



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för anatomi, fysiologi och
biokemi

Ledarskap inom hästnäringen – skillnader och likheter i olika typer av verksamheter

*Leadership in the equine industry - differences and similarities
in different types of organizations*

Isabelle Gothenby
Jacqueline Gissler

Examensarbete • 15 hp

Hippolog - kandidatprogram

Examensarbete på kandidatnivå, K99

Enheten för hippologutbildning

Uppsala 2019

Ledarskap inom hästnäringen – skillnader och likheter i olika typer av verksamheter

Leadership in the equine industry - differences and similarities in different types of organizations

Isabelle Gothenby

Jacqueline Gissler

Handledare: Therese Waerner, Sveriges Lantbruksuniversitet, AFB
Examinator: Gabriella Thorell, Ridskolan Strömsholm

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Examensarbete i hippologi
Kurskod: EX0864
Program/utbildning: Hippolog – kandidatprogram
Kursansvarig institution: Institutionen för anatomi fysiologi och biokemi

Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2019
Serietitel: Examensarbete på kandidatnivå
Delnummer i serien: K99
Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: ledarskap, hästnäring, ridsport, ridskola

Sveriges lantbruksuniversitet

Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för veterinärmedicin och husdjursvetenskap
Institutionen för anatomi, fysiologi och biokemi
Enheten för hippologutbildning

INNEHÅLL

ABSTRACT.....	1
Leadership in the equine industry - differences and similarities in different types of organizations	1
INTRODUKTION	1
Problemformulering	3
Syfte	3
Frågeställningar.....	3
Avgränsningar	3
TEORIAVSNITT.....	3
Ledarskapsteorier	4
Kommunikation.....	6
Konflikthantering	6
Ledarskap inom ridsporten.....	7
MATERIAL OCH METOD	9
Kvalitativ metod.....	9
Intervju som metod.....	9
Urval.....	10
Material och tillvägagångsätt	11
Genomförande.....	11
RESULTAT	11
Ridskoleverksamhet	11
Privata verksamheter	13
DISKUSSION.....	15
SAMMANFATTNING.....	19
REFERENSER	20
Litteratur.....	20
Internet	21
BILAGOR.....	23
Bilaga 1. Intervjuguide.....	23

ABSTRACT

Leadership in the equine industry - differences and similarities in different types of organizations

This study analyze leadership within equestrian sports and the leader's own reflections regarding their role as a leader. Differences and similarities in different types of organizations are also taken in consideration. The fact that it is not known today how the leaders look at their leadership is an important factor and purpose for this study. This is because the leadership role today becomes more and more complex and needs to be highlighted and visualized as today's generation becomes more and more demanding. This study discusses how leaders in the equine industry perceive at their leadership role. It also observes the impact of the differences and similarities regarding leadership in different types of organizations.

Eight equestrian leaders, all of them active in different types of organizations, took part in this study. Four of them working in riding schools and four of them are leaders in private-run businesses. The method used was semi structured interviews by phone. The interviews was recorded and transcribed in order to be processed, analyzed and compared.

The result clearly shows that the leaders see their role as important. They consider they are responsible for running well functioning organizations, with employees given own responsibility along the lines of competence. Communication is one of the most important tools for good leadership. A situational leadership is emphasized regarding the target group and situation. All leaders have similar view on how to manage conflicts. When interpreting the interviews, the result showed that they all primarily use communication as a method to solve conflicts. Everyone also has a strong desire to develop their leadership and considers it as important to do so. This study presents differences in the responder's leadership education. Leaders in riding schools have more education compared to leaders in the private sector.

INTRODUKTION

Att vara en ledare kan ibland liknas med att vara en supermänniska, en god ledare framställs som en människa med en mängd kvalitéer. Det finns många exempel på vad som kännetecknar en god ledare. I boken Blomquist & Röding (2010) beskrivs följande egenskaper; bra på att kommunicera, engagerad, medveten om sina styrkor och svagheter, genuint intresserad av andra människor, analytisk, strukturerad och kunna fatta beslut. Ingen människa är perfekt och således har några kvalitéer mer betydelse än andra. Ett stort engagemang kommer många långt med. Något annat som också är viktigt är att vara välstrukturerad. I olika sammanhang behövs dessa kvalitéer i olika grad för ett gott ledarskap. Att vara ledare innebär att ha makt och med det kommer ett stort ansvar. Ledaren har makt att påverka, ha inflytande och har möjlighet att inspirera andra.

Det finns flertalet åsikter om hur ett ledarskap bör se ut och utövas. Dessa åsikter skiljer sig både på individnivå men växlar även över generationsgränser. Principer ändras mellan generationer och således gör även åsikter kring hur individer vill leda eller ledas. Yngre

generationer idag blir mer och mer ifrågasättande och mer självständiga än förr. Detta gör att ledarrollen blir mer komplex och behöver nyanseras. Att ifrågasätta och kritiskt granska för utvecklingen framåt och väcker funderingar kring hur framtidens ledarskap ska se ut. Att hela tiden ligga steget före, möta den ständiga förändringen som sker och inneha egenskaper såsom lyhördhet och flexibilitet kommer troligtvis ta en allt större roll i framtidens ledarskap. De flesta människor fungerar i grund och botten på liknande sätt, agerar efter känslor i större utsträckning än efter logiskt tänkande. En miljö med flera människor är inget undantag. Att skapa relationer som bygger på tillit inom en organisation är en grundförutsättning för allt arbete, förändring och ledarskapsutveckling. Detta kan ske genom ett tydligt och ärligt ledarskap där individen står i fokus. Fundamentet heter kommunikation och är något som hela tiden pågår i olika former mellan människor (Blomquist & Röding 2010)

Kommunikation skapar gemenskap. I en gemenskap delar individer tankar och funderingar med varandra. De övertygar eller påverkar varandra – de har på så vis ett samspel människor emellan. För en ledare är kommunikation en central och viktig del i vardagen, men inte helt okomplicerad. Alla människor tolkar saker på olika sätt och att skapa medvetenhet kring detta ligger till grund för att få till en god kommunikation. Kommunikationen är livsviktig i ledarskapet och fyller en mängd olika funktioner såsom att kunna styra, skapa ordning, motivera, skapa fungerade relationer i en grupp och för att informera (Blomquist & Röding 2010)

Med hänsyn tagen till att ridsport är Sveriges näst största ungdomsidrott är det relevant att studera ridsportens ledarskap. Svenska ridsportförbundet bedriver en omfattande utbildning för ideella ledare. Exempelvis utbildas per år ca 500 ungdomsledare och ca 50-60 ridledare (Svenska Ridsportförbundet 2017). All ledarutbildning är starkt kopplad till Svenska Ridsportförbundets värdegrund, vilken lyder; *”Vår värdegrund beskriver vårt förhållningssätt till hästen, varandra och till sporten. Värdegrunden hjälper oss att ta ansvar, agera och arbeta tillsammans och gör att alla – aktiva, ledare och föräldrar – kan vara goda förebilder för ridsporten i alla sammanhang.”* (Svenska Ridsportförbundet 2018).

Det finns idag en hel del forskning på ledarskap i stallmiljö. Forsberg (2007) kom i sin studie fram till att stallmiljön är en naturlig utbildning där unga lär sig att ta ledarpositioner. Detta gällde både i stallmiljön men även utanför stallet samt i sina framtida arbetsliv. I bearbetandet av studien delades resultaten upp i tre grupper; mötet med hästen, mötet med kulturen och mötet med människor. Inom dessa grupper fanns aspekter som formade flickorna såsom ansvar, lojalitet och ordningsamhet bland annat. Vad gäller mötet med människor framhöll Forsberg att flickorna var en del i gemenskapen i stallet. Slutligen kom Forsberg fram till att ledarskapet visade sig på fyra sätt både i stallet men även utanför stallmiljön; 1) vara lugn, tydlig och envis, 2) ansvarstagande och ta initiativ, 3) få andra att ta initiativ, 4) ta avstånd från traditionell femininitet.

I avhandlingen *Framåt marsch! – ridlärarrollen från dåtid till samtid med perspektiv på framtid* studerade Thorell (2017) ridsportens utveckling över tid. Resultatet visade att ridskolorna och ridlärarrollen utvecklats till en mer målgruppsinriktad verksamhet och pedagogik. Även fast det skett en utveckling lever en hel del militäriska normer fortfarande kvar. Ridlärare upplever att de har utvecklat sin pedagogik och i den

avslutande studien i avhandlingen framkommer att ridskolan är en plats för avkoppling och rekreation där ungas självförtroende stärks.

Att vara ledare är en komplex uppgift och stallmiljön kan vara en naturlig skola för att utveckla sitt ledarskap i form av exempelvis engagemang i ungdomssektioner, stallvärdinnor eller liknande uppdrag. Stallmiljön skapar på ett naturligt sätt intresse för ledarskap och pedagogik. Olika stallmiljöer kräver dock olika typer av ledarskap eftersom organisationerna ser olika ut enligt Forsberg (2007). Eftersom ledarrollen blir mer komplex och behöver nyanseras i takt med att generationer idag blir mer och mer ifrågasättande behöver även ledarskapet utvecklas (Blomquist & Röding 2010).

Problemformulering

Organisationerna ridskola kontra tävlingsstall ser ofta olika ut, verksamheterna är uppbyggda och fungerar på olika sätt. Ledarrollen i dessa verksamheter utgör en viktig funktion. Det saknas forskning som belyser hur ledarna i de olika organisationerna själva ser på sitt ledarskap, och i vilken grad de reflekterar kring det.

Syfte

Syftet med den här studien är att undersöka hur ledare inom ridsporten upplever sin roll som ledare utifrån ett arbetsledande perspektiv. Studiens resultat kan komma till nytta för framtida ledare inom ridsportens olika verksamheter.

Frågeställningar

I studien finns två frågeställningar vilka är;

- Hur upplever ledare i ridskola respektive tävlingsstall sin ledarroll?
- Vilka likheter och skillnader i rollen som ledare finns mellan de olika typerna av verksamheter?

Avgränsningar

Denna studie är avgränsad till att undersöka ledares upplevelse av sitt ledarskap på ridskolor respektive tävlingsstall. I studien intervjuas ridskolechefen eller den person som har personalansvar och den aktiva tävlingsryttaren som också är chef för sin egen verksamhet och har personalansvar. Ett krav är att det finns minst två personer anställda inom verksamheten som ledaren ansvarar för. Detta då vi anser att det inte räcker med en anställd då det mer blir som en dialog mellan anställd och ledare om det bara är en anställd. Att vi i denna studie valt att inrikta oss på ridskolor och tävlingsstall är för att det är de två typer av verksamheter som är mest förekommande.

TEORIAVSNITT

Teoriavsnittet är indelat i fem delar. Ledarskapsteorier, kommunikation, konflikthantering, ledarskap inom ridsporten samt ridsportens utbildningar. Ledarskap inom ridsporten tar bland annat upp tidigare forskning om sambandet mellan ledarskap och fostran i stallmiljö. Det tar även upp forskning om ridlärarrollen och dess utveckling.

För att utbilda sig till ridlärare eller ledare inom ridsporten bedriver Svenska Ridsportförbundet en mängd olika utbildningar. Ett urval av dessa tas upp i avsnittet ridsportens utbildningar.

Ledarskapsteorier

För att förklara och studera ledarskap finns en mängd teorier, nedan i detta avsnitt presenteras en del av dessa teorier.

Enligt Blomquist & Röding (2010) betyder det inte automatiskt att man är ledare för att man har en formell position som chef. Att vara chef betyder att man har ett ansvar att arbetsuppgifterna utförs. Som chef kan du även välja att delegera uppgifterna till någon annan. Man kan vara ledare för en grupp utan att formellt vara utsedd till chef. Skulle det vara tvärtom att man är chef utan att vara ledare kan det vara en utmaning att få individerna i gruppen att lita på ledaren och få gruppen att fungera. (Blomquist & Röding 2010)

En grupp definieras av en samling individer. Dessa strävar mot samma mål och befinner sig på samma plats och på så sätt interagerar med varandra, för att lösa ett gemensamt problem. Detta kan ske under en kortare period eller under en längre tid. (Hammar Chiriac 2003)

En väl sammansatt grupp är mer effektiv än enskilda individer men för att gruppen ska vara välfungerade krävs det att alla individer hittar sina roller inom gruppen. I en nybildad grupp eller när det kommer in en ny gruppmedlem genomgår gruppen en process för att bli så effektiv som möjligt. En vedertagen modell är FIRO-modellen vilken bygger på olika faser en grupp går igenom för att hitta sin mest effektiva form där samtliga individer hittar sina roller. (Nilsson 2005)

Auktoritärt ledarskap kan liknas med ett ”tvingande” ledarskap enligt psykologen och forskaren Daniel Goleman (1998) i Blomquist & Röding (2010) där ledaren tar kontrollen och styr med omedelbar lydnad. Den auktoritära ledaren är övervakande av sina medarbetare och lämnar nästintill ingen plats för dem att ta egna initiativ eller beslut. Många anser det vara ett ganska omodernt sätt att leda men det får inte glömmas bort vilken trygghet det ger för medarbetarna. Detta är alltså lämpligt att använda sig av i krissituationer eller när medarbetarna är osäkra. En ledarstil som istället är direkt olämplig i en krissituation är den *Demokratiska ledarstilen*. Där innebörden av att alla ska få göra sin röst hörd och vara med och fatta beslut kan leda till långdragna diskussioner och svårigheter att ta snabba beslut. Det är däremot en högst lämplig ledarstil om medarbetarna innehar hög kompetens och det finns motivation i gruppen till att bidra. Genom att ledaren låter medarbetare vara delaktiga och komma med egna idéer och synpunkter kännetecknas arbetssituationen som flexibel och att medarbetarna får mycket ansvar och känner sig delaktiga. (Goleman 1998 i Blomquist & Röding 2010)

Ytterligare en ledarstil som ofta kommer på tal är den så kallade *Låt gå ledaren*, en ledare som är passiv i sitt sätt att leda enligt Grimberg & Göransson (2012). Den passiva ledaren upplevs som tillbakadragen och medarbetarna får söka upp ledaren själv om de vill ha hjälp och stöttning. I Grimberg & Göranssons studie sägs ledarstilen kunna fungera om gruppen är självgående och har hög kompetens och arbetsmoral.

Goleman (1998), grundare till begreppet EQ, emotionell intelligens skriver om betydelsen av detta för ett välfungerande ledarskap. Goleman tar upp fem delar av emotionell intelligens på arbetsplatsen. Självisikt, att kunna känna igen och förstå hur ledarskapet påverkar andra. Självkontroll, att kunna kontrollera sina känslor och kunna tänka efter innan handling. Motivation, att vara driven och att motivet i ledarskapet är mer än pengar och höjd status. Empati, att kunna känna med andra och förstå andras känslor. Avslutningsvis diskuterar Goleman social kompetens som en viktig nyckel för ett lyckat ledarskap där ledaren behöver kunna bygga upp relationer och nätverk.

Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap betyder att du som ledare varierar ditt ledarskap beroende på vilken situation du leder. Grundtanken bakom situationsanpassat ledarskap enligt grundarna Blanchard & Hersey (1977) i Blomquist & Röding (2010) är att du som ledare ska vara flexibel. Ledaren ska kunna bemöta olika individer eller grupper och ändra ledarskapsstil vartefter situationen förändras och kräver. Det situationsanpassade ledarskapet delas in i fyra olika ledarstilar. Dessa används beroende på vad för typ av ledarskap situationen kräver. De fyra olika ledarskapsstilarna är följande; styrande, tränande, stöttande och delegerande. Den styrande ledarstilen kan vara bra när gruppen är ny eller det uppstår en ny situation då ledaren går in och är tydlig med mål och arbetsätt. Den tränande ledarstilen används då gruppen kompetens är högre, som ledare både styr och stödjer man gruppen men är mer inriktad på de sociala behoven i gruppen. Det stöttande ledarskapet innebär att ledaren inte styr så mycket men stödjer gruppen med att exempelvis ge positiv feedback och uppmuntran. Den delegerande ledarstilen går ut på att delegera ut mycket ansvar till gruppen, detta fungerar bra då gruppen har hög kompetens och engagemang och motivation inte är ett problem i gruppen.

Coachande ledarskap

Coaching är ytterligare en ledarskapsteori som länge har varit ett begrepp i idrottsvärlden och som idag även används i näringslivet. En coach hjälper människor att ta sig från en punkt där man för tillfället är och till dit man vill komma. En coach tränar och stöttar teamet och varje individ i teamet. Detta innebär att coachen hjälper andra att leda sig själva. Ledarstilen innebär att man måste hjälpa andra att leda sig själva. Det gäller att se individens behov av utveckling, såväl yrkesmässigt som privat. Duktiga coacher får andra att utvecklas, prestera och trivas bättre. (Auty 2008)

I en artikel i Framfot (2019) hävdar Harvard utbildningsexpert Timothy Gallwey att man inom det coachande ledarskapet använder sig av samtal för att nå resultatet. I det coachande samtalet finns flera metoder att använda sig av. Första metoden är att använda sig av öppna frågor. En öppen fråga inleds med något av orden; När? Vad? Hur? En öppen fråga ger dig då automatiskt mer information tillbaka på frågan än ett Ja eller Nej, vilket blir resultatet om du ställer en sluten fråga. En annan fördel med metoden öppna frågor är att den svarande tvingas formulera och sätta ord på sitt svar. Detta ger i sin tur bra grund för nästa metod som är att sammanfatta och parafrasera. Man använder fraser som ”det vi kommit fram till är...”, ”uppfattar jag dig rätt att...”, ”det du säger är alltså att”... Ett tredje verktyg är att lyssna och bekräfta och då genom till exempel med ögonkontakt, nicka, använda kroppsspråket och minspelet med fokus på den andra personen och svara så att alla förstår. (Framfot 2019)

Att använda öppna frågor och likaså parafrasera kan liknas med det elevaktiverande arbetssättet det sokratiska samtalet. Det sokratiska samtalet är ett coachande arbetssätt då ledaren genom frågor får eleven aktiv i sitt lärande. (Pihlgren 2010)

Kommunikation

Nilsson & Waldemarson (2007) beskriver kommunikation som en process där någonting ska bli gemensamt. Det finns en sändare och en mottagare som genom en process ska mötas. Att kunna hantera språket, både psykologiskt och socialt är kompetenser som är nödvändiga för kommunikationen. Att kommunikationen är en process där deltagarna har förväntningar som kan påverka budskapet gör det hela komplext.

Kommunikation handlar om mycket mer än de ord som uttalas. Att vara en god lyssnare är steg ett och med metoder som att parafrasera, klargöra och ge återkoppling skapas ett förtroende för ledaren eller instruktören. Att lyssna noga för att inte missa något samt att vara öppen ger eleven eller medarbetaren en trygghet och förtroende för att våga berätta och kommunicera. Vidare i kommunikationen blir det viktigt hur budskapet kommuniceras. Att spegla, det vill säga använda samma sorts ordförråd och uttryck samt att kommunicera i rätt tempo beroende på situation är nödvändigt. (Hassler-Scoop 2000)

Konflikthantering

Konflikter kan uppstå förr eller senare inom alla verksamheter. Ordet konflikt betyder krock eller sammanstötning. Vad som utgör en konflikt beror till stor del på situation och grupp. Vad som ger upphov till konflikten kan vara skilda åsikter, förväntningar, värderingar, olika krav, mål eller synsätt. En konflikt uppstår då minst två parter i en situation står mot varandra och på något sätt utgör ett hinder för den andra parten att nå ett uppsatt mål. De är ofta ovilliga att lyssna på varandras upplevelser eller åsikter men försöker i allra högsta grad påverka varandra för att nå sina egna mål. (Nilsson 2005)

Nilsson (2005) listar olika typer av konflikter, sakliga konflikter, åsiktskonflikter, intressekonflikter, värderingskonflikter, relationskonflikter, psykiska konflikter och sociala konflikter. Oavsett typ av konflikt har man tidigare sett konflikter som något negativt men idag har synsättet förändrats och man ser konflikter som en del av utvecklingen som förbättrar verksamheten eller gruppen. Ansvarig för att hantera en konflikt är normalt den formella ledaren för en grupp och Nilsson omnämner ett par konflikthanteringsstilar. *Den undvikande stilen* vilken innebär att ledaren ignorerar konflikten och hoppas att den upphör av sig självt, exempelvis att ledaren istället hänvisar till formella regler eller skjuter upp vissa frågor. Ledaren kan även försöka få till en *kompromiss* parterna emellan där man vill komma fram till en lösning som bägge parter kan acceptera men som egentligen inte är helt optimal. Denna stil kan vara lämplig om man har ett viktigt mål och inte har tid att bearbeta konflikten någon längre stund. En stil handlar om *konkurrens* och kan fungera när man som ledare är helt säker på att man har rätt. Stilen innefattar makt och rivalitet och någon av parterna kommer vinna respektive förlora i konflikten. *Anpassningsstilen* är motpol till konkurrensstilen och går ut på att man anpassar sig efter andras önskemål. Den sista konflikthanteringsstilen Nilsson tar upp är *samverkan* vilken inriktar sig på problemlösning där alla parter ska kunna acceptera lösningen.

Ledarskap inom ridsporten

Forsberg (2007) har forskat på ledarskap i stallmiljö, främst hos flickor och studerat sambandet mellan ledarskap och fostran i stallmiljö. Studien kommer fram till att stallmiljön är en naturlig utbildning där unga lär sig att ta ledarpositioner både i stallmiljö men också utanför stallet samt i sina framtida arbetsliv. Det framgick att flickorna såg upp till ridskolechefen och betraktade denne som en ledare med stor makt. Dels ansåg flickorna att ridskolechefen var en kompetent person, till stor del baserat på dennes sätt att hantera hästarna. I studien kommer det sedan fram att även ungdomssektionen på ridskolan hade stor makt, detta för att de som hade positioner i ungdomssektionen kunde påverka ridskolan. Att vara aktiv i ungdomssektionen hade flickorna i studien även framhållit gav dem mer "makt" inte bara i formella beslut inom sektionen utan det kunde innebära andra fördelar såsom att till exempel få flera hästar att rida. I bearbetandet av studien delas resultaten upp i tre grupper; mötet med hästen, mötet med kulturen och mötet med människor. Inom dessa grupper kommer det sedan fram aspekter som formar flickorna såsom ansvar, lojalitet, ordningsamhet och så vidare. I mötet med människor framhålls att flickorna var en del i gemenskapen i stallet. Slutligen hävdar Forsberg att ledarskapet visade sig på fyra sätt både i stallet men även utanför stallmiljön; 1) vara lugn, tydlig och envis, 2) ansvarstagande och ta initiativ, 3) få andra att ta initiativ, 4) ta avstånd från traditionell femininitet.

Forsberg (2012) undersökte stallmiljön som utgångspunkt för företagsamhet och ledarskap. Studien belyser vilka ideal, normer och värderingar unga flickor och kvinnor inom ridsporten får med sig i sitt vidare arbetsliv och studien har även ett genusperspektiv. Resultatet visade att kvinnorna i stallmiljön utför både typiskt manliga- och kvinnliga sysslor som skapar en upplevelse av att vara både driftig och kompetent. All hästhantering i sig bidrar till ledarskapsutövande vilket blir en naturlig färdighet. Genom att kvinnorna dagligen utövar dessa färdigheter och genom sin erfarenhet kan de stå emot krav på förväntningar av kön och kan ta avstånd från vad som klassas som traditionellt feminint enligt Forsberg. Nikku (2005), fil.dr. och lektor vid institutionen för beteendevetenskap på Linköpings Universitet hävdade i sin studie precis som Forsberg att stallmiljön bidrar till ledarskapsträning. Unga flickor får lära sig att hantera stora hästar och att kunna kombinera makt och omsorg. Nikku påminner även om att ridsportens stjärnor är förebilder för de yngre flickorna som då kämpar på och tränar samt vill lära sig mer för att uppnå sina drömmar.

Thorell & Hedenborg (2015) undersökte ridsportens utveckling från dess militära bakgrund till en av de största idrotterna för barn och ungdomar idag. Studien syftade till att tydliggöra varför en hel del militära normer fortfarande lever kvar i sporten. Militära inslag som en auktoritär ledarstil, kommandon och mycket förhållningsregler kring ordning och reda lyftes fram som positivt i studien och de intervjuade eleverna såg upp till sina ridlärare och fick förtroende för deras kunskap. Att de militära inslagen levde kvar även när ridsporten växlade från det militära till det civila kan bero på att flera av lärarna fortfarande var desamma i övergången samt att kurserna inte förändrades trots att målgruppen ändrades. Resultatet i studien förklarar att ridlärare som utbildades fortfarande var i det militäriska systemet för ridutbildning vilket har gjort att de har fört vidare de militäriska normerna som för dem varit betydelsefulla.

I en vidare studie av Thorell (2016) intervjuades ridlärare om deras sätt att undervisa och

hur de ser på sin roll. Ridlärarna berättade att de blivit mer fokuserade på eleverna och att de ser eleverna mer som kunder. Att förändra förhållningsättet till sina elever beror troligtvis på den generella samhällsutvecklingen med ökad individualisering. Ridlärarna sade sig ha utvecklat sin pedagogik för att kunna föra dialog med eleverna vilket man tidigare inte gjort i ridundervisningen på samma sätt. Trots förändring och utveckling var det viktigt att hålla fast vid stallbackskulturen och de normer som styrde såsom punktlighet, hålla ordning och reda och att eleverna skulle träna sig i att ta ansvar.

Att ridskolan idag är en plats för unga ryttare där de inte bara lär sig om ridning och hästar utan en utmärkt plats för socialt umgänge och utveckling kom Thorell (2018) fram till i sin avslutande studie i avhandlingen *Framåt marsch!* (2017). Studien beskriver att genom umgänget på ridskolor övar de unga på det sociala samspelet med andra. Att spendera tid på ridskolan och delta i aktiviteter eller bara hjälpa till i stallet uttryckte de unga som positivt då de kände sig behövda samtidigt som det skapade tid för avkoppling och rekreation. Att vara en del av en gemenskap skapade trygghet och genom att ridskolan är en plats för människor i alla åldrar integreras man även över generationsgränser. De unga såg upp till sin ridlärare med respekt, hade förtroende för dennes kunskap. De ansåg att det var viktigt att inte vara för mycket ”kompis” med sin ridlärare och att de vanligtvis inte ifrågasatte ridundervisningen. Resultatet visade på att den stallbackskultur som tidigare studerats fortfarande finns spår av i den moderna ridskolan. Även i denna studie framhölls det som viktigt med noggrannhet och att kunna hålla ordning och reda. Ridskolans miljö upplevdes främja självförtroendet hos de unga och genom miljön utvecklade de sitt ledarskap samt ansvarstagande.

Waerner (2016) kom i sitt kvalitativa studie om ridsportens ledarskap fram till att uppgiften är komplex. Detta då rollen innefattar många delar och att även målgruppen varierar stort. De intervjuade i Waerners studie var ödmjuka inför sin roll och resultatet visade att ledare inom ridsporten behöver ta ställning till en mängd saker i sitt ledarskap, exempelvis hästen och närmiljön kunde påverka vilket ledarskap som utövades. Studien påvisade även ett behov och önskan av utveckling inom området.

Ridsportens utbildningar

Svenska Ridsportförbundet driver flertalet utbildningar inom ridsporten. Ungdomsledarkurser för både ungdomar och vuxna, ridledarkurs samt ridlärarutbildningarna SRL I-III.

Ungdomsledarkurserna för både ungdomar och vuxna riktar sig till de som vill vara med och driva barn- och ungdomsverksamheten framåt i sin förening och har som mål att förbättra rollen som ledare, få mer kunskap om ledarskap samt utveckla sina ledaregenskaper. (Svenska Ridsportförbundet 2018)

Ridledarkursen är en förberedande instruktörskurs. Ridledare är en väg till att kunna arbeta på en ridskola och då leda elever i både teori- och enstaka ridlektioner. Att delta i en Ridledarkurs ger en bra grund för att senare söka vidare till Ridlärarutbildningen eller att användas som förberedelse för ett framtida yrkesprov. (Svenska Ridsportförbundet 2019a)

Ridlärarutbildningen genomförs för att kunna avlägga yrkesprov och titulera sig Svensk Ridlärare I, II eller III. Titeln förkortas SRL I, SRL II samt SRL III. För att bli ridlärare

genom svenska ridsportförbundet krävs ett godkänt yrkesprov på respektive nivå. Detta yrkesprov avläggs antingen efter genomgången utbildning eller baseras på gedigen erfarenhet från ridläraryrket. För ridning, undervisning samt övriga kunskapskrav finns för varje nivå en kompetensbeskrivning som ligger till grund för yrkesproven. (Svenska Ridsportförbundet 2019b)

För verksamheter inom ridsport driver Svenska ridsportförbundet utbildningen **Ridsportens affärsskola** med fokus på ridskola där ridlärare och förtroendevalda ska få mer och rätt kompetens för att driva verksamheten mot världens bästa ridskola. Utbildningen tar upp ämnen som kommunikation och förändring, coachning och prestationsmiljöer, ekonomisk analys och åtgärder som förbättrar verksamheten. Även ämnet vardagsjuridik tas upp där deltagarna får insikt om vilka avtal som berör ridskolan och som finns kopplat till ridskoleverksamheten och vad arbetsgivaransvaret innebär på ridskolan. Speciellt i rollen som ridskolechef är det nödvändigt att ha kunskap inom vardagsjuridikens område. (Svenska Ridsportförbundet 2007)

I kommunikationsdelen av utbildningen betonas även vikten av en gemensam strategi och ett gemensamt förhållningssätt för föreningen så att alla är förberedda på olika kommunikationskontakter utanför ridskolan. Det vill säga vilka är de intressenter som kommunikation ska ske med och vem ska det kommuniceras med vid vilket tillfälle och på vilket sätt. Ett antal verktyg får användas för att arbeta fram och få insikten att inte vara rädd att tala i egen sak och framhäva sina styrkor. I ekonomiavsnittet så får deltagarna kunskaper och verktyg som hjälpmedel i det ekonomiska arbetet som att arbeta med analyser, styrning, nyckeltal, kalkyler och andra åtgärder som ger resultatförbättringar och utvecklar ridskolorna till lönsamma företag. (Svenska Ridsportförbundet 2007)

MATERIAL OCH METOD

Kvalitativ metod

En kvalitativ metod har använts till denna studie för att få fram ett nyanserat resultat. I (Bryman 2018) beskrivs kvalitativ metod med karaktäristiken av att vara *induktiv*, *kunskapsteoretisk* och *ontologisk*. Med *induktiv* syn menas att teorin bygger på det praktiska forskningsresultatet. En *kunskapsteoretisk* ståndpunkt beskrivs normalt som tolkningsinriktad, det vill säga att förståelsen, grunden, ligger på den sociala verkligheten hur deltagarna i en viss miljö tolkar verkligheten. I denna rapport inom hästnäringen. *Ontologiska* ståndpunkt innebär att sociala kunskaper är ett resultat av samspelet mellan individer och inte något som bara finns ”där ute”. I detta arbete används den kvalitativa metoden för att den fokuserar på människan och verkligheten och att tyngden ligger på intervjupersonernas egna uppfattningar och synsätt. Kvalitativ forskning har fokus på ord snarare än mätetal som vid ett kvantitativt arbete.

Intervju som metod

Intervjuerna som genomfördes var semistrukturerade. En kvalitativ intervjumetod skiljer sig från den kvantitativa då den är mindre strukturerad, mer generell och det är intervjupersonens åsikter som är i fokus (Bryman 2018). En kvantitativ intervjumetod är mer standardiserad och strukturerad. Målet för en strukturerad intervju är att säkerställa

att intervjuaren kan sammanställas på ett jämförbart sätt. Det kan bara göras om svaren utgör reaktioner på identiska frågor. En annan intervjuform skulle kunna vara den ostrukturerade. Metoden liknar mer ett samtal där intervjuaren har ett övergripande tema och har öppna frågor till de intervjuade som de kan svara fritt på. Möjligtvis kan då följdfrågor ställas. För att uppnå syftet med rapporten på bästa sätt har vi valt semistrukturerade intervjuer med en intervjuguide som grund. Metoden har valts för att höra de intervjuade individernas uppfattningar om ledarskap och vilka ledarskapsmetoder som individerna använder och tycker fungerar. Intervjuerna har byggts på intervjuguiden med fördefinierade frågor och de intervjuade individerna har också kunnat fritt kunna utforma sina svar utifrån vad de tycker är lämpligt på de ställda frågorna. Förutom intervjuguiden så har kompletterande frågor kunnat ställas i form av följdfrågor som de intervjuade har kunnat svara fritt på (jmf Bryman 2018).

Urval

Här har ett målstyrt urval använts som då är ett icke-sannolikhetsurval. Med det menas att syftet inte är att välja deltagare slumpvis utan att urvalet har styrts (Bryman 2018). Ett målstyrt urval är när intervjupersonerna väljs ut i linje med målen för arbetet och med den tanken göra urvalet för intervjuarbetet. Det är alltid en utmaning menar Bryman (2018) att komma fram till hur många personer som ska intervjuas då det inte är möjligt att veta på förhand hur många intervjupersoner som behövs för att uppnå den teoretiska mättnaden. Här valdes åtta stycken ledare inom hästnäringen som intervjuades och som alla arbetar i ledarfunktioner i olika typer av verksamheter inom hästnäringen. Detta för att få en bred representation av hästnäringen och även göra ett urval för att få en bred och varierande arbetslivserfarenhetsgrupp. Beroende på arbetets problemformulering och frågeställningarna så har ett målstyrt urval använts och deltagarna har således strategiskt valts ut för att de är relevanta för de frågor som har formulerats (jmf Bryman 2018). Åldersspannet på dessa personer var mellan ca 25-60 år. Alla ställde upp frivilligt efter förfrågan att delta i denna studie.

Ridskoleverksamhet:	Befattning och yrkeslivserfarenhet:
Ridskolechef I	Ridskolechef och ridlärare med flera års erfarenhet i branschen.
Ridskolechef II	Ridskolechef, B-tränare, Rektor, A-domare, Överdomare, SRL III, Naturbrukslärare.
Ridskolechef III	Ridskolechef. Diplomerad ridinstruktör.
Ridskolechef IV	Ridskolechef. Utbildad hippolog. C-tränare i dressyr samt SRL II.

Privat verksamhet:	Befattning och yrkeslivserfarenhet:
Ledare I	Driver större anläggning med både tävling- och utbildning av hästar. C-tränare i både hoppning och fälttävlan samt diplomerad beridare. Har själv tävlat upp till trestjärnig fälttävlan och 145 hoppning.

Ledare II	B-tränare i hoppning, aktiv tävlingsryttare med egen verksamhet. Tävlats upp till svår hoppning samt deltagit i mästerskap som junior och young rider.
Ledare III	A-tränare i hoppning. Aktiv tävlingsryttare med egen verksamhet. Deltagit i mästerskap och olympiska spel.
Ledare IV	Stallchef i större tävlingsstall sedan fem år tillbaka. Tidigare bakgrund som tävlingsgroom.

Material och tillvägagångsätt

Före intervjuerna så utformades en intervjuguide. Hänsyn och eftertanke gjordes vid formuleringen av de semistrukturerade intervjufrågorna som baserades på problemställningar och frågeställningarna i detta arbete så att frågorna inte blev för snäva. Frågorna i intervjuguiden konstruerades som öppna frågeställningar som inte leder in intervjupersonerna på något givet svar.

Genomförande

Intervjuerna genomfördes via telefon så att alla intervjuer genomfördes på ett likformigt sätt. Alla intervjuerna spelades in på Ipad och därefter transkriberades för att kunna bearbetas. Genom att spela in intervjuerna så kan de som intervjuar koncentrera sig på det som verkligen sägs och det är även positivt att använda sig av inspelning för att det återger exakt vad intervjupersonerna har sagt och även fånga tonläget som kan peka ut svaren tydligare (Bryman 2018). Intervjuerna tog mellan 25–30 minuter.

Transkriberingarna av intervjuerna gjordes så fort som möjligt efter intervjun för att intervjun skulle vara i så färskt minne som möjligt. I samband med transkribering så kunde vissa mönster utläsas som redovisas i resultatkapitlet. Vid analyserandet av intervjuerna har vissa teman och nyckelord identifierats. Dessa har sedan kunnat jämföras intervjuerna emellan.

RESULTAT

Ridskoleverksamhet

Samtliga intervjuade ledare inom ridskoleverksamhet sade sig trivas väldigt bra i sin ledarroll. De hade alla sedan ung ålder varit involverade i ridskolemiljön. Samtliga hade redan i tidig ålder fått ta del av olika typer av ledarroller på ridskolan. De hade till exempel varit teoriledare och hade även fått prova på rollen som ridlärare tidigt. Alla respondenter hade olika utbildningar genom ridsportförbundet som till exempel Ridsportens Affärsskola och Ridlärarutbildningar. Detta ansåg de gjorde dem säkra i sin ledarroll. Ingen av de intervjuade personerna ansåg sig ha svårt att hantera förväntningar från till exempel medarbetare, styrelse eller kunder. Ridskolechef IV beskrev sin roll som ledare inom verksamheten att dennes uppdrag var att stötta medarbetarna i deras arbete. I

citaten nedan beskriver denne sin roll gentemot ridlärarna som hon har som medarbetare;

”De har hög kompetens och duktiga på sitt område så det gäller för mig som ledare att plocka fram, lyfta fram alla styrkor och försöka att rätt personer gör rätt saker, dels det man är intresserad av, dels det man är duktig på och man eventuellt har några svagheter att vi då jobbar på dom tillsammans, uppmärksammar dom och försöker vi göra dom bättre.”

En del av ledarna på ridskola ansåg sig gå in och styra i arbetsgruppen och beskrev sig själva som auktoritära och trodde att deras medarbetare skulle beskriva dem på samma sätt. Tydliga ledare som gillar sin roll och att styra men då också motivera. Några av ledarna var istället mer inriktade på ett mer låt gå ledarskap. De använde sig inte av så mycket styrning utan lät sina medarbetare arbeta mycket självständigt. De ansåg att de kunde det på grund av medarbetarnas kompetens. Sedan kunde de olika ledarstilarna variera hos de flesta beroende på personalgrupp och även hur olika individer fungerar. Ridskolechef I nämnde att den inte ansåg sig ändra sitt sätt att leda. Däremot kunde denne variera styrning och stöd för gruppen beroende på kompetens, ålder och tid i verksamheten. Samtliga ansåg att de hade kompetenta medarbetare som hade relevant utbildning. Detta gjorde att de kunde låta medarbetarna ta mycket eget ansvar och att de själva då kunde fokusera på att driva verksamheten framåt.

”... jag är en ledare som är ganska nära verksamheten hela tiden som tycker att det är viktigt att man har saker bekräftade och att man tar beslut tillsammans och med en ganska delaktig personal. Det är viktigt att de är med och känner sig delaktiga i de beslut vi tar.”(Ridskolechef I)

Att behöva situationsanpassa sitt ledarskap var något samtliga ledare ansåg sig behöva behärska beroende på vilken målgrupp och situation de hamnade i. Pedagogiken kunde behöva förändras beroende på om det var arbetskollegorna på personalmötet som skulle ledas eller barngruppen i stallen. Gemensamt för alla ledarna var att det var viktigt med god kommunikation för att få alla att arbeta mot samma mål. De nämnde vikten av att hålla sina medarbetare motiverade och att få alla att vilja föra verksamheten framåt. Ridskolechef III ansåg att hennes uppdrag var att motivera medarbetarna. Hon strävade efter att ta reda på varje individs inre motivation. På så sätt ville hon få hela personalgruppen engagerad och kunna driva verksamheten mot samma mål. Flera av ridskolecheferna nämnde sig själv som ”spindeln i nätet” för organisationen. Andra uttryck som kom upp under intervjuerna var exempelvis ”idéspruta” då i syfte att komma på idéer och skapa strukturer för sina medarbetare att kunna använda sin kompetens på bästa sätt för verksamheten.

Utmaningar

Utmanande situationer på ridskola kunde vara att bemöta personal om det uppstod problem, till exempel att ta svåra beslut eller förmedla tråkiga beslut. En annan utmaning var att alltid vara tydlig. Ridskolechef IV berättade att denne tyckte sig vara tydlig och kommunicerar ut samma information till samtliga men att det ändå kunde vara någon som missuppfattade. Ridskolechef III sa att bli begränsad i sitt ledarskap var en utmaning. Ofta handlade det om ekonomiska begränsningar där ledaren inte kunde vara med och påverka så mycket som den önskat. Det kunde också handla om att bli begränsad av att man hade andra chefer eller en styrelse ovanför sig att ta hänsyn till.

Konflikter

Kommunikation ansåg alla var viktigt i konflikthantering och prio ett var att vara en bra lyssnare. Att alltid höra alla parter som är inblandade och se till att alla få tala till punkt ansåg alla var en viktig del i att hantera en konflikt. Att i allt konflikthanteringsarbete försöka vara objektiv och aldrig ta någons parti samt att försöka få båda parter att börja kommunicera med varandra. Intervjupersonerna ansåg att om en konflikt uppstått berodde det ofta på missuppfattningar, att parterna inte kommunicerat med varandra eller till exempel hade olika förväntningar.

”... ofta när det är konflikter så är det ju också så att man har olika förväntningar på olika saker liksom...” (Ridskolechef I)

Att gå in och styra och ställa som ledare i en konfliktsituation var inte något som gjordes i första taget. Ledarna ansåg mer att deras jobb var att skapa förutsättningar för kommunikation parterna emellan så att de kunde komma fram till en lösning på problemet. Dock ansåg ledarna att om det behövdes, vilket det kunde göra beroende på situation och problem så kunde de behöva gå in och ”peka med hela handen” om de tyckte att situationen krävde det.

Utveckling

Samtliga intervjuade ledare framhöll att de ständigt fortsätter utvecklas i sitt ledarskap och de alla hade en stark vilja att utvecklas ännu mer och lära sig mer. De alla såg en stor utveckling hos sig själva idag jämfört med hur deras ledarskap såg ut när det började leda andra. Samtliga kunde dock se likheter hos sig själva från det att de började vara ledare men ansåg sig ha fått flera verktyg att arbeta med. Fler verktyg och erfarenheter hade gjort dem tryggare i sina roller. Alla ville utveckla sitt ledarskap generellt men viktiga områden de framhöll var kommunikation, att vara tydlig i sitt sätt att leda samt att arbeta för att få en så effektiv och bra organisation som möjligt.

När intervjupersonerna ombads att blicka framåt och ge tips till framtida ledare inom ridsporten önskade de nyfikna ledare som var öppna för nya idéer och intresserar sig för sina medarbetare. Att inneha social kompetens och vara en god kommunikatör ansågs som viktiga egenskaper. Även struktur ansågs vara en viktig del, att våga sätta regler. Slutligen att ta hjälp, ha en mentor eller någon person som man kan be om råd och vägledning i beslut.

Privata verksamheter

De intervjuade ledarna i privata verksamheter hade roller såsom stallchef i tävlingsstall, tävlingsryttare eller drev en större anläggning med många olika verksamheter baserade på samma plats. Angående sin roll i verksamheten beskrev de sig själva som att de var ”spindeln i nätet” och hade övergripande ansvar för att föra verksamheten framåt. Andra delar som ingick i deras ledarskap var planering, organisation, se till att alla trivs i organisationen samt att stötta och ge personer inom verksamheten chans till utveckling.

”Man är väl liksom mer en övergripande och en spindel i nätet och se till att saker fungerar och att man planerar rätt. Sedan så är det ju också viktigt att se till att alla trivs och att det fungerar bra och så...” (Ledare I)

I de privata verksamheterna fanns skillnader i tidigare erfarenheter av ledarskap.

Utbildning inom ledarskap skiljde sig hos de olika ledarna. Ett par sade sig ha en viss ledarskapsutbildning genom tränarutbildningarna, någon hade gått kurs privat eller så saknade man helt en formell ledarskapsutbildning. Ett par av respondenterna hade genom sin ledarposition fått möjlighet att fortbilda sig.

När ledarna själva fick beskriva sina ledaregenskaper tyckte de alla att det var svårt att sätta ord på men beskrev sig själva som engagerade och organiserade. De upplevde sig som noggranna och klara med vad de vill. Ledare I framhöll att hon var noggrann med att ta tag i saker direkt och uppgav att hon inte ”sopar saker under mattan”. Hon framhöll även att det var viktigt att stå upp för sina grunder och vara väldigt tydlig i hur man kommunicerar ut det. Ledare IV berättade att denne var väldigt klar med hur det den dagliga verksamheten i stallet skulle fungera men samtidigt att det inte var några problem att släppa ifrån sig ansvaret när det fungerar, att delegera uppgifter. De intervjuade personerna fick sedan svara på hur de tror att deras medarbetare hade beskrivit dem som ledare. De flesta hade överensstämmande beskrivningar som när de beskrev sig själva.

”Jag tror att de skulle beskriva mig som rak och petig men schyst och att jag alltid försöker liksom ställa upp och göra det bästa för, alltså tillgodose deras (medarbetarnas) behov också. Men ja det tror jag, rak och petig men schyst.” (Ledare I)

Utmaningar

Svårigheter och utmaningar som de olika ledarna nämnde var bland annat att det kunde vara svårt att hantera kombinationen föräldrar och barn. Som tränare för barn och ungdomar måste du även samarbeta med deras föräldrar. Att få alla att tycka och tänka på samma sätt kring hästen och idrottsprestationen utan att skapa för stor press;

”... att få alla att tycka och vilja samma sak utan att någon känner att man får en press på sig, för att jag tror att det är väldigt många som har press på sig idag, omedvetet på så sätt att de själva är omedvetna om det och att deras föräldrar är det och det märks en del i hantering och ridning, för mig personligen är det det svåraste.” (Ledare I)

Ledare II nämnde att få personalen att arbeta i samma riktning som en svårighet. Ytterligare en svårighet som nämndes hos flera av ledarna var att få tiden att räcka till alla, du vill engagera dig och hjälpa alla men ibland finns inte tiden och orken där.

Konflikter

Ledarna inom de olika privata verksamheterna fick även svara på frågan hur de hanterar konflikter. Ledare III svarade att det inte uppstod några konflikter. Anledningen ansågs vara att denne istället för att utgå från att det fanns ett problem frågade vad man behövde för typ av stöttning och hjälp för att utvecklas. Ledare IV poängterade att höra allas versioner och samtala med alla berörda i en konfliktsituation. Skulle det vara personen själv i fråga som hamnade i en konflikt ansågs det viktigt att ta in en tredje part och att i all konflikthantering kunna kompromissa.

Ledare I och II nämnde vikten av att lyfta saker tidigt och att alltid ta upp saker till diskussion. Senare har dock dessa två personer olika syn på huruvida man ibland inte ska lägga sig i för mycket. Ledare II säger att det är viktigt att känna av och att det inte alltid är relevant att lägga sig i och ”göra en höna av en fjäder” medan ledare I hävdar att denne inte överhuvudtaget är konflikträdd och tar upp precis allt till diskussion även om medarbetarna sannolikt hade löst det utan att ledaren involverade sig.

Utveckling

På frågan angående vad de vill utveckla med sitt ledarskap så är ledarna eniga om att det finns saker de vill utveckla och att ständigt utvecklas är viktigt för dem. Något som nämndes var att hinna ge mer positiv feedback till sina medarbetare och att vara mer närvarande. Ledare II nämnde vikten av att bli bättre på alla punkter i sitt ledarskap och menade på att om du blir nöjd med något är du illa ute för det finns alltid saker att förbättra. Hanteringen av sociala medier är något som ledare I tar upp i sin intervju och anser att det finns mycket att utveckla inom området, speciellt kopplat till ungdomar och deras föräldrar. Det fanns även önskemål om mera tid hos ledare III men då för att dokumentera och administrera.

Likt ledarna på ridskola fick även ledarna inom de privata verksamheterna svara på vad de önskar hos framtida ledare inom ridsporten. Där nämndes social kompetens och att kunna stå upp för sin sak när man är ledare för andra. Liksom egenskaper som ödmjukhet, ärlighet och positivitet. Som ledare rekommenderades att vara glad och gilla det man gör. Något som också togs upp av respondenterna är att de gärna ser ledare som vågar ta hjälp och hittar mentorer och bollplank. Ledare II nämnde också vikten av att ha ett bra team runt sig, vilket denne menar på kommer öka trivsselfaktorn i företaget för samtliga. Ledare I kom in på att ridsporten på senare tid har utvecklats väldigt mycket till det bättre med mer fokus på pedagogisk undervisning, jämställdhet och allas lika värde. Dock hävdade ledaren att inte glömma bort att hästbranschen innehåller mycket hårt jobb och att våga ställa krav och vara uppmärksam så att sporten inte blir för ”rosa och glittrig”.

DISKUSSION

Hur ser ledare inom ridsporten på sin ledarroll?

Ledarna i studien är positivt inställda till sin roll, de trivs att vara i en ledande position och är ständigt ute efter att utvecklas mer som ledare. Samtliga intervjuade ledare nämnde kommunikation som den viktigaste faktorn för ett fungerande ledarskap samt verksamhet. Kommunikation är något som alltid kan utvecklas. Bristande eller dålig kommunikation ansågs vara en stor bidragande orsak till missförstånd och konflikter, att de berörda inte hade kommunicerat med varandra. Att hantera konflikter byggde i första hand på att lyssna till de berörda och att försöka få dem att kommunicera med varandra överhuvudtaget. Hassler -Scoop (2000) menar att en källa till missförstånd och konflikter är när någon behöver ändra något och inser, medvetet eller omedvetet, att förändringen ändrar på hur personen ser på sig själv. Förändringen hotar individens egen självkänsla. Missförstånd och konflikter menar Hassler-Scoop (2000) kan ge uttryckt som att någon skyller på hästen eller är arg på ledaren. God kommunikation kan lösa konflikter och missförstånd som syftar till att individen ser sig själv ur en positiv synvinkel. Hassler-Scoop (2000) menar vidare att denna typ av motstånd är naturligt då människan inte vill förändras.

Kommunikation ansågs vara ett viktigt verktyg för att få ihop verksamheten och få alla medarbetarna att arbeta i samma riktning. Flera av ledarna använde sig av uttrycket ”spindeln i nätet” när de skulle beskriva sin egen ledarroll. Deras främsta uppgift var att få medarbetarna motiverade och engagerade. Fungerade inte dessa saker menade ledarna

på att verksamheten blir ineffektiv. Auty (2008) betonar att det är skillnad, beroende på kompetens och förkunskaper, på att undervisa en nybörjare eller en rutinerad tävlingsryttare. Den oerfarna individen har till exempel begränsad eller ingen erfarenhet eller saknar kunskap och behöver på så vis bli utbildad om vad och hur något ska utföras. När ledaren arbetar med någon som är mer erfaren och som redan besitter en del förkunskaper och erfarenhet så lär ledaren oftast inte ut någon ny färdighet. Istället så utvecklas den redan befintliga förmågan och ledaren presenterar idéer för att personen i fråga ska förbättra sin befintliga kunskap. En mer orutinerad individ behöver till exempel mer hjälp med att sätta upp rimliga mål och ambitioner och en mer erfaren person har ofta en egen klar uppfattning som ledaren bejakar genom coaching. Ledarens roll har utvecklats från envägskommunikation till ett mer coachande tillvägagångssätt och dialog i lärandemiljön. (Auty, 2008)

Sättet att kommunicera med sina medarbetare och leda dem skiftade hos de intervjuade personerna. En del ansåg sig vara väldigt styrande (auktoritära) medan andra lämnade större ansvar till sina medarbetare och ansåg att medarbetarna var så pass kompetenta att klara av uppgifterna själva och ändå ta sig till samma slutmål. Att det skiljde sig åt berodde till viss del på att verksamheterna vara olika. Man ansåg att man kunde delegera och lämna ut större ansvar om man hade kompetenta medarbetare, till skillnad från om man exempelvis hade många barn eller ungdomar i verksamheten. Att de var medvetna om detta styrker Blanchard & Herseys (1977) resonemang i Blomquist & Röding (2010) om att styra och stödja olika mycket som ledare beroende på gruppens kompetens och engagemang. Det går även att utläsa ur svaren från intervjupersonerna att deras sätt att leda kan härledas till hur de är som personer. Flertalet av de intervjuade framhöll att de hade samma ledarstil oavsett målgrupp men att de kunde behöva förändra pedagogiken. Det var dock viktigt att inte försöka ”spela någon slags roll” som inte stämde överens med deras personlighet. Detta styrks i Thorells (2016) avhandling där hon hävdar att ridlärarens roll har utvecklats till att bli mer coachande och individanpassad samtidigt som det var viktigt för ridlärare att hålla kvar vid de normer och regler som karaktäriseras som stallbackskultur.

Att ha så pass stor social kompetens att man som ledare kan läsa av andra människor och utläsa vad individen motiveras av och hur personen fungerar är något som tas upp i flera intervjuer. Flertalet av intervjupersonerna säger sig ha utvecklat detta över tid och med mer erfarenhet. Goleman (1998) menar i sin beskrivning av ”emotionell intelligens” att det är bra att kunna identifiera individerna i gruppen och att dessa ska vara med och fatta beslut i demokratisk anda. Det innebär ett demokratiskt ledarskap. Bra demokratiska ledare är effektiva när de skapar resonans eller samklang. Ledaren ger uttryck och på ett trovärdigt sätt sina egna värderingar, inriktning och prioriteringar och resonerar med känslor till personerna i gruppen. Det demokratiska ledarskapet passar ledare som är lyssnare, lagspelare och påverkare.

Vad finns det för likheter och skillnader i ledarskap inom olika typer av verksamheter?

Likheter

Samtliga respondenter i studien, oavsett verksamhetstyp framhöll att kommunikation var ett viktigt verktyg för att vara framgångsrik i sitt ledarskap samt för att utveckla

organisationen. Samtliga ledare uppgav att de ville utveckla sitt ledarskap och många framhöll just kommunikationen som en viktig del att alltid arbeta med. Nilsson & Waldemarson (2007) tar upp att arbeta med sin kommunikation ur flera synvinklar. Viktiga delar som de framhöll var att vara en god lyssnare och att ge återkoppling. Detta var något som flera av respondenterna uppgav blev svårt i och med att tiden ofta inte räcker till. Att utveckla sitt ledarskap ytterligare kom även Waerner (2016) fram till i sin studie där ett behov av ledarutveckling framhölls.

Samtliga respondenter hade överensstämmande svar på hur de hanterar eventuella konflikter. De ville lyssna på alla parter, höra allas versioner och tala med alla berörda. De nämnde att det var viktigt att inte ta någons parti, att vara objektiv i frågan samt att försöka få de inblandade parterna att komma fram till en lösning. Nilsson (2005) tar upp flera konflikthanteringsstilar. De två som känns igen från respondenterna i denna studie är *samverkansstilen* och *kompromisstilen*. Samverkansstilen som gick ut på att ta fram en lösning vilken alla parter ska kunna acceptera. Kompromisstilen som gick ut på att komma fram till en lösning, en kompromiss parterna emellan som går att acceptera utan att den egentligen är helt optimal.

Skillnader

Bakgrund inom ledarskap och ridsport skiljde sig mellan de två olika verksamheterna. Samtliga respondenter inom ridskoleverksamhet hade liknande bakgrund där de flesta redan i tidig ålder spenderat mycket tid på ridskolan och tidigt varit engagerade inom sina respektive verksamheter. Detta hade tidigt givit dem en ledarroll inom ridsporten på ett eller annat sätt. Samtliga respondenter sa att det hade haft stor betydelse för den roll de hade idag. Forsberg (2007) menar att stallmiljön fostrar till en naturlig ledarroll och att flickorna i hennes studie såg upp till ridskolechefen och betraktade denne som en ledare med makt. De som hade uppdrag i ungdomssektionen såg flickorna också upp till. Likaså i Nikkus (2005) studie där flickorna såg upp till sina förebilder i sporten och på så sätt kämpade ännu mer och lärde sig genom all tid de tillbringade i stallet att kombinera makt och omsorg. Parallellt till vår studie är att de medverkande ridskolecheferna alla hade bakgrund i ridskolemiljö där de hade haft ledare som de sett upp till.

Samtliga respondenter från ridskolorna hade deltagit i kurser via Svenska Ridsportförbundet, exempelvis Ridsportens Affärsskola. Det kunde vi även utläsa ur vissa svar då respondenterna tar upp vikten av att förbättra verksamheten, arbetsgivaransvaret samt kommunikation och gemensam strategi. Detta är alla områden som tas upp som innehåll i Ridsportens Affärsskola enligt Svenska Ridsportförbundet (2007). Detta skiljde sig åt till de privata verksamheterna där bakgrunden hos ledarna var mer varierad. Vissa av ledarna inom privat verksamhet hade även de bakgrund från ridskola medan andra uppgav att de inte hade haft någon ledarroll innan de startade sin egen verksamhet.

Utbildningsmässigt fanns skillnader i svaren från respondenterna. En del hade fått viss ledarskapsutbildning genom tränarkurser. Ledare IV hade gått en privat kurs om ledarskap som inte hade någon koppling till ridsporten. Kanske hade det varit önskvärt att ledare inom privata verksamheter hade mer ledarskapsutbildning? Eftersom samtliga svarat att de vill utvecklas mer inom ledarskap är frågan varför man inte gjort det? Det kan eventuellt vara så att de flesta ledarna inom större organisationer eller ridskolor har

högre krav ställda på sig angående vidareutbildning från exempelvis sin styrelse. I en privat verksamhet finns eventuellt inte liknande krav. Ledarna i de privata verksamheterna hade rollen som chef utan någon annan över sig till skillnad från ridskolecheferna som har en styrelse över sig. Är man sin egen chef kanske man inte investerar och fortbildar sig själv på samma sätt då det tar både tid och pengar från sin verksamhet, sina anställda och hästarna. Här kan det behöva uppmuntras, skapas incitament och utrymme, för att delta i ledarskapsutbildningar för att skapa ännu mer trivsamma, effektiva och lönsamma företag. Att studien gav svar på att ledare i privata verksamheter valt att gå ledarutbildningar utanför Svenska Ridsportförbundets, beror det på mindre bra marknadsföring eller är kurserna inte riktade till den typen av verksamhet?

Likheter och skillnader med andra studier

I Forsberg (2012) studeras även där ledarskap utifrån stallmiljön. Likheter i studierna är att resultaten har visat på kulturens betydelse för utövandet av ledarskap. Forsberg har gjort en mer omfattande studie med ett flertal olika typer av empiriska undersökningar än denna studie. Bägge studierna är kvalitativa och har bearbetats med sammanställningar av data från olika databaser och litteratur. Forsberg har i sin avhandling utgått från ett genusperspektiv vilket denna studie bortsett från utan enbart studerat ledarskapet i sig.

I Thorell (2016) där ridlärare intervjuats om deras undervisning och syn på sin roll som ridlärare kan vi utläsa vissa likheter med resultaten vi fått i denna studie. Att ridlärarna och ledarna inom ridsporten förändrat sin pedagogik och utvecklat sitt ledarskap över tid är gemensamt i bägge studierna. I Thorells (2016) studie framgick att trots förändringar och utveckling var det viktigt att hålla fast vid stallbackskulturen och de normerna som fanns. I denna genomförda studie framkom liknande svar och specifikt en av respondenterna uttryckte: ”även om sporten har utvecklats väldigt mycket till det bättre med mer fokus på pedagogisk undervisning, jämställdhet och allas lika värde så får vi inte glömma bort att hästbranschen innehåller mycket hårt jobb och att vi måste våga ställa krav och passa oss så att sporten inte blir för ”rosa och glittrig”.”

Styrkor och svagheter

Vi har under vägen kommit på fler frågor och ämnen vi vill diskutera med intervjupersonerna vilket har gjort att de första intervjuerna skiljer sig något från de senare. En tydligare intervjuguide hade varit att önska, med tydligare ämnesområden att ställa följdfrågor omkring, istället för flera mer specifika frågor som vi haft. Att intervjua fler personer hade kunnat ge oss mer material vilket skulle kunna gjort studien mer tillförlitlig.

Styrkor med denna studie är att vi haft tid att transkribera intervjuerna en i taget innan nästa intervju skulle genomföras. Det har resulterat i att vi hunnit läsa igenom och kommit fram till fler saker vi vill ta reda på. Metoden att använda semi-strukturerad intervju över telefon var en lämplig metod då vi kunde ställa följdfrågor baserat på vilka svar respondenterna gav. Hade vi istället gjort en enkätstudie hade detta inte varit möjligt och svaren hade inte gett oss samma förståelse för hur ledarna själva ser på sitt ledarskap. Genom att vi till viss del valt ut personer att intervjua kan ses som en styrka då vi valt personer som är engagerade och brinner för att sporten ska utvecklas. De har alla varit väldigt tillmötesgående och tagit sig tid att delta i studien. Innan intervjuerna gavs förhandsinformation som gjorde att flera av respondenterna hade reflekterat en del över

sitt ledarskap och var förberedda då intervjuerna genomfördes.

Förslag på framtida studier

Några förslag till framtida studier är att enbart studera privata verksamheter, som i denna studie hade vissa skillnader sinsemellan. Som till exempel att studera skillnaderna mer ingående. En jämförelse mellan hoppstall och dressyrstall skulle kunna vara av intresse. Det skulle även vara intressant ur ett genusperspektiv att jämföra kvinnors respektive mäns ledarskap. Likväl att på sikt studera om ledarskapet förändras mellan generationer i takt med att ridsporten utvecklas skulle även det vara intressant med tanke på Thorells (2017) studie som visar en förändring av stallbackskulturen från det militäriska till ett mer målgruppsanpassat ledarskap på ridskolor.

En annan aspekt hade varit att skifta fokus från ledarna inom verksamheterna till medarbetarna. Då skulle studierna vara mer inriktade på det upplevda ledarskapet eller en önskad utveckling av ledarskapet inom ridsporten. Att fortsätta studera ledarskapet inom ridsporten oavsett perspektiv leder till ökad kunskap och medvetenhet samt förhoppningsvis ett mer riktat och utvecklat utbud av kurser och utbildningar för ridsportens ledare. Ett sätt att undersöka detta kunde kanske vara en intervjustudie med deltagare som gått en viss utbildning. Att då ta reda på vilken nytta de haft av utbildningen, vad de anser kan förbättras eller utvecklas.

Slutsats

Hur ser ledare inom ridsporten på sin ledarroll?

Ledare inom ridsporten såg på sin ledarroll som viktig och att de var ansvariga för att driva en fungerande verksamhet där medarbetarna fick ta stor plats med ansvar utefter kompetens. Ledarstilen situationsanpassades efter målgrupp och kommunikation framhölls som ett viktigt verktyg som måste fungera ledare och medarbetare emellan för att föra verksamheten framåt.

Vad finns det för likheter och skillnader i ledarskap inom olika typer av verksamheter?

Likheter i ledarskap för de olika verksamheterna var synen på konflikthantering samt en stark vilja hos samtliga ledare att ständigt utveckla sitt ledarskap. Skillnader i det utövade ledarskapet var framförallt bakgrund och utbildning hos ledarna. Ledarna på ridskolor hade mer utbildning och erfarenhet inom ledarskap tack vare sina tidiga roller inom ridskoleverksamhet.

Författarnas tack

Stort tack till dem som valt att ställa upp i vår studie och delat med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Utan ert engagemang hade denna studie inte kunnat genomföras.

SAMMANFATTNING

Denna studie undersöker hur ledare inom ridsporten reflekterar kring sitt ledarskap samt vilka eventuella likheter och skillnader som finns i ledarskapet inom hästnäringens olika verksamheter. Hur och i vilken grad ledare inom hästnäringen reflekterar kring sitt ledarskap är idag inte känt. Syftet med denna studie är därför att undersöka hur ledarna

inom de olika verksamheterna ser på sitt ledarskap. Bakgrunden till detta är att ledarrollen idag blir mer och mer komplex och behöver nyanseras i takt med att dagens generation blir mer och mer ifrågasättande kring ledarskap. I arbetet diskuteras hur ledare inom ridsportens ser på sin ledarroll och om det finns några likheter och skillnader i ledarskap inom olika typer av verksamheter.

Studien genomfördes genom att intervjua åtta olika ledare inom hästnäringen som alla arbetar i ledarfunktioner i olika typer av verksamheter. Fyra ledare arbetar på ridskola och fyra stycken i privatdrivna verksamheter. Semistrukturerade intervjuer valdes som metod, en kvalitativ intervjumetod som sätter intervjupersonernas åsikter i fokus. Dessa har genomförts på telefon, spelats in och transkriberats för att kunna bearbetas.

Resultatet visar att alla ledare inom ridsporten ser sin ledarroll som viktig. De anser att dem är ansvariga för att driva välfungerade verksamheter där alla medarbetare får ta stor plats och ansvar utifrån kompetens. Ett viktigt verktyg för att vara en god ledare anses vara kommunikation. Ledarna använder sig av en situationsanpassad ledastil efter målgrupp och situation. En likhet mellan respondenterna är synen på konflikthantering. Samtliga har en stark önskan att utveckla sitt ledarskap och anser det viktigt att göra det. Studien visar att ledare på ridskolor har mer utbildning inom ledarskap jämfört med ledare inom privata verksamheter.

REFERENSER

Litteratur

- Auty, I (2008). *Coaching skills for riding teachers*. Kenilworth Press Ltd.
- Blanchard, K. & Hersey, P. (1977). *The Management of Organizational Behaviour*. 8. uppl. Upper Saddle River.
- Blomqvist, C. & Röding, P. (2010). *Ledarskap, -personen, reflektionen, samtalen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber AB.
- Forsberg, L. (2007). *Att utveckla handlingskraft, om flickors identitetsskapande processer i stallet*. Licentiatuppsats, 2007:43 Luleå tekniska universitet, Institutionen för Pedagogik och lärande. Luleå.
- Forsberg, L. (2012). *Manegen är krattad. Om flickors och kvinnors företagsamhet i hästrelaterade verksamheter*. Avhandling. Luleå tekniska universitet, Institutionen för Pedagogik och lärande. Luleå.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader. *Harvard Business Review*, vol. 1 2004, ss.93-102.
- Grimberg, V. & Göransson, E. (2012). *Auktoritär, demokratisk eller låt-gå? - En studie av tre gymnasielärares ledarroller*. Högskolan i Halmstad. Sektionen för Lärarutbildningen.
- Hammar Chiriac, E. (2003). *Grupprocesser i utbildning - En studie av gruppens dynamik vid problembaserat lärande*. Linköpings Universitet. Institutionen för beteendevetenskap.

- Hassler-Scoop, J-K. (2000). *Equestrian Instruction – An Integrated Approach to Teaching & Learning*. Nashville: Hilltop Farm.
- Nikku, N. (2005). Stallkulturen som arena för flickors identitetsskapande. *Sociologisk Forskning*, vol. 42(4), ss.29-34.
- Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. (2007). *Kommunikation - samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Nilsson, B. (2005). *Samspel i grupp*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Pihlgren, A. (2010). *Sokratiska samtal i undervisningen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Thorell, G. & Hedenborg, S. (2015). Riding Instructors, Gender, Militarism, and Stable Culture in Sweden: Continuity and Change in the Twentieth Century. *The International Journal of the History of sport*, vol. 32(5), ss. 650-666.
- Thorell, G. (2016). From giving orders to engaging in dialogue: Military norms being challenged at the Swedish riding school. *International Review for the Sociology of Sport*, vol. 53(4), ss. 451-470.
- Thorell, G. (2017). *Framåt Marsch! Ridläraryrollen från dåtid till samtid med perspektiv på framtid*. Doktorsavhandling. Utbildningsvetenskapliga fakulteten. Göteborgs Universitet.
- Thorell, G. (2018). The Swedish riding school: a social arena for young riders. *Sport in Society*, vol. 21(9), ss. 1416-1431.
- Waerner, T. (2016). *Ridsportens ledarskap – en utmaning En intervjustudie av nio ledare inom ridsporten*. Magisterexamen. Samhällsvetenskapliga fakulteten. Umeå Universitet.

Internet

- Framfot (2019). *Tips för coaching i chefsrollen*. <https://www.framfot.se/tips/tips-for-coaching-i-chefsrollen/> [2019-04-02].
- Ledarna – Sveriges chefsorganisation. *Konflikthantering*. <https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/leda-medarbetare/konflikthantering/> [2018-10-21].
- Svenska Ridsportförbundet (2007). *Ridsportens Affärsskola* http://www.ridsport.se/ImageVault/Images/id_7751/ImageVaultHandler.aspx [2019-03-31].
- Svenska Ridsportförbundet (2017-03-31). *Om förbundet – statistik*. <http://www.ridsport.se/Svensk-Ridsport/Statistik/> [2018-09-17].
- Svenska Ridsportförbundet (2018-01-03). *Utbildad att leda*. <http://www.ridsport.se/Utbildning/Ledare1/> [2019-03-31].
- Svenska Ridsportförbundet (2018-03-12). *Om förbundet - Vision, verksamhetsidé, värdegrund och mål*. <http://www.ridsport.se/Svensk-Ridsport/Organisation/Vardegrund-vision-och-mal/> [2018-09-17].
- Svenska Ridsportförbundet (2019a-02-21). *Utbilda dig till ridledare - sök nu*. <http://www.ridsport.se/Utbildning/Ledare1/Ridledare/> [2019-03-31].

Svenska Ridsportförbundet (2019b-03-29). *Hästen som yrke*.
<http://www.ridsport.se/Utbildning/Hasten-som-yrke/> [2019-03-31].

BILAGOR

Bilaga 1. Intervjuguide

1. Har du någon utbildning inom ledarskap och i så fall vilken/vilka?
2. Beskriv den organisation du arbetar i
 - a. Hur ser arbetsgruppen ut?
 - b. Vad är din roll som ledare för verksamheten?
 - c. Hur tror du att de andra personerna i din organisation skulle beskriva dig som ledare?
 - d. Hur skulle du själv beskriva dig som ledare?
3. Vilka delar ingår i ledarskapet och måste du anpassa ditt ledarskap i de olika delarna? (olika situationer exempelvis hemma i stallet eller om du är iväg och håller träningar?)
4. Hur länge och på vilka sätt har du varit ledare för andra?
 - a. Har ditt ledarskap förändrats övertid? På vilket sätt?
 - b. Har din ledarroll inom ridsporten påverkat dig som person? På vilket sätt?
5. Finns det någon/några situationer du upplever som svåra i din roll som ledare?
6. Hur hanterar du en eventuell konflikt? Ge gärna exempel på konfliktsituation.
7. Upplever du att det finns förväntningar på hur du ska agera som ledare?
8. Finns det någon del i ditt ledarskap som du skulle vilja utveckla?
9. Vad ger du för tips till framtida ledare inom ridsporten?

DISTRIBUTION:

**Sveriges Lantbruksuniversitet
Enheten för hippologutbildning
Box 7046 750 07 UPPSALA
Tel: 018-67 21 43**

**Swedish University of Agricultural Sciences
Unit for Equine Science
Box 7046 750 07 UPPSALA
Tel: +46-18 67 21 43**
