

Lunds universitet  
Sociologiska institutionen  
Soc 344 – 41-60 p  
10 p uppsats

# Konfliktfyllda situationer inom idrottsledarskapet

Författare: Maria Tobiasson  
Handledare: Tomas Peterson  
Hösten 2001

## **Sammanfattning**

I ett forskningsprojekt som under åren 1997-2000 gjorts om barn, ungdom och idrott ingår denna uppsats som en liten del av helheten. Det är forskare inom humanistiska, medicinska och samhällsvetenskapliga discipliner som tagit initiativ till detta. Jag har tagit del av de första enkätundersökningar som samlats in från föreningar, ledare / tränare, föräldrar och spelare. Mitt syfte var att göra en kvalitativ studie så jag har förankrat mina slutsatser från sex stycken fokuserade djupintervjuer i de insamlade enkäterna.

I uppsatsen ges en bild av de konfliktfyllda situationer som ledare handskas med, i dagens samhälle. Vilka samhällsmekanismer som kan vara relevanta för att förstå ledarens situation. Som ledare befinner man sig i centrum mellan olika parter. Man innehar en roll som dels andra människor och dels ledaren själv har förväntningar på. Om inte ledaren lever upp till dessa förväntningar uppstår konflikter vilka kan vara av olika karaktär.

Utifrån Goffmans dramaturgiska perspektiv och Meads rollövertagande görs en beskrivning av hur människor formas i sociala möten med andra människor. Om en människa beroende på vilka referenser och preferenser han / hon har väljer att ta del av eller avstå vissa situationer som kan kännas jobbiga på det ena eller andra sättet.

## Innehållsförteckning

1.	Inledning .....	6
2.	Syfte .....	7
3.	Metod .....	7
3.1	Val av metod .....	7
3.2	Val av intervjupersoner (IP).....	8
3.3	Presentation av IP .....	8
3.4	Intervjumetod.....	9
3.5	Reflektioner på metoderna.....	10
4.	Teoretiska utgångspunkter .....	12
4.1	Goffman .....	12
4.2	Mead .....	14
5	Analys .....	17
5.1	Ledarskap.....	17
5.2	Den sociala rollen / ledarrollen.....	20
5.3	Förväntningar.....	22
5.4	Konflikter.....	24
5.5	Typer av konflikter.....	26
6.	Att förstå ledarens roll utifrån samhällsmekanismer .....	27
7.	Slutdiskussion .....	28
8.	Källor .....	30
8.1	Litteratur .....	30
8.2	Artiklar.....	31

## 1. Inledning

Idrotten utgör en viktig del av det svenska samhället. Sedan länge finns en acceptans både inom och utanför idrotten att denna engagerar både som utövare och/eller åskådare en stor del av befolkningen i landet. Vid sidan av familjen och skolan utgör idrotten den viktigaste organiserade socialisationsmiljön för barn och ungdomar. För samhället innebär idrotten i första hand medborgarfostran, att fostra till demokratiska medborgare som tar ansvar, lär sig samarbeta och så vidare. Idrotten innebär också en föreningsfostran och en tävlingsfostran. Dessa båda termer är avsedda att vandra hand i hand längs vägen men alltför ofta uppstår problem där den ena utesluter den andra. De båda utgör inte ett konfliktlöst par (Peterson, 1996).

Jag har själv stått som ledare för handbollsspelande ungdomar i 13-14 års ålder. Vid ett flertal tillfällen uppstod situationer då det inte gick att förena föreningsfostran med tävlingsfostran. Dessutom uppstod konfliktfyllda situationer då jag som ledare hamnade i centrum. Jag hade föreningens tankar och mål på ena sidan, å andra sidan hade jag ungdomarna, både som individer och grupp. Dessutom fanns också föräldrarna som ville vara med och bestämma. Alla dessa krav och förväntningar som jag skulle leva upp till kändes orimliga vilket också ledde till en hel del konflikter och det är dessa konflikter som jag vill ge en bild av i detta arbete.

Innerst inne önskar vi väl alla att all social interaktion på vilken nivå den än befinner sig skall vara konfliktfri. Tyvärr är det inte så utan i all samvaro och i allt samarbete uppstår konflikter. I dagens samhälle tror jag att ledare står inför fler konflikter än för bara ett par decennier sedan. Då löstes det mesta med ett auktoritärt ledarskap men i dagens samhälle där ungdomar inte har den respekten för vuxna som fanns innan och där demokrati skall råda tror jag problemen är större.

I artikeln "Använd konflikter rätt" (Grove, 1985) beskrivs hur företaget Intel använder sig av konstruktiv konfrontation för att lösa konflikter. Konstruktiv konfrontation präglas av en rak och öppen kommunikation där man uppmuntras till att angripa problemet, inte personen i

fråga. Man attackerar alltså problemet genom att rent affärsmässigt säga sin mening. När Intel får en ny medarbetare lärs tekniken ut genom rollspel i små grupper. Tekniken kan för övrigt vara svår att tillämpa. Intel anser att alla problem måste lösas för att organisationen ska kunna vidareutvecklas.

## **2. Syfte**

Syftet med detta arbete är att ge en bild av de konfliktfyllda situationer som idrottsledare av idag handskas med. Att se vilka krav och förväntningar som finns på ledaren; från föreningen, föräldrar, spelare och inte minst ledarens egna krav. Hur ledaren lever upp till dessa förväntningar, samt olika typer av konflikter som uppstår och hur man handskas med dessa.

## **3. Metod**

### **3.1 Val av metod**

En metod är ett redskap, ett sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap. Allt som kan bidra till att uppnå dessa mål är en metod. Den är läran om de instrument som kan användas för att samla in information. Metod är ett systematiskt sätt att undersöka verkligheten på. Inom samhällsvetenskapen skiljer man på kvantitativa och kvalitativa metoder (Holme & Solvang, 1991).

Efter att jag definierat mitt uppsatsämne gällde det att bestämma vilken form studien skulle ha. Jag delade in den i två delar där den första delen utgör teoridelen. Utifrån Goffmans dramaturgiska perspektiv och Meads rollövertagande görs en beskrivning av hur människor formas i sociala möten med andra människor. Huruvida en människa i sina framtida möten väljer att ta del av eller avstå vissa situationer som kan kännas jobbiga på det ena eller det andra sättet. Med hjälp av teoridelen skall jag senare tolka, analysera och sammanställa det empiriska materialet som utgör den andra delen av uppsatsen. Detta material kan även delas in i en enkät del och en intervjudel. I enkät delen har ett antal forskare från humanistiska, medicinska och samhällsvetenskapliga discipliner genomfört ett forskningsprojekt om barn,

ungdom och idrott (Peterson m.fl. 1997) under åren 1997-2000. Till detta projekt har knutits en uppsättning delprojekt som fokuserar på olika utvalda aspekter. Inom dessa delprojekt finns nu mitt arbete med som en liten del av helheten. Projektets övergripande syfte är att studera ca. 1000 pojkar och flickor födda 1984 som spelar fotboll i ca. 55 lag från ett 40-tal olika föreningar. Att valet föll på just fotboll har flera skäl. Fotboll är den klart dominerande idrottsgrenen i Sverige. Sporten har nästan lika många aktiva som övriga idrottsgrenar har tillsammans. Bredden gör det också möjligt att studera betydelsen av sociala, etniska och klassmässiga variabler. Enkätundersökningar gjordes första året med föreningarna, ledare, föräldrar och spelare. Det är dessa som jag tänkt förankra mina slutsatser från intervjuerna i. Intervjudelen utgörs av sex stycken fokuserade djupintervjuer. Att jag valde denna form beror på att jag vill gå på djupet med uppsatsen och jag såg det som en klar fördel att kunna förankra dessa intervjuer i kvantitativa data. Alltså innehåller denna uppsats både kvantitativa och kvalitativa metoder.

### **3.2 Val av intervjuperson (IP)**

Eftersom studien föreligger på ledare för ungdomar i tonåren så använde jag mig främst av befintliga kontakter inom handbollen. Kontakt togs med tre stycken ungdomsledare i Lugi handboll. Efter dessa intervjuer tillkom ytterligare en aspekt. Jag ville se om det fanns några skillnader på typen av konflikt när man stod som ledare för lagidrottare eller individuella idrottare. Med hjälp av vänner fick jag kontakt med två ledare för individuella idrottsgrenar. Fyra av intervjuerna har gjorts på ledare för lagidrotter och två stycken har gjorts på ledare för individuella idrotter. Könsfördelning föll sig på fyra killar och två tjejer vilket var rent slumpmässigt.

### **3.3 Presentation av IP**

I materialet använder jag mig av fingerade namn eftersom jag lovat mina IP full anonymitet. Kalle 33 år, har varit handbollsledare i 11 år för 14 åringar upp till seniornivå, har utbildning steg 1-3 i handboll.

PG 28 år, har varit tennistränare i 4 år, 2 år heltid och 2 år då och då, för alla åldrar, har utbildning steg 2 i tennis och motsvarande master i Tyskland.

Ola 26 år, har varit handbollsledare i 9 år för olika ungdomslag upp till juniornivå, har utbildning steg 1 i handboll.

Pelle 23 år, har varit handbollsledare i 2 år för tonåringar, har ej någon utbildning.

Lisa 23 år, har varit danslärare i 5 år för åldrarna 11-21 år, utbildar sig genom helkurser så fort tillfälle ges.

Klara 21 år, har varit handbollsledare i 3 år för olika ungdomslag, har utbildning steg 1 i handboll.

### 3.4 Intervjumetod

Som en inledande fråga i mina tematiserade intervjuer frågade jag IP om de ansåg sig iträda en **roll** när de står som ledare inför enskilda eller en grupp ungdomar. Beroende på deras svar gick jag sedan vidare i intervjuguiden. Eftersom en tematiserad djupintervju bygger på att intervjuaren ställer frågor grundade på IP:s uttalanden och subjektiva begrepp blev följdfrågorna olika för var och en av mina IP:n. Vi kom vid flera tillfällen in på vilket förhållningssätt och vilken ledartyp mina IP:n själva ansåg att de företrädde. Enligt Merton, Fiske, Kendall (1990) är det viktigt hur man ställer frågor. Jag ställde frågor om det behövdes och dessa var då ostrukturerade men specifika för ämnet.

Ledarens **uppgift** var en punkt i guiden. Här diskuterades vilken uppgift de ansåg sig ha, dels från sportens sida och dels som ledare inför denna åldersgrupp. De flesta ansåg sig själva som goda förebilder där deras uppgift främst var att fostra ungdomarna. Genom denna fostran kan man sedan få upp ungdomar som blir seniorer eller kanske nya ungdomsledare.

**Förväntningar och krav** var ett tema i guiden. Här handlade det om olika förväntningar som kunde komma från olika håll, föreningen, föräldrarna, ungdomarna, individuella personer, grupper eller från ledaren själv. Om dessa förväntningar fanns vilken innebörd de hade och hur ledaren levde upp till dessa.

Sista temat i min intervjuguide var **konflikter** eller **konfliktfyllda situationer** i ledarskapet. Denna del ansåg jag utgjorde en viktig och omfattande del av intervjuguiden. Jag upptäckte ganska snabbt att mina IP fann ämnet jobbigt. Det var en rad situationer som beskrevs och jag

tyckte mig kunna urskilja en viss känslighet till detta ämne. Vi kom bland annat in på vad konflikter innebar för dem, om de ansågs positiva eller negativa, vad de olika konflikterna kunde leda till och vad de som ledare gjorde för att undvika dessa.

### **Reflektioner på metoderna**

Att ta del av en kvantitativ studie och att förankra mina slutsatser från intervjuerna i denna såg jag som tidigare nämnt en stor fördel i. Det skulle ge mera tyngd i mina intervjuer. Materialet jag tagit del av var enkäter med fasta svarsalternativ vilket innebär en hög grad av både strukturering och standardisering. (Patel, Davidson, 1994) Jag vet dock inte vilket tillvägagångssätt som använts vid denna omfattande enkätundersökningen.

Syftet med kvalitativa undersökningar är ju att skaffa en annan och djupare kunskap än vid kvantitativa metoder. Att försöka få helheter och att kunna analysera dessa (Patel, Davidson, 1994). Jag hade utarbetat så kallade teman eller ämnen som jag ville behandla i intervjuerna. Jag försökte så långt som möjligt utforma intervjuerna i samspelet med mina IP. Intervjuerna kan liknas vid samtal där de olika temana togs upp i den ordning som kändes rätt vid varje intervjutillfälle. Som intervjuare försökte jag liksom Davies, Esseveld (1989) uppfatta och begripa IP:s reflexioner och tolkningar. Jag försökte få med så mycket som möjligt när det gäller bredden, djupet, det specifika och den personliga kontexten. Jag ville få IP:na att blicka tillbaka och verkligen känna efter, få henne/honom att ge så mycket responser som möjligt. Vid intervjuerna var jag medveten om att mina förväntningar på IP:s svar kan ha påverkat mina tolkningar. Kanske har jag även generaliserat utifrån mina egna erfarenheter. I vissa avseenden skiljer sig det manliga och kvinnliga språket sig åt vilket också kan vara en källa till feltolkningar.

Vid samtliga intervjuer användes bandspelare vilket jag tidigare gjort förfrågan om. Jag upplevde inte denna som något störande utan intervjuerna förflöt på ett bra sätt. Samtliga intervjuer tog mellan 20 min - 50 min. Intervjuerna utfördes på olika ställen, två stycken i ett omklädningsrum på Tunahallen i Lund, en i en park, en på Lugi handbolls klubblokal en i IP:s hem och en på ett café i centrala Lund. Det var IP:na själva som fick bestämma tid och plats



för intervjuerna. Med detta ville jag få dem att vara vid gott mod och beredda på en diskussion som de kanske inte varit om jag själv hade bestämt tid och plats. De fick vid tillfrågandet om intervju reda på ämnet vilket jag hoppades skulle göra att de funderade lite innan intervjuerna. Spontaniteten ville jag dock ha kvar vilket jag också upplevde att den fanns. Innan varje intervjutillfälle berättade jag för IP vad uppsatsen handlade om, jag gav dem en kort presentation innan jag började intervjun. För att undanröja eventuella problem med bandspelaren startades denna innan min presentation påbörjades. Jag försökte vara uppmärksam på vad som hände efter att bandspelaren stängts av. Vid ett par intervjuer fortsatte diskussionen medan andra direkt började prata om annat. Alla intervjupersoner kände jag till sedan tidigare, ett par enbart ytligt men jag tror ändå att det underlättade vid själva intervjusituationen. Jag fann att den för intervjun så viktiga subjekt - subjekt relationen (Davies & Esseveld, 1989) infann sig på ett tidigt stadium i intervjuerna. Eftersom jag själv också stått som ledare för tonåringar kändes det som om vi stått inför liknande problem. Jag kände igen mig i många situationer och tror att detta ledde till att jag fick en bra förståelse för mina IP, deras tankesätt och handlingar.

Efter att intervjuerna var genomförda skrevs alla ut ordagrant. Detta var ett mycket tidskrävande arbete men jag förstod att det skulle underlätta för mig inför stundande analys. Tyvärr hade jag ingen möjlighet att hinna skriva ut tidigare intervjuer innan nästa genomfördes. Det är ju annars önskvärt när man arbetar med intervjuer för att kunna reflektera över intervjuguiden och eventuellt utöka densamme. Jag tror ändå inte att detta har skapat problem vid intervjutillfällena eftersom jag som tidigare nämnts varit i kontakt med detta ämne innan och haft mycket funderingar kring det.

Efter att samtliga intervjuer skrivits ut skulle det stora arbetet börja. Jag funderade länge hur jag skulle gå till väga. Det slutade i alla fall med att jag läste igenom materialet ett flertal gånger och kunde efter hand urskilja, mer eller mindre tydligt, de teman som jag ju också beskrivit tidigare. Till dessa teman fann jag även underrubriker som hjälpte mig med strukturen i det fortsatta arbetet. Under arbetets gång insåg jag att tack vare mina egna erfarenheter och de resultat som jag tagit del av i enkäterna hade en process redan startat hos mig. Detta ansåg jag ha både fördelar och nackdelar. En fördel kan ju vara att jag har en

relativt god förförståelse vid intervjuerna. En nackdel att jag tenderar till att dra alltför snabba slutsatser. Jag kände igen mig i mycket av det som kom fram vilket jag tror underlättade mitt analysarbete. Därmed inte sagt att jag ansåg det lättvindigt.

#### **4. Teoretiska utgångspunkter**

##### **4.1 Goffman**

Då jag vill se på hur idrottsledare i olika situationer handskas med konfliktfyllda situationer och hur de lever upp till de krav och förväntningar som ställs på dem fann jag att Goffman talar om hur varje persons liv hela tiden består av sociala möten som kan vara indirekta eller vad man kallar för "face-to-face" (Goffman, 1972). Det är ju detta som idrottsledaren alltid gör, de står ansikte mot ansikte med ungdomarna men har också en vetskap om att föräldrarna hela tiden finns med i bakgrunden. Goffman antar det dramaturgiska perspektivet och han betraktar livet som en rad framträdanden påminnande om de vi kan se på en teaterscen. Liksom skådespelarna på scenen spelar vi alla en slags teater för varandra i gruppen. Goffman menar att vi spelar olika roller i olika situationer, den nuvarande rollen försöker vi visa upp som den viktigaste med karaktäristiska drag. När jag som ledare talade med föräldrarna visade jag naturligtvis dem all min uppmärksamhet men någonstans inom mig fanns någonting som sa att det trots allt var ungdomarna som jag tränade som var det primära. En slags konflikt som jag själv tampades med var just hur mycket tid man skall lägga ner på föräldrarna i detta sammanhang.

*"Individens roll är anpassad till de roller som spelas av de andra närvarande individerna. Samtidigt utgör de också publiken"* (Goffman, 1994, s 9).

Vi delar upp publiken, de som ser en i en roll är inte samma som ser en i en annan. Därför behövs kontroll över de olika regionerna och publiken. Om inte detta sker kan en osäkerhet infinna sig över vilken roll som skall visas upp vid ett givet tillfälle och pinsamheter kan uppstå. Som ledare blir man av ungdomarna sedd i den givna roll som en ledare innehar. Om man möter ungdomarna vid andra tillfällen exempelvis på sta´n en lördagskväll och de ser

ledaren något berusad kan det uppstå komplikationer. Ledaren vet inte hur denne skall uppträda och ungdomarna kanske tappar respekten för sin ledare.

Alla människor har ett handlingsmönster, en roll och ett eget sätt genom vilket man visar sin åsikt om den rådande situationen och hur man bedömer både sig själv och andra som deltagare i den.

*”När en individ handlar gör han detta så att han avsiktligt eller oavsiktligt uttrycker sig så att motparten på endera sättet påverkas av individen. Uttrycksförmågan inbegriper olika teckenaktiviteter såsom ”give expression” eller ”give off expression” alltså uttryck som han sänder ut eller överför” (Goffman, 1994, s 12).*

Med hjälp av det icke-verbala språket talar vi om för andra vem vi är eller vem vi vill att de ska se oss som. Ansiktets olika uttryck, leenden eller grimaser talar om för motparten vad man tycker. Individens roll eller sätt är legitimt institutionaliserat och talar om vad som är rätt i en given situation, vad som är moraliskt och så vidare. Det kan dock vara lätt att uppvisa en felaktig bild och man kan då ”tappa ansiktet”. När man har rätt uttryck och visar upp rätt bild på rätt plats kan man känna sig trygg och säker. Omgivningen förväntar sig att man skall visa upp en roll och leva med självrespekt och omtänksamhet. Om rollen plötsligt förändras uppstår förvirring. Att vara förvirrad i vårt samhälle är enligt Goffman ett tecken på svaghet, underlägsenhet och skuld. Detta hotar den sociala interaktionen och avbryter det ”normala” tillvägagångssättet. En fundering som jag har är om konfliktsituationer kan uppstå på grund av att ledaren är osäker i sin roll och uppträder något förvirrat trots det.

Goffmans utgångspunkt för sin analys är inte den ensamme aktören utan ”teamet”. Ett team betyder en samling individer som samarbetar för att framställa en rutin. Ett inbördes beroendeförhållande råder mellan teammedlemmarna och en känsla av ”maskopi”. Informella signaler och små tecken, som ofta är omedvetet inlärd, utförs försiktigt så att de inte hotar eller förstör den ”illusion” som skapats. Typiska exempel på detta kan vara en spark under bordet eller ett nyp i armen när ledaren ser åt ett annat håll. Varje enskild medlem av en grupp kan förstöra framställningen genom att till exempel avslöja teamets hemligheter. Ledaren

måste då skapa en stark känsla för gruppen så att inte situationen uppstår. Medlemmarna måste vara lojala mot sitt team vilket Goffman kallar ”dramaturgisk lojalitet”. Om en medlem ställer till med en scen, vilket kan ske genom att en teammedlem inför publiken avslöjar fakta som han eller hon vet, äventyras framställningen. Här kan man föreställa sig en ungdom som avslöjar sin ledare när föräldrar och föreningsrepresentanter är närvarande. Detta avslöjande kan skapa oro och utgör en fara för den bild som ledaren vill frambringa inför sina åskådare. Det finns en stor risk att förvirring och obehag uppstår hos alla närvarande när masken hos ledaren faller (Goffman, 1994).

En ledare kan enligt honom sägas inneha en diskrepant roll där denne utgör mellanhanden mellan de olika parterna. Ledaren får ta del av parternas hemligheter, han utger sig för att vara lojal men använder ofta detta som ett sätt att bli varse individens uppfattningar om ledaren själv. Detta överensstämmer mycket väl med mina egna erfarenheter. Vid ett flertal tillfällen kom föräldrar och ville tala om just deras dotter. Varför det var viktigt att just hon skulle få spela matcher och så vidare. Jag som ledare visste efter detta hur dessa föräldrar såg på mig när just deras dotter fick sitta på bänken eller kanske stå över en match till förmån för andra spelare. Jag stod ofta i valet och kvalet hur jag skulle gå tillväga för att slippa konflikter eller bråk med föräldrarna.

## **4.2 Mead**

Enligt Mead (1976) är det i mötet med andra människor som vi finner oss själva.

*”En individs beteende kan endast förstås i termer av hela den grupps beteende i vilken han är medlem”* (Mead, 1976, s 30).

Det är grupper som ger sammanhanget för individuella handlingar. En ledare betar sig alltså olika beroende på vilken gruppammansättning som finns närvarande. Alla sociala handlingar skall förstås som hela processer och inte som summan av enstaka stimuli och responser. Människan föds i interaktionen med andra och det omgivande samhället. I denna interaktion, face-to-face eller i någon annan form av social relation, uppstår och utvecklas vårt jag, vår

uppfattning av oss själva och i viss mån vår värdering av oss själva (Mead, 1976). Precis som Goffman menar ju Mead att vi spelar upp olika roller inför de som är närvarande. I ledarperspektivet kan man ju då få en förståelse för att ledare hamnar i konfliktfyllda situationer, vilken roll som skall spelas upp vid varje givet tillfälle. Jaget uppstår alltså ur våra sociala handlingar där vi också antar olika roller. I utvecklingen av vårt jag och således vår identitet ser Mead att jaget inte är statiskt utan är en funktion av individens grupperfarenheter. Det är inte enbart en produkt av den sociala miljön utan har ett eget skapande liv. Det är detta som Mead vill klargöra när han skiljer mellan "I" och "me". "I" syftar till jagets skapande aspekter, det är vår allra innersta kärna, vår inspiration och impuls. "Me" representerar den organiserade uppsättning av andras attityder som man själv antar, det är samhällets röst. Uppkomsten av jaget sker på två olika stadier, lekstadiet och spelstadiet. I lekstadiet undersöks de antagna rollerna genom specifika sociala handlingar tillsammans med andra människor. Enligt Mead

*"utgörs individens jag helt enkelt av en organisation av andra individers särskilda attityder gentemot honom och gentemot varandra i specifika sociala handlingar, i vilka han deltar med dem"* (Mead, 1976, s 123).

Under spelstadiet sker en mer organiserad social aktivitet med fler abstrakta roller. Här bestäms individens handlingar av hans antagande om de andras handlingar som är med i spelet. Individerna handlar för att uppnå vissa mål vilket kan jämföras med ett lag i en sport där alla individerna delar spelidén. Genom spelet skulle då spelaren födas. Spelet representerar en av övergångarna i individens liv från att ta andras roll i leken till den organiserade rollen som är väsentlig för självmedvetandet. I dessa "rollövertaganden" som Mead kallar dem övertar vi alltså andras syn på oss och gör dem till våra egna. Genom leken och spelet lär vi oss andras roller, vad de betyder och medför, och vår egen roll och vilka förväntningar som förknippas med denna. Viktigt att påpeka är att här finns två normsättningar som spelar in, den ena innehåller normer som kan åläggas den speciella roll som en person agerar inom och den andra är normer som åligger alla roller som en samhällsaktör kan tänkas ta, med andra ord, rollnormer som gäller nästan alla i samhället. Alla dessa normer är av situationell karaktär det vill säga att de är anpassade till den situation som

individens råkar befinna sig i och därmed den roll som situationen tvingar in individen i. Ett rollövertagande förutsätter att det finns en relation av något slag till rollen eller personen som innehar rollen. En relation till en roll förutsätter rollen som samhällsproducerad till exempel läkarrollen, medan en relation till en person ger insikt i den rollen som relationen ger upphov till hos denna personen. Båda dessa relationer ger möjlighet att använda begreppet "rollövertagande" (Mead 1976). Under denna process assimileras andras attityder till vad Mead kallar "den generaliserande andre". Det är alltså en uppsättning attityder som är gemensam för en grupp och som individen övertar för att få en bakgrund till sitt eget beteende. Individen har då

*"...inte enbart övertagit en specifik annans roll som deltagare i den gemensamma handlingen, han har då generaliserat den rollövertagande attityden" (Mead, 1976 s19).*

Genom ledarens attityd till spelarna kan han/hon påverka ungdomarnas kvalitet. Anser idrottsledaren att en spelare är dålig, behandlas spelaren därefter. Spelaren kan känna av detta och ta efter ledarens inställning. Spelaren blir då sämre än vad han/hon i själva verket är. Därför är det viktigt att som ledare vara väl medveten om sitt sätt att vara.

När en människa bär andra människor inom sig genom en symbolisk representation spelar dessa människor en speciell roll för oss. De blir signifikanta symboler vilket Mead kallar "den signifikante andre". Detta gäller främst föräldrar, syskon, vänner, idoler m.m. En ledare kan ha en tidigare ledare som förebild och idol. Då han tar efter idolens uppläggning av träningar, ledarstil och så vidare kanske detta inte alls passar in på individen som person utan han spelar då förebildens roll i sin egen verksamhet. Detta kan ge upphov till ytterligare konflikter både inom ledaren och mellan ledaren och ungdomarna. Ungdomarna misslyckas och blir frustrerade samtidigt som ledaren inte förstår varför det inte fungerar i detta sammanhang.

## **5. Analys**

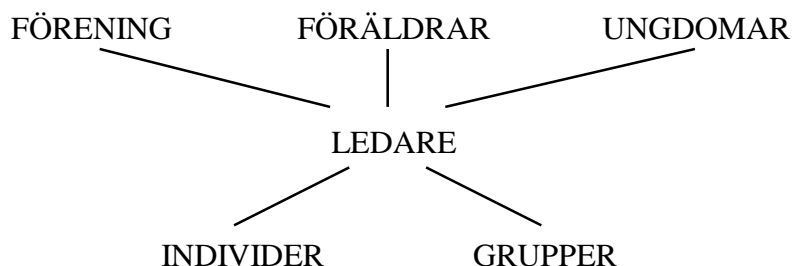
## 5.1 Ledarskap

Ledarskap är inte enbart en personfråga utan måste ses utifrån olika nivåer. Det är dels en fråga om individens mognad, kunskap och lämplighet, dels en fråga om gruppdynamiken, dess sammansättning och mål, liksom själva organisationsformen. Till detta kan man också se på de samhälleliga och kulturella faktorerna (Svedberg, 1992).

Ledarskap är en relation mellan två eller flera individer där den ene oftare än den andre talar om vad som ska göras. Han sätter upp mål, delegerar och följer upp verksamheten utifrån det eller de uppdrag han fått. På detta vis är förhållandet inte jämlikt och kommer inte heller att bli så. Genom denna ojämlikhet kommer liksom i alla relationer konflikter att uppstå (Ahrenfelt, Berner, 1994). Just detta uttrycker även en utav mina IP:

*"- Jag ser mig själv som en i laget precis som vilken som helst fast det är jag som bestämmer alltså säger vad dom ska göra." Pelle*

Ledaren är spindeln i nätet när det gäller en lagsport, det är han/hon som skall planera, organisera, leda och kontrollera ett antal individer. Han/hon skall mobilisera och kanalisera människors energi och få alla i gruppen att sträva mot samma mål. Ledaren har alltså en central och specifik roll i gruppen, han/hon är dels en samordnare av människor och materiella resurser och dels en förebild och normsändare (Lennéer-Axelsson, Thylefors, 1991).



Som ledare befinner man sig i centrum (se bild ovan), hit fokuseras krav och behov från de olika individerna eller gruppen vilket även Pelle uttrycker i intervjun:

*”- Man är som i mitten man har tjejerna på en sida som man måste ta ja psykologiskt bra sen har man föräldrarna på andra sidan som man också måste nästan som med tjejerna att, att se vad de är för människor och så där så du kan ta dem på bästa sätt också...ja som ledare kan man ju säga att man står i mitten av modellen. Vad ska man säga att man har föräldrarna och ungdomarna... Ooh sen även individerna och gruppen och föreningen.”*

När man som ledare står i mitten och har som Goffman uttrycker det en diskrepant roll gäller det att kunna skilja på de krav och förväntningar som de olika parterna ställer. Ledaren skall då vara trogen sig själv, solidarisk mot teamet och lojal gentemot organisationen. Det hela handlar ofta om motstridiga krav, konflikter mellan skilda behov och konsten av att göra det ”omöjliga” möjligt. Bland en grupp individualister där alla är olika och uppfattar sig själv, andra människor och de olika situationerna på helt olika sätt kan det vara svårt att få alla åt samma håll.

När vuxna skall leda ungdomar finns det enligt Goldinger i boken Barn, ungdom och idrott (1990) två viktiga riktmärken. Det första är hur gruppen organiseras. I en grupp behövs det struktur, alla behöver få veta sin plats och sina uppgifter. Ju mer ändamålsenlig strukturen är desto mindre problem får gruppen. I etableringsfasen har ledaren en mer aktivt styrande roll vilket Lisa uttrycker på följande sätt:

*”-...det beror sig lite på alltså om man har dom små grupperna så har man en annan roll...man får vägleda dom på ett annat sätt, man måste vara mer aktiv i sin roll.”*

Den andra är just hur man hjälper ungdomarna att lösa de konflikter som uppstår. En passiv eller osäker ledare förstärker gruppens svårigheter medan en bra ledare enligt Ahrenfelt, Berner (1994) skapar konflikter eftersom de är nödvändiga för tillväxt och utveckling både för individen och gruppen. Lennéer – Axelson, Thylefors (1991) menar att det är kampen med att lösa problem som för individer framåt. Hela livet är en enda lång problemlösningsprocess med en och annan paus emellanåt.

Inom idrottens värld brukar man tala om främst fyra stycken olika ledartyper. Den auktoritära



ledaren där denne är bäst, styr och lägger sig i, litar enbart på sig själv och ger andra order. Demokratiskt ledarskap handlar då om en ledare som planerar och genomför verksamheten tillsammans med de aktiva där de uppmuntras till att ta egna initiativ. Låt-gå-ledaren sätter inga gränser, fattar inga klara beslut utan skjuter allting på framtiden. Den situationsrelaterade ledaren är flexibel och kan agera utifrån de olika situationerna som uppstår. De kan variera sitt förhållningssätt och ibland vara personinriktad för att nästa gång inrikta sig på uppgiften (Christersson, 1997). Mina IP tycker själva att de är demokratiska men jag tycker ändå att vissa auktoritära drag kan tydas.

*”- Ehhh demokratisk men ändå mer åt det auktoritära hållet kanske för att jag tycker oftast så, jag lyssnar på förslag och så och sen, sen blir det ändå som jag säger (fniss) nä men, nä men det blir att jag , jag tar det till mig och tänker, tänker framåt va.” Pelle*

*”- Demokratisk, dom får vara med åhhh ja nu får dom ju inte bestämma så där hemskt mycket men dom är ju ändå med och är delaktiga liksom.” Klara*

Frågan är då vad spelarna och ledarna anser själva. I den enkätundersökning som gjorts frågade man de 792 spelare samt de 76 ledare som ingick i undersökningen. Svaren här nedan står i procent där första siffran motsvarar spelarnas svar och den andra siffran ledarnas svar. Att inte summan blir 100 procent beror på att inte alla har svarat på de två påståendena.

	Mycket bra	Ganska bra	Varken bra eller dåligt	Ganska dåligt	Dåligt
Jag tycker att ledarna bestämmer för mycket över vad vi skall göra på träningarna	20 / 17	23 / 18	27 / 28	9 / 20	15 / 16
Jag tycker att ledarna bestämmer för mycket över vad vi skall göra på matcherna	14 / 4	22 / 29	26 / 30	13 / 25	19 / 11

Som man kan se i tabellen så är det procentuellt fler som tycker att ledarna bestämmer för mycket på träningarna jämfört med matcherna. Det är ungefär lika stor andel, 26 respektive 27 procent som svarat påståendet varken bra eller dåligt vilket jag tolkar som att de är nöjda som det är. Om man ser till ledarna så är fördelningen jämn. Fyra procent tycker dock att

alternativet mycket bra stämmer när det gäller att bestämma på matcher. Kan svaren härledas till vilken typ av ledare man är ? Är det så att låt – gå ledaren tycker att svaret mycket bra stämmer med påståendena och de auktoritära ledarna som tycker att det stämmer dåligt. Jag tror att detta kan vara en härledning. Det kan också vara tiden som spelar in i beslutsfattandet. När man som ledare står i träningshall och har en viss tid till förfogande så finns det ofta inte utrymme för diskussioner. Därför tvingas ledarna mer eller mindre till auktoritet. Liksom Mead uttrycker det kan det också vara en symbolisk representation. Att ledaren har andra förebilder och spelar deras roll inför gruppen.

## 5.2 Den sociala rollen / ledarrollen

*”By playing roles the individual participates in a social world. By internalizing these roles the same world becomes subjectively real to him”* (Berger, Luckman, 1966, s 91).

Den som innehar en social roll utför en hel del av sina handlingar på ett sätt som är mer likt än olikt andra som har samma roll. Rollen som en ledare har är således inte unik i den bemärkelsen utan alla ledare utför många likvärdiga handlingar. Ledarrollen bestäms i hög grad av angränsade roller. De angränsade rollerna definierar genom sin utformning det handlingsutrymme som finns för ledarrollen. Det finns ändå några komponenter som utgör kärnan i rollen (Ekholm, Fransson, 1987).

Enligt Goffman (1994) så kan ju individen gå in och ur sina roller som om livet vore en enda stor teaterpjäs vilket också mina IP antyder.

*”- Ja ...eh det kan man säga ehhh jo det är ju en roll man iklär sig så att säga, att vara ledare.”* Kalle

*”- Jag ser mig i två roller tror jag, dels som en instruktör... och sen som en kompis...ehh vad ska man säga en kompis, förebild.”* Pelle

Så är det inte enligt Ekholm, Fransson (1987) som menar att den sociala rollen är inget man byter efter behag, den har man att leva med i de sociala sammanhang där man existerar. Man

spelar inte en social roll man är i den och får i hög grad anpassa sig till rollen.

Lennér – Axelson, Thylefors (1991) menar att roller kan handla om många olika saker, de kan vara både formella och informella. De sociala rollerna skulle då vara funktioner som mer direkt påverkar arbetsplatsens, i detta fall träningshallarnas, relationer och gruppdynamik. De kan för ledaren innebära att klargöra normer för vad som är rätt och fel i gruppen, att lyssna och ge stöd, att skapa en atmosfär av öppenhet och tillit eller att försöka medla i konflikter. Man kan se dessa roller som en brygga mellan den enskilde individen och de processer som hänger samman med socialt deltagande i en grupp.

*”- Min roll är för de 20 killar som kommer till träningen skapa en miljö där dom trivs för att kunna utvecklas både som spelare och som människor alltså socialt och sportsligt. Och min roll som ledare är då att skapa dom här förutsättningarna. Se till att det fungerar, ge dom möjligheter.” Ola*

*”- ...den huvudsakliga delen är att skapa en social grund inom idrotten så att säga ett lag va... Det är ju den viktigaste uppgiften, den går ju före till och med och träna och skapa bra idrottsmän och kvinnorna. Det är ju faktiskt att skapa en social grund inom det här lilla samhället som ett lag är. Alla ska känna trygghet alla skall känna att dom är välkomna. Alla är lika mycket värda oavsett hur bra man är i idrotten.” Kalle*

De roller som mina IP tar upp kan jämföras med de uppgifter som de anser sig ha. Ledarens uppgift bör ju stämma överens med föreningens tankebanor. I undersökningen fanns frågan om fotbollens viktigaste uppgift med till ledarna och föräldrarna. Föräldrarna fick kryssa i en femgradig skala medan ledarna fick kryssa i de alternativ som de ansåg viktigast. Påståendena var:

Fotbollen ger barnen kunskap om föreningsverksamhet

Fotbollen fostrar bra spelare

Fotbollen lär barnen fungera i grupp

Fotbollen är ett bra komplement till skol- och fritidsverksamheten

Av de 76 ledarna tyckte 88 procent att det viktigaste var att lära barnen fungera i grupp vilket stämde bra överens med föräldrarnas tankebanor. Av de 792 föräldrarna som deltog tyckte 60 procent att påståendet stämde mycket eller ganska bra. I andra hand tyckte ledarna (66%) att fostra bra fotbollsspelare kom, medan föräldrarna (59% som svarade mycket eller ganska bra) tyckte att fotbollen var ett bra komplement till skola och fritid. Det jag reagerade starkt på var att hela 39 % av föräldrarna ej svarat på dessa påståenden och jag ställer mig frågande till detta.

Enligt Ekholm, Fransson (1987) kan den som lever i en social roll lätt få något av ett stereotyp rolluppträdande. Idrottsledaren skulle då troget anpassa sig till de ställda förväntningarna och inte diskutera eller göra något annat med ungdomarna, vilket skulle innebära kommunikationsbrister mellan de båda parterna. Detta tror jag dock inte är riskfaktor om man är ledare för ungdomslag då dessa alltid tycks ha tusen frågor om allt och ingenting. Hur en ledare hanterar sina rollproblem beror naturligtvis på personligheten.

### **5.3 Förväntningar**

Att spela en roll kan definieras som summan av alla förväntningar som ställs på individen. Mot en ledare som har speciella uppgifter riktas speciella förväntningar vilka kan vara av olika slag. Det kan vara förväntningar som individen har på sig själv. Spelarna och deras föräldrar visar och talar om vad de väntar sig genom direkta möten. Föreningen meddelar sina förväntningar muntligen eller via klubbens ”röda tråd”, skrivna dokument som talar om vad ungdomarna skall kunna på de olika nivåerna. Andra ledare, individer eller kollektivet, alla har de sina egna förväntningar riktade mot en och samma person, ledaren. Så här uttrycker Ola det:

*I – Känner du att du har några speciella förväntningar på dig?*

*IP – Ja det gör man, men när det gäller handboll så är det mycket kultur som ligger bakom.*

*Föräldrar, föräldrar har ofta varit inblandade kanske genom syskon och sånt i Lugi handboll eller föräldrar som har spelat eller ja...*

*I – Mmmm*

*IP – Så Lugi har en ganska fin..kul..ja kultur. Ja man har förväntningar. Jag har högre förväntningar på mig själv än andra har på mig, tror jag.*

Alla dessa förväntningar som ledaren får ta emot har en innebörd för de som uttalat den. Via kommunikationen handlar det då om hur ledare tar emot dessa meddelanden, vilket beror på hans/hennes tidigare referenser och preferenser. Med referenser avses den kunskap som vi själva fått och vad som är tillgängligt. Preferenserna handlar om värderingar och synsätt som fås i socialisationen med mor och far, syskon, kamrater m.m. (Englund, Ericson, 1996) Alla rollinnehavare sätter sin egen prägel på rollen och på de förväntningar som riktas mot honom/henne. Förväntningarna kan te sig lite annorlunda beroende på vem som innehar rollen, om denne har tidigare erfarenhet etc. (Ekholm, Fransson, 1987). En av mina IP syftar på föreningens riktlinjer och uttrycker det så här:

*I – Förväntningar och krav har du några sådana på dig?*

*IP – Det är svårt att se på sig själv utifrån.. svårt att utvärdera sig själv.*

*I – Mmm*

*IP – Så om jag skulle ha några förväntningar och krav så skulle jag inte kunna utvärdera dem tyvärr....*

*(tystnad)*

*I – Känner du några andra förväntningar?*

*IP – Nej, då finns det ju.. jag vet inte om du känner till de vinröda principerna det finns en skrift som heter så.*

*I – Jaha.*

*IP – Ehh för hur en ledare ska vara och fungera åhhh både jag ...det är liksom inga nya idéer utan det har funnits i föreningen i flera generationer. Jag är uppvuxen med dem så dom är helt naturliga för mig. Det är den typen av ledarskap som vi framför som finns där så att några krav och förväntningar det finns ju eftersom man bör ju följa dom här principerna men det tror jag att vi gör men jag ser det inte som några krav eller förväntningar utan det är naturligt.*

Det finns alltid förväntningar och önsknings om hur samvaron skall vara, vi skaffar oss en slags idealbild om hur vi skall förhålla oss till varandra i olika situationer. Det är lätt att tala

om hur andra skall bete sig mot oss. Frågan är då hur mycket vi tänker på att vi faktiskt med våra handlingar påverkar andra och hur vi borde uppträda mot dem. Det är förväntningar från andra människor som gör att vi anpassar vårt handlande, formar vår roll så att den stämmer överens med förväntningarna (Jeffmar, 1987). Ledare uttrycker ofta sin upplevelse av förväntningarna genom att uppträda mycket aktivt och engagerande. De kommer väl förberedda till träningar och har många olika övningar, de förser ungdomarna med problem som skall lösas, med förslag till lösningar m.m. (Ekholm, Fransson, 1987).

## 5.4 Konflikter

När omgivningens förväntningar inte blir uppfyllda uppstår en konfliktsituation. Tyvärr så finns det inga patentlösningar när det gäller konflikter. Ledarskapet kan inte vara konstant eftersom inte konflikter är det och därför finns det inte ett ”rätt förhållningssätt” att vara på som ledare. Om man utgår från en grundsyn om hänsyn mot sina medmänniskor tror jag dock att man som ledare tjänar en hel del i konfliktfyllda situationer.

Innerst inne önskar vi väl alla att all social interaktion på vilken nivå den än befinner sig skall vara konfliktfri. Tyvärr är det inte så utan i all samvaro och i allt samarbete uppstår konflikter. I boken Arbetsgruppens psykologi...(Lennéer-Axelsson, Thylefors, 1991) definierar socialpsykologen Newcomb konflikt enligt följande:

*”Konflikt är ett spänningstillstånd mellan individen och den grupp han tillhör med konsekvent störning i kommunikationsmöjligheterna”* (s 134).

De Bono definierar i samma bok:

*”En konflikt är en kollision mellan intressen, värderingar, handlingar eller inriktningar”* (s 134).

En av mina IP tycker att konflikter beror på meningsskiljaktigheter medan en annan hänvisar det till att man inte kommer överens vilket ofta grundar sig i att man missförstår varandra.

Som jag tidigare nämnt ställs man som ledare inför en rad konfliktfyllda situationer där man skall göra svåra val och bedömningar. Det är inte så sällan som det uppstår situationer då relationerna mellan några i teamet har skurit sig. Det är alltid svårt att lösa konflikter mellan människor och det är viktigt att ledaren riktar sin uppmärksamhet på hur ungdomarna förhåller sig till varandra, ser vilka som håller ihop. Det är viktigt att medlemmarna känner den positivt inställda uppmärksamheten och att alla känner förtroende för sin ledare. Enligt Lennér – Axelson, Thylefors (1991) är en vanlig konfliktsituation när motstridiga förväntningar riktas från olika håll mot en och samma person, i det här fallet ledaren. (bild s. 15) Olika intressenter har sina speciella värderingar och övertygelser om att det finns ett bästa sätt att fylla rollen, så att den blir så funktionell som möjligt.

När en konflikt har erkänts skapas det förutsättningar för en problemlösning. Det viktigaste vid dessa situationer är inte hur man analyserar konflikten utan att man gör det. Börjar man bearbeta konflikten skapas en struktur som underlättar problemlösningen. Konflikter har när de bearbetats en sammanbindande funktion för gruppen vilket gör att den växer vilket mina IP också tar upp:

- *”Resultatet av en konflikt kan ju vara positiv, att man kommer varandra närmare och så.”*

*Pelle*

- *”För det mesta leder konflikter till en... en vad ska man säga...till en förbättring mellan individerna man lär ofta känna varandra bättre och accepterar varandra bättre också...alltså om man löser den.”* Ola

För individen höjs självförtroendet och det har inneburit att en beredskap för framtida problem har skapats. Avklarade konflikter skänker trygghet och stimulerar till mänsklig mognad.

Konflikter uppstår lättast mellan personer och grupper där individerna står varandra nära och kan riskera konkurrens. Avund liksom kommunikationssvårigheter lär vara en vanlig källa till konflikter.

- *”...missförstånd tror jag, att man talar olika språk kanske eller jaa helt enkelt pratar förbi varandra men det finns ju även konflikter som där man helt enkelt har olika värderingar tittar*

*man på världspolitik så...” Pelle*

Enligt Goldinger i Idrottens forskningsråd (1990) är ungdomars konflikter den vuxne ledarens viktigaste arbetsmaterial. En konflikt handlar ofta om att man lyssnar dåligt på varandra. I kommunikationen med andra där man skall ge och ta kritik uppstår problem då det är många som finner svårigheter i att handskas med kritik. Hur man skall ge feedback på ett konstruktivt sätt och hur man skall tolka kritik mot sig själv. Jag tror att dagens ungdomar har lättare att ge och ta emot kritik då rädslan för auktoriteter är mindre. En av mina IP säger så här:

*- ”Jag är utav den... utav den sorten som menar att man kritiserar inte öppet mmmm man rosar öppet och kritiserar.. så att säga det gör man .. man kan kritisera en grupp det kan man göra inför gruppen, men inte en enskild person för det kan vara väldigt svårt och känsligt.”  
Kalle*

Den grupp som har de bästa förutsättningarna att ge och ta kritik är den mogna och flexibla gruppen där kommunikationen är direkt, där man tror att människor är föränderliga och där självkänslan är så pass bra att man inte går i däck för att man får lite kritik (Lennéer – Axelson, Thylefors, 1991).

## **5.5 Typer av konflikter**

Beroende på vilken litteratur man går till finner man olika benämningar på ungefär samma typer av konflikter. Det kan handla om sakkonflikter och person- eller rollkonflikter. Sakkonflikterna handlar om att de inblandade är oense om spelets regler, vad som tillåts och inte. I person- eller rollkonflikter kan en och samma person inneha olika roller. När rollerna inte stämmer överens kan en konflikt uppstå. Det kan vara när en person eller grupps faktiska beteende inte stämmer överens med omgivningens förväntningar. En annan uppdelning av konflikter kan vara intressekonflikter och pseudokonflikter. En intressekonflikt handlar om parternas motstridiga intressen som ställs mot varandra. Parterna kan ha olika grundinställning och man accepterar inte den andres grundinställning. Här kan det handla om ledaren som inte kommer överens med styrelsen om huruvida man skall satsa på bredden eller eliten. I en pseudokonflikt är parterna egentligen överens men missförstår varandra på grund



av kommunikationssvårigheter. Konflikter kan också vara öppna eller dolda (Svedberg, 1992). Enligt Lennéer – Axelson, Thylefors (1991) är maktförhållanden kärnan i alla konflikter. Kompetenskonflikter är en annan typ vilken Anita och Rune Dahlgren tar upp i boken Barn Ungdom och Idrott (Idrottens forskningsråd, 1990). De menar att:

*”Det talas till exempel om föräldrar som lägger sig i planeringen, verksamheten, träningen eller laguttagningen på ett otillfredsställande eller rent av ”otillbörligt” sätt, vilket helt enkelt kan leda till kompetenskonflikter inom föreningen” (s 64).*

Vidare så:

*”ibland kan kanske föräldrars frustration över uteblivna framgångar hos barnen gå ut över tränare och ledare i föreningen” (s 64).*

## **6. Att förstå ledarens roll utifrån samhällsmekanismer**

Peterson menar att man kan förstå den svenska idrottsrörelsens utformning och inriktning genom att se till det svenska samhällets utveckling det senaste århundradet. Idrotten är en del av samhället samtidigt som det lever sitt eget liv. I artikeln Idrotten och välfärdsstaten (1996) beskrivs hur idrotten främst som ungdomsverksamhet påverkats av 1990-talets samhällsutveckling. På grund av nedskärningar och ideologier om privatisering påverkas idrottens verksamhetsliv till att bli mer kommersiellt, individualistiskt, elitistiskt och otillgängligt för allt större grupper av befolkningen. Peterson (1996) tror dock inte att de nedskärningar som görs inom stat, kommun och landsting och som direkt eller indirekt drabbar bidragen till lokaler, instruktörer, administration, utbildning och redskap behöver påverka verksamhetens kvalitativa innehåll.

Samhällets generella stöd till idrotten skall innefatta samtliga, även ”riskgrupper” bland ungdomen. I och med dagens utveckling, i samhället och inom idrotten finns det enligt Peterson ( ) anledning att anta att dagens utveckling drar åt ett annat håll. Man kan ju fråga sig om parollen ”idrott åt alla” gäller för barn till ensamstående, lågavlönade eller arbetslösa

invandrarkvinnor.

Med hjälp av olika bidrag stödjer samhället idrotten. Målet för dessa stöd är att främja idrottens fostrande och samhällsdanande verksamhet samt att bidra till folkhälsan genom ökad bredd och motionsidrott, men också att stimulera elitidrotten.

Under 1967 hände två avgörande saker inom idrottsrörelsen. Amatörreglerna avskaffades och en rad reformer inom bidragsområdet gjorde att nya typer av organisationer växte fram som gjorde det möjligt att ha avlönade funktionärer, spelare m.m. Detta gäller främst den manliga sidan och främst fotboll (Peterson, 1996). Naturligtvis hamnade ledarna inför andra konflikter än vad de var vana vid exempelvis spelare som krävde viss summa ersättning för varje spelad match, bonus vid vinst m.m. Medias intrång i idrotten tvingar ju mer eller mindre idrottsgrenar att anpassa regler och innehåll efter deras behov.

Utifrån den förändring som hänt i idrottsrörelsen brottas många med kombinationen föreningsfostran och tävlingsfostran. Många ledare tror jag känner en ambivalens inför detta och i praktiken visar det sig ofta att tävlingslogiken tar överhanden och verksamheter formas efter de bästas förutsättningar. Samhällets intresse ligger ju i att stödja idrotten som folkrörelse, för att lära till demokratiska former m.m. inte att stödja en tävlingsfostran som leder till utslagning. Idrotten tenderar dock till att driva en tävlingsfostran och det är i detta motsatspar som jag tror att många ledare hamnar i oanade konflikter.

## **7. Slutdiskussion**

Att vara idrottsledare i dagens samhälle är ingen lätt uppgift på vilken nivå man än befinner sig. Alla individer som man har att arbeta med, är olika både till utseende och till beteende. I denna uppsats har jag gett en bild av de konfliktfyllda situationer som ledare har att handskas med. Jag har beskrivit ledarskapet utifrån de krav och förväntningar som kan uppstå. Det hela handlar om att ledaren inte bara har krav och förväntningar på sig själv utan även från berörd förening, föräldrar samt ungdomar, både individuellt och i grupp. Att försöka ena alla parter och få alla att sträva mot samma mål kan ju innebära svårigheter på vägen. Man kan förstå att det uppstår konflikter vilket jag också tagit upp.

Ledaren har en central roll vid konfliktlösning, hans / hennes beteende påverkar om det är legitimt att ta upp konflikter eller om de skall ”sopas under mattan”. Varje individ tror jag handskas med konflikter utifrån sina referenser och preferenser.

Konflikter kan ha olika karaktär. Många konflikter beror på brister i kommunikationen, att vi använder oss utav olika språk och tolkar information utifrån våra egna erfarenheter. Det kan också handla om att vi har olika värderingar, i dessa fall handlar det om att man inte accepterar den andra partens grundinställning.

Att det skulle föreligga några skillnader på typer av konflikter som uppkommer beroende på om man är ledare för en lagsport eller individuell gren var ytterligare en aspekt som jag ville undersöka efter de tre första intervjuerna. Då jag intervjuade två ledare inom individuella grenar är ju detta alldeles för lite material för att kunna dra några slutsatser kring detta. Jag kan bara yttra mina egna funderingar. Jag tror att det föreligger stora likheter i typer av konflikter mellan att vara idrottsledare för lagsporter och individuella idrotter. Eftersom jag inte kan dra några slutsatser överlämnar jag detta till andra intressenter inom samma område.

Jag tror att tidsaspekten kan vara en avgörande faktor när det gäller både uppkomsten av konflikter och att försöka negligera dem. Då tiden ses som allt för knapp anser inte ledaren att det finns tid för varken demokratiska beslut eller att se och handskas med konflikter. Skulle man som företaget Intel lösa konflikter genom rollspel skulle det inte vara mycket tid över till övrig verksamhet. Det gäller nog att hitta sin egen lösning på konflikterna och jag tror att det beror mycket på individerna som deltar i gruppen.

Att samhällets styrande mekanismer kan ha betydelse för ledarens sätt att agera. Att förstå att dessa innebär en påverkan för idrottsrörelsen som helhet kan innebära en bättre förståelse för ledarens agerande i olika situationer.

Det bästa sättet att handskas med konflikter tror jag är att erkänna dem för sig själv, att bli medveten om dem. Att tänka tanken, att konflikter oftast leder till något positivt underlättar

nog för var och en av oss att våga ställa sig ansikte mot ansikte mot dem.

## 8. Källor

### 8.1 Litteratur

Ahrenfelt, B. Berner, R. *Konflikthanteringsboken. Om vardagliga konflikter på jobbet.*

Malmö. Liber-Hermods AB. 1994

Berger, P. Luckmann, T. *The social construction of reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge.* New York. Penguin Books. 1966

Cristersson, R. *Ledarskap med humanism, humor och hängivelse.* Siljan. Vikarbyn. 1997

Davies, K. Esseveld. J. *Kvalitativ kvinnoforskning.* Falköping. Gummessons tryckeri. 1989

Ekholm, M. Fransson, Anders. *Skolans socialpsykologi.* Stockholm. Rabén & Sjögren. 1987

Englund, K. Ericsson, B. *Tonåring i välfärden: unga människors föräldrar, hem och fritid i brytningstid.* Borlänge. Björnen. 1996

Goffman, E. *Jaget och maskerna. En studie i vardagslivets dramatik.* Stockholm. Rabén Prisma. 1994

Goffman, E. *Interaction ritual: essays on face – to – face behavior.* London. 1972

Holme, M. Solvang, B. *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Lund. Studentlitteratur. 1991

Idrottens forskningsråd. Sveriges Riksidrottsförbund. *Barn Ungdom och Idrott.* Malmö. Team Offset. 1990

Jeffmar, C. *Socialpsykologi – människor i samspel*. Lund. Studentlitteratur. 1987

Lennér – Axelson, B. Thylefors, I. *Arbetsgruppens psykologi. Om den psykosociala arbetsmiljön – gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter*. Stockholm. Natur och Kultur. 1991

Mead, G H. *Medvetandet, Jaget och Samhället*. Uppsala. Argos. 1976

Merton, R. Fiske, M. Kendall, P *The focused interview*. New York. The Free Press. 1990

Patel, R. Davidson, B *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund. Studentlitteratur. 1994

Peterson, Franzén, Nilsson, *De avgörande åren – en långitudinell studie av barn, ungdom och idrott*. Projektbeskrivning (opublicerad). 1997

Svedberg, L. *Gruppsykologi*. Lund. Studentlitteratur. 1992

## **8.2 Artiklar**

Grove, Andrew. Använd konflikter rätt. *Affärsekonomi Management*, 4 27-29. 1985

Peterson, Tomas. Idrotten och välfärdsstaten. *Zenit*, nr 132-133. 1996

Peterson, Tomas. Idrotten som integrationsarena? i Rystad, G & Lundberg, S. *Att möta främlingar*, Arkiv förslag. 2000