer inte att gå djupare in på beskrivningen av dessa titlar och dess arbetsområden, endast ge en förklaring till begreppen. Klubbchefer, klubbdirektörer och intendent kan liknas vid VD-poster inom näringslivet, vilket även många respondenter valt att förtydliga. Dessa roller är chefsroller och innefattar kort beskrivet att ansvara och vara verksam inom hela föreningen. Sportchefer och golf-pros inriktar sina arbetsområden mot föreningens sportsliga område. Ett sätt att uttrycka arbetsområdet för dessa personer är ansvar och förvaltning över det idrottsliga - föreningens kärnverksamhet. Inom de ishockeyföreningar som ingår i vår undersökning finns klubbdirektörer, sportchefer eller kombinationen klubbdirektör/sportchef under samlingsbegreppet sport manager. Detta innebär att det inom vissa föreningar förekommer olika sport management roller. Med andra ord kan en förening både ha en heltidsanställd klubbdirektör och sportchef som förvaltar och ansvarar för olika arbetsområden. Inom golfen finns motsvarande roller, men där är titlarna klubbchef, klubbdirektör, intendent eller golf-pro.

I vår studie framgår det att den främst förekommande anledningen till att ishockeyföreningarna och golfklubbarna valt att anställa en sport manager är för att verksamheten blivit allt för stor för att drivas på ideell basis. Dessutom framgår det att föreningarna inom båda idrotterna ville ha någon som ansvarade för verksamheten. Dessa två anledningar är enligt oss en naturlig följd av föreningars kommersiella och professionella utveckling. Pettersson menar att elitidrott kräver en utvidgad och mångfacetterad kompetens, varför vi tror att många föreningar väljer att anställa en sport manager. På så sätt kan föreningen bland annat vidareutveckla organisationen och styrelsen kan avlastas i den dagliga verksamheten.

## ***6.2 Vilka arbetsuppgifter, kompetenser och personlighetsegenskaper besitter och kännetecknar en sport manager inom golf- och ishockeyföreningar?***

Eftersom syftet med examensarbetet är att kartlägga vilka arbetsuppgifter, kompetenser och personlighetsegenskaper, väljer vi i denna del att analysera och diskutera varje del för sig.

### ***6.2.1 Arbetsuppgifter***

Jennfors menar att i takt med idrottens ökade ekonomisering och professionalisering har behovet av personer med en annan kunskap än tränar- och idrottsläroutbildning ökat. Jennfors lyfter även fram ur en studie genomförd 2002 att det råder bristande kompetens inom de viktiga områdena utveckling, organisering, ledning av idrott och fritid – både inom ideell och kommersiell verksamhet.

Parks, Zanger & Quaterman, Fahlen & Nygren, samt Bridges & Roquemore belyser fyra gemensamma funktioner, eller ansvarsområden som är mest utmärkande för en sport manager. Dessa fyra arbetsuppgifter är planera, organisera, leda och utvärdera, vilket visar sig ingå under de tre mest förekommande arbetsuppgiftsområden som respondenterna svarat i vår studie. En summering av Jennfors och Parks, m fl beskriver alltså en arbetssektor där det förekommer bristande kompetens inom de arbetsområden som är mest förekommande och viktigast för en sport manager.

Svaren i vår undersökning visar på att alla arbetsuppgifter som vi lyft fram i enkäten förekommer i mer eller mindre utsträckning inom de flesta av sport managerns arbetsområden. Inom såväl golfen som ishockeyn är de mest vanligt förekommande arbetsuppgifterna strategiska frågor, rapportera och följa upp, samt ledarskap. Strategiska frågor innefattade organisering och planering av föreningsverksamheten. Rapportera och följa upp exemplifierades med att rapportera till styrelsen och utvärdera verksamheten. I ledarskap ingick leda, styra, motivera och organisera underställd personal, medlemmar med flera.

Vi kan därför konstatera att resultatet utifrån undersökningen stämmer överens med den teori som berör arbetsuppgifter och ämnesområden. Utifrån Pettersson sätt att se på sport management anser vi också att handhavande av idrott innefattas av att planera, organisera, leda och utvärdera. Dessa områden är enligt oss författare fyra grundstenar för ett professionellt handhavande av idrottsverksamhet. Vi anser dessutom att dessa fyra arbetsområden är lika viktiga. Utan att planera verksamheten kan det uppstå svårigheter i att, organisera, leda och utvärdera verksamheten. Vet man inte som sport manager vad som skall bli gjort och hur, blir det svårt att organisera vem som skall göra vad, motivera och engagera sin personal samt att utvärdera hur organisationen har lyckats med sina mål. Dessutom skulle vi vilja påstå att varje arbetsområde är beroende av varandra. Gör man ett mindre bra arbete inom ett område kan det få konsekvenser för övriga tre områden samt för hela verksamheten. Därför ser vi dessa fyra arbetsområden som viktiga områden för att en organisation ska kunna uppnå önskade slutresultat och förbättra insatser till kommande år. Visserligen kan varje organisation behöva arbeta mer eller mindre med något av nämnda arbetsområden, beroende på vilken kompetens som finns inom verksamheten.

Med resonemanget ovan är det heller inte så konstigt att golfens och ishockeyns resultat överensstämmer. Glädjande är att respondenterna inom golfen och ishockeyn prioriterar dessa arbetsområden högt. Vidare tror vi att vilken idrottsorganisation som helst kontinuerligt bör arbeta med att organisera, leda, planera och utvärdera sin verksamhet. Oavsett om man arbetar inom en ideell förening eller inom en förening med ett större kommersiellt intresse bör drivkraften alltid finnas att arbeta med dessa fyra grundstenar. Om man inte gör det stor vi verksamheten gräver sin egen grav och kommer sluta att utvecklas.

En arbetsuppgift som var lite missvisande i vår studie var ansvarsområdet. Många respondenter ansåg inte att ansvar är en arbetsuppgift utan såg det som ett övergripande område inom varje arbetsuppgift och ämnesområde. Vi håller med respondenterna i deras resonemang, eftersom en sport manager anställs för att ansvara för hela eller delar av verksamheten. På så sätt anser vi att det inte råder några oklarheter kring sport managern ansvarsroll inom de aktuella ämnesområden och i processen att planera, organisera, leda och utvärdera.

Vid en närmare granskning av de arbetsuppgifter som en sport manager handhar går det utifrån vår studie att utläsa att vissa ämnesområden är mer framträdande än andra. Juridik är ett av de minst förekommande ämnesområden inom sport managerns arbetsuppgifter. Dessutom framgår det att respondenterna inom båda idrotterna anser att juridik är en mindre viktig arbetsuppgift. Fahlen & Nygren 1999 samt Ohlsson & Sund 2002 anser utifrån sin studie att bland annat (idrotts-) juridik är ett viktigt ämnesområde inom sport management. Ohlsson & Sund 2002 menar dessutom att utbildningsupplägget för en sport management utbildning i Sverige bör utgå från den kompetens som idrottens arbetsmarknad efterfrågar. Denna fråga blir därför väldigt intressant då man ställer respondenternas svar mot de två teorierna. Med tanke på att både golfen och ishockeyns ordförande anser att juridik är ett

mindre viktigt ämnesområde, bör man kanske inte lägga någon större vikt vid ämnet i en sport management utbildning. Respondenterna motiverar att de juridiska frågor och uppgifter som förekommer inom föreningarna handhas av externa professionella tjänstemän. Därför är behovet av juridisk kompetens hos sport manager idag, inte efterfrågad. En reflektion från vår sida blir därför att belysa utbildningsupplägget på en sport management utbildning. Eftersom juridisk kompetens i mindre grad efterfrågas hos en sport manager anser vi att en sport management utbildning inte heller behöva lägga större vikt vid detta område idag. Däremot kan förhållandet bli det omvända i framtiden. Fortsätter de starkt professionella och kommersiella föreningarna att växa finns en möjlighet att rollerna blir tydligare inom föreningarna. Detta kan då innebära en ökad specialisering av sport managers, där en roll skulle kunna innebära att endast handha ekonomi och juridik, medan en annan sport manager handhar strategiska och organisationsmässiga frågor. Uppdelningen och rollfördelningen blir tydligare. Lite av denna utveckling kan vi skildra redan idag inom ishockeyn och golfen då föreningarna i vår undersökning, i vissa fall, anställer mer än en sport manager (vilket vi diskuterat tidigare i detta kapitel). Därför borde kanske sport managementutbildningar i framtiden erbjuda inriktningar eller specialiseringar mot de arbetsområden som finns på arbetsmarknaden inom de mer omfattande föreningsverksamheterna. Eller så ska utbildningarna fortsätta att utbilda handhavare av idrott som kan handha idrottsföreningar inom alla områden, med inriktning på de föreningar som strävar mot att bli mer professionella och kommersiella men ännu inte har kapitalet att anställa specialiserade sport managers.

### **6.2.2 Kompetenser**

De som i dagsläget arbetar inom idrottssektorn som ledare, administratörer, ekonomer och chefer är oftast personer som haft långa idrottskarriärer, vilket i sin tur bidragit till mindre tid för akademisk utbildning, menar Jennfors. Vidare anser han utifrån studien genomförd 2002 att det finns en brist på akademisk kompetens inom idrottssektorn. Vår undersökning överensstämmer till viss del med studien ur Jennfors arbete. Inom golfen har fler än hälften av studiens sport managers någon form av akademisk utbildning och inom ishockeyn är motsvarande siffra något mindre än hälften.

De kompetenser som respondenterna efterfrågar inom golfen är först och främst ledarskap. Andra viktiga kompetensområden är inom föreningsverksamhet, marknadsföring/sponsring, strategi, ekonomi och den aktuella idrotten. Inom ishockeyn efterfrågas strategi som det viktigaste ämnesområdet för en sport manager. Därefter följer ledarskap, ekonomi, den aktuella idrotten samt föreningsverksamhet.

I två delstudier inom idrottssektorn, genomförd av Jennfors 2004, framgår tydligt att ekonomi har en väsentlig betydelse inom de ämnesuppgifter som åligger en sport manager. Detta överensstämmer med vår studies resultat då ekonomi är en av de fem viktigaste arbetsuppgifter, såväl inom ishockeyn som inom golfen. Ekonomi tillhör dessutom ett av de fem viktigaste kompetensområden som en sport manager bör ha kunskap inom. Jennfors studie visar även att ledarskap är en av de mest framtonande arbetsuppgifterna för en sport manager, något som också stämmer överens med vår studies resultat och är en av de två viktigaste kompetensområdena i undersökningen.

Som vi nämnde tidigare var mer än hälften av golfens sport manager akademiskt utbildade, medan motsvarande siffra inom ishockeyn var något mindre. Vi anser dock att siffrorna inom båda idrotterna är alldeles för låga. Tittar man närmare på andra professioner så som jurister,

läkare, poliser m fl krävs en utbildning inom respektive område för att få utöva sitt yrke. Likaså extremt är det inte för en lärare, ekonom eller ingenjör, men dessa yrken kan utövas på ett bättre sätt om personen i fråga besitter akademisk utbildning och kompetens inom det aktuella området. Likaså anser vi det borde förhålla sig inom sport management. Idrotten lever sitt egna liv och har sina egna regler, normer och värderingar. Svensk idrottsorganisation vilar i allt väsentligt på associationsformen ideell förening. För att handha eller organisera idrott på ett professionellt sätt anser vi att man bör besitta kompetens inom idrottslig verksamhet utifrån de målsättningar som idrottsrörelsen har och de förutsättningar som idrottens plats i samhället ger. Kommersialiseringen och professionaliseringen är två djupgående processer som vuxit sig allt starkare inom idrotten, framförallt inom de övre lagren av de stora lagidrotterna. Idrotten går nu att sälja både på och utanför arenorna. Sport blir spektakel, vilket sker i samverkan med aktiva och publik, förening och sponsorer. Idrotten och dess föreningars verksamhet förändras, reklam och sponsring är på frammarsch, ekonomi blir viktigare och viktigare och sport som produkt konsumeras mer och mer. Ur folkrörelseorganisationen växer det gradvis fram en organisation som påminner om medelstora företag. Verksamheten professionaliseras, hierarkiseras och specialiseras för att möta nya behov. Peterson menar i sitt argument att man inte bör driva dessa ”medelstora företag” med glada amatörer, där dagsformen eller den rena spelglädjen får avgöra insatsen. Vi anser att föreningar av så stor dignitet som de som ingår i vår studie inte bedrivs av glada amatörer, utan av kompetenta och meriterade personer. Vi tror däremot att föreningarna skulle kunna utvecklas, organiseras och drivas på ett ännu effektivare sätt om personerna inom sport manager befattningarna dessutom besatt akademisk utbildning inom sport managementområdet.

Vissa delar av samhällsidrott och spektakel kan handhas på samma sätt som vilken marknadsbaserad verksamhet som helst, menar Pettersson. Men för att förstå de faktorer som ligger bakom idrottens komplexa värld och dess utveckling anser vi likt Pettersson att en professionell utbildning för de som skall handha idrotten bör växa sig allt starkare.

Vår studie är främst inriktad mot golf och ishockey, men vi tror ändå att resultatet kan ge en fingervisning mot vad en sport management utbildning bör grunda sig i. Allmänna kunskaper i ämnen som ekonomi, ledarskap, strategi, föreningsverksamhet, marknadsföring/sponsring tillsammans med de förslag Pettersson ger. Vi tror dessutom, likt författaren, att dessa allmänna kunskaper hela tiden bör specificeras till idrottens värld, det vill säga till idrottens ekonomi, idrottens juridik osv. Annars kan de som utbildas bli gäster hos verkligheten.

I vår undersökning framgår en stor och intressant skillnad mellan idrotterna. En betydligt större del av golfens sport manager har enligt resultatredovisningen genomgått steg eller liknande utbildning inom den aktuella idrotten, i jämförelse med ishockeyns sport managers. Vi anser att allt fler sport managers, i synnerlighet inom ishockeyn bör utbilda och förkovra sig inom sina idrotter. För att utveckla den aktuella idrotten, dess verksamhet och alla inblandande bör en sport manager ständigt vidareutbilda sig och hålla sig uppdaterad inom det område han eller hon är verksam inom. Det kommer ständigt nya råd och röd inom idrottens värld. Verksamheter är ständigt i utveckling och det kommer nya sätt att angripa marknader, hantera personal och arbeta med nya strategiska lösningar. Detta är viktiga områden att förkovra sig inom, vilket även skapar nya sätt att tänka på. Därför ser vi det som en självklarhet för en sport manager att hålla sig ”uppdaterad” inom allt vad sport management innefattar. Har man inte den inre drivkraften att göra så, tror vi att man saknar den rätta viljan att i sin tur utveckla sin förenings verksamhet och personal. Ett liknande scenario vore om en lärare inom datakunskap undervisade utifrån samma kunskaper som var aktuella för tio år

sedan. Mycket av den kunskapen skulle idag vara passé och ingen skulle ha nytta av det som läraren undervisade.

### **6.2.3 Personlighetsegenskaper**

För att kunna analysera vilka personlighetsegenskaper som kännetecknar sport managers inom golf och ishockey har vi valt att ställa resultatet i relation till de personlighetsdrag som Bass & Stogdill 1990, Howard & Bray 1988, Stogdill 1974, Yukl 2002 menar är utmärkande för den framgångsrike ledaren. Golfen och ishockeyns ordförande uppger många likartade personlighetsegenskaper. Även om de inte är exakt lika uttryckta, är egenskaperna så snarlika att de faller in under samma innebörd.

Till att börja med går det konstatera att många personlighetsegenskaper är samma som eller snarlika de personlighetsdrag teorin utmärker känneteckna den framgångsrike ledaren. Andra personlighetsegenskaper är inte lika associationsbara, men beskriver ändå olika sätt att vara som ledare och ansvarig för en verksamhet.

En annan slutsats anser vi vara den att det inte finns något facit för vilka personlighetsegenskaper som kännetecknar en framgångsrik ledare. Varje organisation och verksamhet kräver sin egen ledare. Vi tror dock att de personlighetsdrag som teorin lyfter fram är bra egenskaper att ha samt att övriga svar som inkommit i undersökningen är kännetecknande för respektive förenings framgångsrike sport manager. Det vill säga att även om personlighetsegenskaperna inte kan kopplas till vår teori, anser respondenterna att egenskaperna är viktiga för sport managers arbete inom den aktuella föreningen.

En intressant koppling kan göras mellan de personlighetsegenskaper som golfen och ishockeyn redovisat samt de personlighetsdrag som teorin belyser med de kompetensområden som respondenterna för respektive förening lyfter fram som viktigast hos en sport manager. Många av personlighetsegenskaperna och personlighetsdragen finns inom kompetensområdena strategi och ledarskap. Detta tyder än en gång på att förmågan att kunna organisera, planera, leda och utvärdera är av stor vikt i att handha idrottslig verksamhet.

Enligt vårt sätt att tyda resultatet i denna del av arbetet, anser vi att man med fördel behöver vissa personlighetsegenskaper för att kunna fungera som framgångsrik ledare. En grund i själva ledarskapet är troligtvis de personlighetsdrag som finns i teorin och motsvarande personlighetsegenskaper som våra respondenter angivit. Så som komplement till en akademisk utbildning inom ämnet sport management, anser vi att dessa personlighetsegenskaper är en god grund, eller snarare en förutsättning för att lyckas som framgångsrik sport manager.

## **6.3 Hur går golf- och ishockeyföreningar tillväga när de anställde en sport manager?**

Med denna fråga ville vi ta reda på hur golfklubbarna och ishockeyklubbarna går tillväga då de anställer en sport manager. Utifrån de kompetenser och erfarenheter en sport manager har kan det vara intressant att veta om de varit anställda inom föreningen tidigare eller haft något uppdrag inom föreningen innan de blev anställda som sport manager.

Svaren på frågan hur golf- och ishockeyföreningarna gick tillväga då de anställde sport managern skiljer sig en aning åt. Lite mer än hälften av golfklubbarna anställde sin sport manager utifrån annonsering av den lediga tjänsten. Det framgick tydligt att golfklubbarna hade valt att annonsera ut den lediga tjänsten i tidningar och på Internetsidor med någon koppling till själva idrotten. Knappt hälften av golfklubbarna hade anställt sin sport manager genom intern rekrytering. Alltså är de två mest vanligt förekommande anställningsprocesserna inom golfklubbarna annonsering och intern rekrytering. Inom ishockeyn visar det sig att intern rekrytering är klart dominerande för hur man väljer att gå tillväga då man anställer en ny sport manager. Endast en sport manager hade blivit anställd via annonsering. En jämförelse idrotterna emellan visar således att golfklubbarna använder sig av annonseringsprocess i högre grad då de anställer en ny sport manager än vad ishockeyklubbarna gör.

En tredjedel av golfens sport managers hade på något tidigare sätt arbetat ideellt eller mot någon form av kompensation för den förening som de nu var anställd av. Inom ishockeyn var motsvarande siffra nästan två tredjedelar.

Som Pettersson beskriver så har den svenska idrotten en unik omfattning och sammansättning. Vissa delar av idrottsverksamheten kan hanteras på samma sätt som vilken marknadsbaserad verksamhet som helst, däremot är den största delen av idrottsverksamheten fortfarande baserad på ideellt, bruksvärdesorienterat engagemang.

Likt Petterssons förklaring på hur den svenska idrotten är utformad kan vi bara hålla med. Vidare tror vi, att utan det ideella engagemanget från medlemmar, styrelser och övriga personer som är involverade i Idrotts-Sverige skulle troligtvis många föreningar dö ut. De föreningar som hade överlevt, hade förmodligen fått ta ut väldigt höga avgifter från medlemmar eller tvingats till andra ökade inkomststyggar. Därför skulle vi vilja påstå att svensk idrott i allra högsta grad är beroende av ideella krafter. Om nu svensk idrott är beroende av ideella krafter är det kanske inte så konstigt att man, då det finns möjlighet, anställer en person som varit föreningen "trogen" och på ett eller annat sätt visat sig passa för sport managerrollen. Hur som helst skulle vi vilja, utifrån vår undersökning, påstå att det förhåller sig såhär. Detta resonemang förklarar även den höga internrekrytering som framförallt sker inom ishockeyn, men också i viss grad inom golfklubbarna.

Intressant att klargöra är att specialförbunden golf och ishockey under 2004 var tre av de ledande specialförbunden kopplat till omsättning i kronor per år<sup>69</sup>. Med andra ord kan vi konstatera att de två idrotterna vi valt att undersöka i detta examensarbete tillhör Sveriges tre "rikaste specialförbund". Därför ställer vi oss kritiska till att dessa idrotter, som är förhållandevis rika, i så stor grad anställer sport managers som tidigare haft arbetsuppgifter inom föreningen. Hade vi däremot i detta examensarbete valt att undersöka idrotterna orientering och squash, utifrån en likadan intervjuguide, tror vi att resultatet hade visat sig något annorlunda. Inom dessa idrotter, som enligt RF inte har så stor ekonomisk omsättning per år, tror vi också att man är mer beroende av ideella krafter. Det är inte lika självklart att man har någon anställd inom föreningen som kan sköta den dagliga verksamheten. Om det nu förhåller sig såhär kan det vara både genialiskt och enkelt att anställa en sport manager inom idrotterna orientering och squash via intern rekrytering och utifrån de kompetenser personen införskaffat genom ideellt arbete. I och med att pengar inte förekommer i så stor utsträckning i dessa idrotter är man kanske beroende av att anställa någon som varit "trogen" föreningen

---

<sup>69</sup> [www.rf.se](http://www.rf.se)

och som haft arbetsuppgifter i föreningen tidigare. Däremot skulle vi vilja påstå att föreningar med en god ekonomi borde välja ett annat tillvägagångssätt än intern rekrytering då de väljer att anställa en sport manager. Vi anser att föreningar som skall anställa en sport manager bör välja någon form av annonseringsmetod. Varför vi tror att detta är ett bra tillvägagångssätt är för att man då kan ställa vissa specifika utbildningskrav på de sökande vilket också kan öka kompetensen inom föreningen.

En avgörande faktor som vi tror påverkar anställningsprocessen är vilka tidigare arbetslivserfarenheter sport managerna haft. Det visade sig utifrån vår undersökning att 13 av 27 sport managers inom golfen har tidigare arbetslivserfarenhet enbart från näringslivet. Åtta stycken hade tidigare enbart arbetat med någon sysselsättning inom den aktuella idrotten. Inom ishockeyn framgår det att hälften, 10 av 20 sport managers, enbart hade tidigare arbetslivserfarenhet från näringslivet. Fyra stycken hade endast tidigare arbetat inom den aktuella idrotten. Sammanfattningsvis är det en relativt stor skara sport managers som har erfarenhet från näringslivet. Anledningen till att det ser ut så här inom svensk golf och ishockey tror vi beror på att det inte finns en klar och tydlig profession för arbetet, dessutom är sport management ett förhållandevis nytt fenomen. Därför tror vi många föreningar väljer att anställa en sport manager utifrån de erfarenheter personen skaffat sig via näringslivet. Personen i fråga kan då kanske väldigt mycket inom bland annat ekonomi eller marknadsföring/sponsring, däremot kanske inte kopplat till idrottens ekonomi och marknadsföring/sponsring. Det finns då en risk, enligt Pettersson, att dessa personer blir gäster hos verkligheten.

---

## 7. Slutsatser

*A*slutningsvis kommer vi i detta kapitel att sammanfatta vår analys och diskussion. Därefter ger vi kritik till genomfört examensarbete, följt av framtida forskning inom området sport management.

---

En av vår slutsats är att golf och ishockeyklubbarna valt att anställa en eller flera sport managers, i någon form, för att kunna utveckla föreningen och dess verksamhet till att bli mer professionellt och kommersiellt gångbar. Dessutom kan vi fastställa att arbetsuppgifterna leda, planera, organisera och utvärdera ingår i sport managers arbetsuppgifter. Ansvar är den övergripande arbetsuppgift vilket ingår i respektive sport managers arbetsområde. Studien visar också på att ledarskap och strategi är de mest efterfrågade kompetenser hos en sport manager samt att de personlighetsegenskaper som karaktäriserar en framgångsrik ledare kan urskönjas i dagens sport manager inom golfen och ishockeyn. Studien visar till sist att golfklubbarna valt att annonsera ut sina lediga tjänster i betydligt högre omfattning än vad ishockeyklubbarna gjort.

Som ett avslutande konstaterande anser vi att rollen sport manager fyller en viktig funktion. Studien visar att en förening av denna dignitet och som ingår i detta examensarbete är i behov av operativa chefer som har rätt kompetens och de rätta personlighetsegenskaperna för att leda, planera, organisera och utvärdera verksamheten. Vi anser att en förutsättning för att lyckas som sport manager förutsätter en utbildning inom området. Detta tror vi är viktigt för att föreningar skall kunna vidareutvecklas inom idrottens unika värld.

### 7.1 Kritik till examensarbetet

En viss kritik kan riktas mot eventuell brist av teori. Eftersom det har forskats väldigt lite i ämnet sport management inom Sverige har val av teorier varit väldigt begränsat. Visserligen finns det mycket nordamerikansk litteratur inom sport management området, men vi har valt att inte använda sådan litteratur i alltför stor utsträckning då den inte avspeglar det svenska samhället.

Möjligtvis hade examensbetet kunnat förbättras om vi valt att använda mer europeisk sport management litteratur. Men vi beslöt oss trots allt för att använda den litteratur som på bästa sätt avspeglar de nationella förhållanden till sport management.

### 7.2 Framtida forskning

- En intressant utgångspunkt till framtida forskning vore att titta på hur föreningar med mindre ekonomiska förutsättningar ställer sig till att anställa en sport manager. Skulle en anställning av en sport manager kunna leda till en ökad ekonomisering, professionalisering och kommersialisering av föreningen? Vad skulle i sådana fall krävas av sport managern?



- Tittar vi på sport management utbildningar i Europa och närmare bestämt Tyskland kan vi klart och tydligt se kopplingar mellan utbildningarna (universiteten) och idrottssektorn samt sportindustrin. Finns det intresse från föreningar och näringsliv i Sverige att ingå liknande samarbete med nationella universitet som erbjuder sport managementutbildningar?
- Ytterligare en fundering som väckts utifrån detta examensarbete är hur en kartläggning av de subtitlar som visat sig förekomma inom föreningarna skulle kunna se ut. Sportchefer, klubbdirektörer, intendenten o.s.v. finns under samlingsbegreppet sport manager och en intressant frågeställning vore att besvara hur dessa subtitlar skiljer sig åt.

## 8. Källförteckning

---

### Litteratur

Parks Janet B, Zanger Beverly R.K, Quaterman Jerome, *Contemporary sport management*, Human Kinetics, Champagne, IL, USA, 1998

Bruzelius Lars H och Skärvad Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund, 2000

Olsson Hans-Erik och Sund Bill, *Sport management i Europa och USA*, Riksidrottsförbundet 2002

Broberg Ingela, Bäckström Åsa, Fahlström P-G, m fl, *Perspektiv på sport management*, SISU idrottsböcker 2004

Wikberg Karin, *Amatör eller professionist*, SISU idrottsböcker 2005

Bridge Francis J, Roquemore Libby L, *Management for athletic/sport administration – theory and practice*, third edition ESM Books 2001

Bryman Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Oxford University press 2004

### Internet

Riksidrottsförbundet  
[www.rf.se](http://www.rf.se)

### Övrigt material

Jennfors Lars, *Sport managers – Vad gör de?*, Växjö Universitet 2004

Fahlén Josef och Nygren Mikael, *Vad är sport management?* Umeå Universitet 1999

# Bilaga 1

Hej **namn!**

Tack för att Du tar Dig tid att ställa upp och besvara vår enkät!

Syftet med studien är att kartlägga vilka arbetsuppgifter och kompetenser, personlighetsegenskaper, samt färdigheter/förmågor som åligger en sport manager. Utifrån detta syfte är vi väldigt intresserade av att få ta del av Er syn på föreningens/klubbens sport manager!

Svaren kommer att ligga till grund för vårt vetenskapliga examensarbete. Vår förhoppning är att studien skall ge så äkta och utförliga svar som möjligt. Därför ber vi Er att läsa igenom enkäten och noga tänka igenom Era svar. Vi återkommer därefter på förutbestämd tid för att gå igenom Era svar och för att eventuellt utveckla vissa delar av svaren.

Vi följer de etiska riktlinje för vetenskapligt skrivande och därför kommer enbart vi som författare att ta del av Era svar och därefter sammanställas för allmänheten.

Enkäten finns som bifogad fil i detta mail.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Henrik Andréén och Jonas Eriksson  
Coaching och Sport management  
Växjö Universitet

## Bilaga 2

Titel på Er sport manager: \_\_\_\_\_

Ålder: \_\_\_\_\_

Anställningstid som sport manager (fr o m – ): \_\_\_\_\_

Föreningens  
namn: \_\_\_\_\_

Omsättning/år: \_\_\_\_\_

---

**Varför** anställde Ni en sport manager?

---

---

---

Vilka av följande **arbetsuppgifter** innehar Er sport manager? Sätt ett X till vänster om den/de arbetsuppgifter som ingår i sport managers dagliga verksamhet. Under alternativ *övriga arbetsuppgifter* ges möjlighet att ange någon ytterligare arbetsuppgift som inte finns med inom alternativen.

	<b>Ekonomi</b> (bokföring, redovisning samt ekonomistyrning)
	<b>Strategiska frågor</b> (organisera och planera verksamheten)
	<b>Sportsliga frågor</b> (A-laget, elit- juniorverksamhet, övriga medlemmar, föreningsevenemang)
	<b>Marknadsföring/Sponsring</b> (försäljning, kontakt med sponsorer, marknadsföra föreningen)
	<b>Rapportera och följa upp</b> (rapportera till styrelse samt utvärdera verksamheten)
	<b>Administration</b> (hantering av den dagliga verksamheten samt kansliuppgifter)
	<b>Ansvar</b> (ansvarig och beslutstagande inom föreningen/klubben)
	<b>Ledarskap</b> (leda, styra, motivera och organisera personal, medlemmar m fl)
	<b>Juridik</b> (skattefrågor samt utformande av avtal)
	<b>Övriga arbetsuppgifter:</b> Ge exempel

Vilka av följande **arbetsuppgifter** är viktigast hos Er sport manager? Rangordna de 5 viktigaste alternativen (1-5), där siffran 1 är den viktigaste arbetsuppgiften, 2 den näst viktigaste och så vidare. Under *övriga arbetsuppgifter* ges möjlighet att rangordna någon ytterligare arbetsuppgift som inte finns med inom alternativen.

	<b>Ekonomi</b> (bokföring, redovisning, ekonomistyrning..)
	<b>Strategiska frågor</b> (organisera och planera verksamheten..)
	<b>Sportsliga frågor</b> (A-laget, elit- juniorverksamhet, övriga medlemmar, föreningsevenemang..)
	<b>Marknadsföring/Sponsring</b> (försäljning, kontakt med sponsorer, marknadsföra föreningen..)
	<b>Rapportera och följa upp</b> (rapportera till styrelse, utvärdera.)
	<b>Administration</b> (hantering av den dagliga verksamheten, kansliuppgifter..)
	<b>Ansvar</b> (ansvarig och beslutstagande inom föreningen/klubben..)
	<b>Ledarskap</b> (leda, styra, motivera och organisera personal, medlemmar etc..)
	<b>Juridik</b> (skattefrågor, avtal..)
	<b>Övriga arbetsuppgifter:</b> Ge exempel

Vilken **utbildning** har Er nuvarande sport manager?

<b>Akademisk utbildning</b> (högskola, universitet, etc.):
<b>Steg- eller liknande utbildning inom idrotten:</b>
<b>Övrig utbildning:</b> Ge exempel

Vilken **erfarenhet** har Er nuvarande sport manager?

<b>Arbetslivserfarenhet:</b>
<b>Tidigare arbetsuppgifter inom föreningen:</b>
<b>Tidigare aktiv inom idrotten?</b>
<b>Övriga erfarenheter:</b> Ge exempel

Vilka av följande **kompetenser** är viktigast hos Er sport manager? Rangordna de 5 viktigaste alternativen (1-5), där siffran 1 är den viktigaste arbetsuppgiften, 2 den näst viktigaste och så vidare. Under *övrig kompetens* ges möjlighet att rangordna någon ytterligare kompetens som inte finns med inom alternativen.

Att personen besitter kompetens inom...

	<b>Strategi</b>
	<b>Ekonomi</b>
	<b>Juridik</b>
	<b>Ledarskap</b>
	<b>Idrottssektorn</b>
	<b>Föreningsverksamhet</b>
	<b>Den aktuella idrotten</b>
	<b>Marknadsföring/Sponsring</b>
	<b>Övrig kompetens:</b> Ge exempel

Vilka tre viktigaste **personlighetsegenskaper** kännetecknar Er sport manager?

---

---

---

Vilka tre viktigaste **färdigheter/förmågor** besitter Er sport manager?

---

---

---

Hur gick Ni **tillväga** när Ni anställde Er nuvarande sport manager? Ange med ett X i rutan till vänster om rätt alternativ.

	<b>Annonsering</b>
	<b>Intern rekrytering</b>
	<b>Head-hunting</b>
	<b>Övrigt:</b>

Varför valde Ni detta tillvägagångssätt:

---

---

---

Vilken **anställningsform** besitter Er sport manager? Ange med ett X i rutan till vänster om rätt alternativ.

	<b>Till vidareanställning</b>
	<b>Projektanställning</b>
	<b>Kontraktsanställning</b>
	<b>Övrig anställning:</b>

Varför har Ni valt denna anställningsform?

---

---

---

Tack för Er medverkan!