



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
**Fakulteten för Veterinärmedicin och husdjursvetenskap**  
**Hippologenheten**

Hippologiskt Examensarbete nr 389

2010

**LEDARSKAPSSTILAR  
PÅ RIDSKOLA**

*Emmy Hökby & Sofia Lindstrand*

**Strömsholm**

**HANDLEDARE:**

*Åsa Steninger, Ridskolan Strömsholm*

---

Hippologiskt examensarbete (EX0346) omfattande 10 högskolepoäng ingår som en obligatorisk del i hippologutbildningen och syftar till att under handledning ge de studerande träning i att självständigt och på ett vetenskapligt sätt lösa en uppgift. Föreliggande uppsats är således ett studentarbete på AB-nivå och dess innehåll, resultat och slutsatser bör bedömas mot denna bakgrund.

ISSN 1402-2052

**SLU**

Sveriges lantbruksuniversitet

*Ledarskapsstilar på ridskola*

*Emmy Hökby & Sofia Lindstrand*

*Handledare: Åsa Steninger, Ridskolan Strömsholm*

*Examinator: Marianne Esseen Söderberg, Ridskolan Strömsholm*

*Examensarbete inom hippologprogrammet, Flyinge/ Strömsholm/Wången 2010*

*Fakulteten för Veterinärmedicin och husdjursvetenskap*

*Institutionen för anatomi, fysiologi och biokemi*

*Hippologenheten*

*Kurskod: EX0346, Nivå AB, 10 hp*

*Nyckelord: ridskolechef, ledarstil, personal*

*Online publication of this work: <http://epsilon.slu.se>*

*ISSN 1402-2052*

*Examensarbete 2010:389*

# INNEHÅLL

FÖRORD.....	3
REFERAT .....	4
INLEDNING.....	4
Syfte .....	5
Frågeställning .....	5
Avgränsningar .....	5
TEORIAVSNITT .....	6
Vad är ledarskap?.....	6
Skillnad mellan ledare och chefer .....	6
Ledarstil.....	6
Tre ledarstilar .....	6
MATERIAL OCH METOD.....	7
RESULTAT .....	9
DISKUSSION .....	12
Frågeställning .....	12
Resultat.....	12
Mönster.....	13
Positiva aspekter.....	13
Materialet och metodens påverkan.....	13
Vidare studier .....	14
Slutsats .....	14
REFERENSER.....	14
Litteratur.....	14
Internet .....	15
Personliga meddelanden.....	15
Lästa men ej refererade källor .....	15
BILAGA 1. ENKÄT .....	17

## **FÖRORD**

Vi vill rikta ett tack till de ridskolor som har gjort denna studie möjlig genom sitt engagemang med att besvara enkäten. Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Åsa Steninger, som har visat ett starkt intresse och engagemang för vår studie inom ämnesområdet ridskoleverksamhet.

## REFERAT

Ledarskap är viktigt ur trivselsynpunkt för personal, därför är det viktigt att ta reda på vilken ledarskapsstil som används. Personalen har en stor betydelse för hur en ridskola fungerar och påverkar ridskolan ekonomiskt, genom att ha kontakt med elever och på så sätt generera kunder. Problemet är att man inte vet vilken typ av ledarskap som utövas på Sveriges ridskolor. Syftet var att ta reda på i vilken utsträckning som svenska ridskolechefer använder sig av de olika ledarstilarna demokratiskt-, auktoritärt- och laissez-faire ledarskap. Frågeställningen är då, till hur stor del som ridskolechefer använder sig av de olika ledarstilarna demokratiskt, auktoritärt eller laissez-faire (även kallad låt – gå – metoden) ledarskap på ridskolor i Sverige?

Femtio ridskolor valdes slumpvis ut från Svenska ridsportförbundets lista över ridklubbar i landet. Enkäten som sändes till ridskolorna utformades på så sätt att fem påståenden formulerades till varje ledarstil, det vill säga totalt femton påståenden. Dessa påståenden lades in i en enkät med en kryssruta efter varje påstående. Ridskolecheferna ombads att fylla i enkäten genom att sätta ett kryss vid de påståenden som stämde överens med deras ledarstil. Därefter skickades enkäten som en bifogad fil via mail till ridskolorna, där ridskolechefen ombads besvara enkäten och återsända denna via mail. Enkätsvaren sammanställdes i en tabell och i figurer.

Den genomsnittliga fördelningen av de olika ledarstilarna sammanställdes och visade att den auktoritära ledarstilen används till 23 %, den demokratiska till 53 % och laissez-faire till 24 %.

Dessutom kunde två grupper ses, som inkluderade ungefär hälften av ridskolecheferna. Dessa två grupper hade samma användningsfrekvens av de olika ledarstilarna. Bland de resterande ridskolecheferna varierade användandet av de olika ledarskapsstilarna mer, vilket gjorde att det inte gick att se något mönster. Slutsatsen är att det demokratiska ledarskapet är det som är använt till störst del, men att en kombination av de olika stilarna är vanligast.

**Nyckelord:** Ridskolechef, ledarstil, personal

## INLEDNING

”Att leda är att planera, organisera, leda, samordna och kontrollera (POLSK).” (Nauclér, 2009)

Ledaren har möjlighet att ändra personalens beteende. Ledaren bör vara en förebild genom sin personlighet och sitt kunnande. Ledaren måste kunna skapa motivation hos sina anställda på ett sätt som passar ihop med affärsidén. Ridskolechefen är ofta den som har den högsta ridutbildningen och dennes ledarskap baseras många gånger på expertkunnande. (Nauclér, 2009)

Ledaren påverkar hur personalstyrkan agerar i sitt dagliga arbete. Personalen beter sig ofta på det sätt som ledaren förutsätter. Förutsätter ledaren att personalen är arbetsvillig och initiativtagande, kommer personalen efterhand att agera på detta sätt. I olika situationer behöver ledaren agera på olika sätt. I en miljö som kräver intensivt, långsiktigt lärande, behöver ledaren vara demokratisk och personlig i sitt ledarskap. I en miljö som inte kräver så mycket ny inläring är ofta ett auktoritärt ledarskap mest använt. (Nauclér, 2009) Det totala verksamhets-, ekonomi- och personalledande arbetet på en ridskola ligger på ridskolechefsrollen (Svenska Ridsportförbundet, 2006).

En ridskolechef måste vara kompetent att både ansvara för elevernas och hästarnas utbildning, samtidigt som man som ridskolechef ska vara kvalificerad att ha det personalledande ansvaret. I vissa fall måste ridskolechefen även kunna sköta den ekonomiska administrationen. (Svenska Ridsportförbundet, 2006)

Det finns olika typer av ledarskap som en ledare för en grupp kan använda sig av. Tre vanliga ledarskapsstilar är auktoritärt, demokratiskt och laissez-faire (även kallat "låt gå" ledarskap). (Dimbleby och Burton, 1999; Fäldt, 2000; Ljung, 1986)

Dagens ridsport kan härledas till den tid när man använde hästar i försvaret. Denna tid pågick fram till år 1968 då Arméns Rid- & Körskola, vid Strömsholm, lades ner. (Ridskolan Strömsholm, 2010) Militära traditioner har präglat ridsporten under en lång tid. Nutida ridskoleverksamhet har sin grund i den militära ridningen och har därför historiskt sett haft en auktoritär prägel (Ståhlberg, 1988).

Förnyelse av metodik och pedagogik i undervisningen går långsamt. Målet är i enighet med den militära utbildningstraditionen att kunna flytta en grupp på ett säkerhetsmässigt sätt. I dagens ridundervisning är målet att kunna undervisa individuellt, även om det sker i en grupp. Det behövs dock en anpassning till varje elevs inlärningsstil. (Ridskolan Strömsholms, 2009) Det finns för lite moderna inslag som att till exempel visa hur man gör till häst, att låta elever känna sig fram, att använda video och andra olika hjälpmedel (Asker, 2010; Ridskolan Strömsholms styrelse, 2009). Nyutbildade som kommer i arbetslivet ut möter ofta motstånd mot ny pedagogik från styrelser och arbetskamrater (Asker, 2010).

Det finns tidigare gjorda studier på trivselfaktorer hos personal på ridskola. Där har det framkommit att chefen/ledaren är en viktig faktor som påverkar trivseln både positivt och negativt (Jakobsson, 2000). Eftersom ledarskapet har visats sig vara en viktig faktor ur trivselsynpunkt för personalen, är det viktigt att ta reda på vilken ledarskapsstil som används. Personalen har en stor betydelse för hur en ridskola fungerar, och på sikt även kommer att påverka ridskolans ekonomiskt. Detta grundas på att det är personalen som har kontakten med elever och således genererar kunder. (Henriksson, 2000) Personalens kompetens är avgörande för ridskolans framgång, på så sätt att det är den som skapar kundvärdet (Nauclér, 2009).

För att möjliggöra vidare studier där man tar reda på vilken ledarstil som genererar mest trivsel bland ridskolornas personal, är den här studien menad som en grund. För ridskolans framtid behövs mer kunskap inom området ledarskap att kunna öka personalens trivsel, vilket i sin tur är viktigt ur en ekonomisk synvinkel (Nauclér, 2009).

Problemet är att man inte vet vilken typ av ledarskap som utövas på Sveriges ridskolor. Är det fortfarande lika auktoritärt som på den militära tiden eller har ledarskapet förändrats till ett mer demokratiskt förhållningssätt eller rent av laissez-faire ledarskap?

## **Syfte**

Syftet med den här studien är att ta reda på i vilken utsträckning som svenska ridskolechefer använder sig av de olika ledarstilarna demokratiskt-, auktoritärt- och laissez-faire ledarskap.

## **Frågeställning**

Till hur stor del använder sig ridskolechefer av de olika ledarstilarna demokratiskt, auktoritärt eller laissez-faire ledarskap på ridskolor i Sverige?

## **Avgränsningar**

Området ledarskap är ett stort ämne och ledarskapsstilarna som finns är väldigt många. För att göra denna studie genomförbar har vi valt att inrikta oss på de tre ledarskapsstilarna

auktoritär, demokratisk och laissez-faire. Anledningen till att just dessa stilar valdes var för att de återkommer i många olika sammanhang och därför antar vi att många hört talas om dem (Dimbleby och Burton, 1999; Fäldt, 2000; Ljung, 1986). Den enkät som mailades till ridskolorna, skulle enbart besvaras av ridskolechefen. Anledningen till att personalen inte tillfrågades var att studien då hade blivit för stor.

## **TEORIAVSNITT**

### **Vad är ledarskap?**

Ledarskap innebär en persons förmåga att skapa betingningar som innebär att medarbetarnas kunskap, intresse, vilja, initiativtagande och personligheter utnyttjas för att på bästa sätt lösa givna uppgifter. Sammanhållningen i en arbetsgrupp är väsentlig för hur en uppgift kommer att lösas. Kunskap och förståelse för hur samspel mellan människor fungerar är därför en avgörande faktor och en förutsättning för ett gott ledarskap. (Ljung, 1986)

### **Skillnad mellan ledare och chefer**

Ledarskap och chefskap nämns ofta tillsammans, men är inte samma sak, därför är det viktigt att hålla isär begreppen. En chef behöver inte vara en ledare och en ledare behöver inte vara en chef. Chefen tillsätts utifrån, eller från högre uppsatta inom en organisation. Chefen har formella befogenheter, som denne har stöd för från ledningen, men har därmed även skyldigheter gentemot organisationen. (Ljung, 1986; Tullberg, 1990)

En ledare utses av de människor som ska bli ledda. Det innebär att ledaren inte har några formella befogenheter, utan den makt som denne har består av inflytande över de leddas tankar och handlingar. Detta inflytande kan vara bundet av villkor, pågå under en kort eller lång tid, vara medvetet eller omedvetet, mycket inrutat eller diffust. Gruppen ger ledaren makten att leda dem för att de tror på ledarens omdöme och kompetens, tror att de leds åt det håll de tycker är rätt, har förtroende för personen i fråga och helt enkelt vill att denne ska leda dem. (Ljung, 1986) Detta kan i vissa fall innebära att en informell ledare träder fram (Fäldt, 2000).

### **Ledarstil**

”En ledarstil handlar relationen mellan ledare och personal på olika nivåer.” Det är den relationen och ledarstilen som mest påverkar personalens motivation och trivsel samt klimatet på arbetsplatsen. Det är viktigt för en ledare att arbeta med uppmuntran, individutveckling och positiva belöningar. (Arvonen, 1993) Hur man som ledare agerar mot sina underställda, beror mycket på vilken syn man som ledare har på människan, hur man tänker och betar sig. Det innebär att ledarstilen till stor del beror på ledarens människosyn. (Nilsson 2003)

### **Tre ledarstilar**

Man kan se olika ledarstilar genom en skala, där auktoritärt ledarskap och demokratiskt ledarskap ligger som motsatser till varandra. Skalan kallas för den endimensionella ledarstilsmodellen. Modellen har efter hand kompletterats med ytterligare en ledarstil, som är varken demokratisk eller auktoritär. Den kallas laissez-faire och är även känd som låt gå metoden. (Ljung, 1986)

Ett auktoritärt ledarskap kännetecknas av att ledaren är väldigt tydlig i sina instruktioner och noggrann med att upprätthålla ordning. Människor som är väldigt otrygga i sig själva känner ofta en trygghet med denna ledarskapsstil. (Ljung, 1986) Ett auktoritärt ledarskap kan även

vara bra i krissituationer och när grupper snabbt måste samordnas och anpassa sitt beteende till ny situation. En auktoritär ledare har en dominant framtoning, är snabb att tillskriva skuld till person, är konflikträdd, ger instruktioner utan förklaring och har svårt att ta emot andras förslag. Följden av ett auktoritärt ledarskap leder ofta till att ordningen upprätthålls, men trivseln blir sämre. Det kan finnas ett missnöje i gruppen vilket i sin tur kan leda till en ökad aggressivitet. Det leder också ofta till att mer konkurrens än samarbete skapas. (Dimbleby och Burton, 1999; Fäldt, 2000)

En demokratisk ledare tar gärna råd från andra, uppmuntrar till diskussion, önskar att reda ut problem som uppstår, rådfrågar kollegor, ser utbildning som en utvecklingsmöjlighet samt vill ha andras åsikter angående beslut som ska fattas (Dimbleby och Burton, 1999). En demokratisk ledare kan tillrättavisa utan att nedvärdera (Fäldt, 2000). I vissa fall kan denna ledarstil dock resultera i att beslutsfattning drar ut på tiden. Det är inte heller alltid som gruppens lösning är den kvalitativt bästa. Ledaren kan behöva komma överens med sina anställda om att det i vissa situationer är lämpligt att denne fattar beslut utan de anställdas medverkan. Detta är för att rationalisera beslutsfattningen gällande mindre frågor. (Ljung, 1986)

Laissez-faire ledarskap, även kallat låt - gå - metoden innebär att det i praktiken att inget ledarskap utövas. När ledarskapet till viss del eller helt uteblir, kan uppgifter delas ut, men uppföljningen kan utebli. Detta innebär dock att gruppen blir mycket fri och ges stort utrymme till att lösa uppgifter. Ledaren hoppas i vissa fall på att saker ska bli gjorda men undviker ibland delaktighet och diskussion. Det kan även vara så att denne inte heller ser något behov av utbildning, är dålig på att ge feedback och uppskattning och bryr sig inte så mycket om vad de anställda gör och inte gör, men behöver inte alltid vara så. I försök om ledarskap har det visats att detta ledarskap kan leda till missnöje, osäkerhet och stridigheter i en grupp. Det kan även uppstå maktkamp och en annan ledare träder fram. (Dimbleby och Burton, 1999; Fäldt, 2000)

## **MATERIAL OCH METOD**

Femtio ridskolor valdes slumpvis ut genom att var tionde ridklubb på Svenska Ridsportförbundets lista över ridklubbar i Sverige kontrollerades via sin hemsida för att säkerställa att klubben hade ridskoleverksamhet eller samarbete med ridskola som hade en anställd ridskolechef. I de fall dessa kriterier inte uppfylldes valdes nästkommande klubb på listan ut för kontroll och medverkande i enkätstudien.

Enkäten som sändes till ridskolorna utformades på så sätt att litteratur kring de olika ledarstilarna studerades, för att sedan kunna utgöra faktabasen i studien. Fem påståenden utformades till varje ledarstil, dvs. totalt femton påståenden. Dessa lades in i en enkät med en kryssruta efter varje påstående. Ridskolecheferna ombads att fylla i enkäten genom att sätta ett kryss vid de påståenden som stämde överens med dess ledarstil.

*1. Jag är framträdande i min ledarroll.* Indikerar på en auktoritär ledarstil (Dimbleby och Burton, 1999; Fäldt, 2000)

*2. Jag undviker i möjligaste mån konflikter i arbetet.* Indikerar på en auktoritär ledarstil (Dimbleby och Burton, 1999)

*3. Jag tycker mina förslag och idéer på jobbet ofta hör till de bättre.* . Indikerar på en auktoritär ledarstil (Fäldt, 2000; Ljung, 1986)



4. *Jag har inte så många förslag och idéer angående arbetet.* . Indikerar på en laissez-faire ledarstil (Nilsson, 2003)
5. *Jag tar gärna råd från andra i mitt arbete.* Indikerar på en demokratisk ledarstil (Dimbleby och Burton, 1999; Fäldt, 2000; Ljung, 1986)
6. *Då det uppstår konflikter på arbetsplatsen gör jag allt jag kan för att reda ut dem* Indikerar på en demokratisk ledarstil (Dimbleby och Burton, 1999; Fäldt, 2000)
7. *Jag undviker alla diskussioner.* Indikerar på en auktoritär ledarstil (Dimbleby och Burton, 1999; Fäldt, 2000; Ljung, 1986)
8. *De anställda får själva sköta sitt arbete och se till att saker blir gjorda.* Indikerar på en laissez-faire ledarstil (Dimbleby och Burton, 1999; Fäldt, 2000; Ljung, 1986; Nilsson, 2005)
9. *Jag är glad om mina anställda engagerar sig i olika beslut.* Indikerar på en demokratisk ledarstil (Dimbleby och Burton, 1999; Fäldt, 2000; Ljung, 1986; Nilsson, 2005)
10. *Jag ger långa utförliga anvisningar och arbetsinstruktioner.* Indikerar på en auktoritär ledarstil (Fäldt, 2000; Ljung, 1986; Nilsson, 2005)
11. *Jag ger korta order, alla vet vad som ska utföras.* Indikerar på en auktoritär ledarstil (Ljung, 1986; Nilsson, 2005)
12. *Ridskolans anställda vet förhoppningsvis vad som ska utföras.* Indikerar på en laissez-faire ledarstil (Dimbleby och Burton, 1999; Fäldt, 2000)
13. *Jag vill kontrollera vad mina arbetskamrater gör.* Indikerar på en auktoritär ledarstil (Fäldt, 2000; Ljung, 1986)
14. *På min arbetsplats har de anställda ansvarsområden.* Indikerar på en demokratisk ledarstil (Dimbleby och Burton, 1999; Ljung, 1986)
15. *Möten med personalen/personalgruppen hålls endast vid behov. T.ex. när någonting speciellt har inträffat eller kommer att göra det.* Indikerar på en laissez-faire ledarstil (Ljung, 1986)

Därefter skickades enkäten (Bilaga 1) som en bifogad fil via mail till ridskolorna, där ridskolechefen ombads besvara enkäten och återsända denna via mail. Svarstiden sattes till 16 dagar (12 arbetsdagar). Efter sju dagar skickades en påminnelse, med enkäten bifogad. Efter ytterligare sex dagar skickades ännu en påminnelse, även denna med enkäten bifogad. Det sändes dock inte någon påminnelse till de ridskolor som redan hade besvarat enkäten.

För att redovisa vilka påståenden som varje ridskolechef ansåg stämde in på sin ledarstil, utformades tabell 1 där man kan utläsa detta. Utöver denna tabell skapades även tabell 2, där det procentuella användandet av de olika ledarstilarna, på varje ridskola redovisades. Enkäterna sammanställdes även genom att samtliga svar som indikerade på den auktoritära ledarstilen adderades, för att bli en post i figur 1, där det totala antalet svar som indikerat på

varje ledarstil redovisades i procentform. På samma sätt adderades resultaten för den demokratiska ledarstilen och laissez-faire ledarstilen. Därefter försågs de olika segmenten med en procentsats för att göra resultatet lättförståeligt. Utöver detta utvärderades vilken typ av svar som varit det vanligaste och näst vanligaste.

## RESULTAT

Av 50 utskickade enkäter erhöles 19 svar, dvs. en svarsfrekvens på 38 %. En översiktstabell har skapats för att visa vilket/vilka påståenden som varje ridskolechef ansett stämma överens med sin ledarskapsstil (Tabell 1). Den genomsnittliga fördelningen av de olika ledarstilarna har även sammanställts och visar då att den auktoritära ledarstilen används till knappt en fjärdedel, denna fördelning gällde även för laissez-faire ledarstilen. Den övriga delen, det vill säga lite drygt hälften, bestod av demokratisk ledarstil.

Utöver Tabell 1 har även en profil över användningsfrekvensen av de olika ledarstilarna hos varje enskild ridskolechef skapats (tabell 2). Där går att utläsa att alla ridskolechefer i studien till största delen använder sig av ett demokratiskt ledarskap, men med kraftigt varierande grad av användandet av de andra två stilarna auktoritärt och laissez-faire.

En sammanställning har gjorts över hur många ridskolechefer det fanns med samma användningsfrekvens av de olika ledarskapsstilarna. Den innebar att drygt en fjärdedel av alla ridskolecheferna hade samma fördelning av användandet av de olika ledarstilarna. Den auktoritära ledarstilen användes då till en fjärdedel, den demokratiska ledarstilen till ungefär två tredjedelar och laissez-faire ledarstilen till lite drygt en tiondel. (Figur 2)

En femtedel av de tillfrågade ridskolecheferna hade en fördelning av de olika ledarskapsstilarna, där lite mer än en fjärdedel var auktoritärt, knappt hälften demokratiskt och en dryg fjärdedel laissez-faire (Figur 3). Bland de övriga ridskolecheferna varierade användandet av de olika ledarskapsstilarna mer.

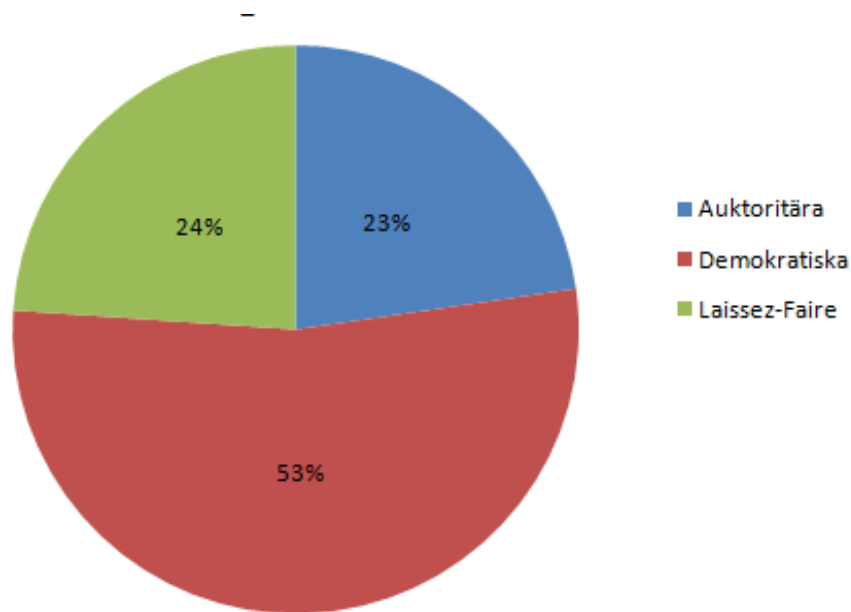
**Tabell 1.** Översikt över ridskolechefernas svar på enkäten. Bokstäverna visar vilka påståenden som de olika ridskolecheferna ansåg stämma överens med sin egen ledarstil. A betyder att påståendet indikerade på en Auktoritär ledarstil, D innebär att påståendet indikerade på en Demokratisk ledarstil och L innebär att påståendet indikerade på en Laissez-faire ledarstil.

Ridskola nr:	Påstående nr:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1		A		A		D	D		L	D		A				D
2			A	A		D	D		L	D			L		D	L
3		A		A		D	D			D		A	L		D	L
4			A	A		D	D		L	D			L		D	L
5		A	A	A		D	D		L	D		A	L		D	L
6		A				D	D			D						D
7						D	D		L	D		A				D
8						D	D		L	D		A	L		D	L
9		A	A	A		D	D		L	D		A	L		D	L
10		A	A			D	D		L	D		A	L	A	D	L
11		A		A		D	D			D		A			D	L
12		A		A		D	D	A		D		A				D
13		A				D	D		L	D		A	L		D	L

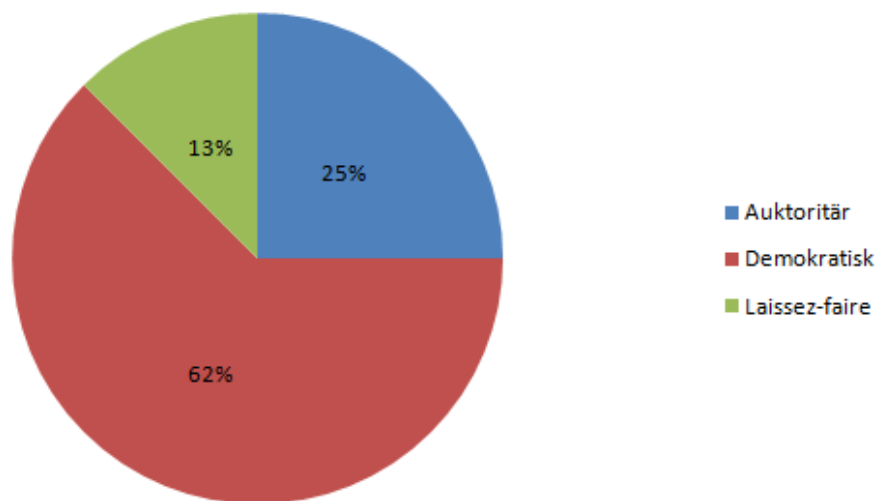
14		A	A	D		L		A	L	D	L	
15		A		A	D	D	L	D	A		D	
16		A	A	A	D	D	L	D		L	D	
17		A				D		D		L	D	
18		A		A	D	D	L	D	A	A	D	L
19		A		A	D	D			A	L	D	

**Tabell 2.** Tabell över ridskolechefernas ledarstilar fördelat i procent mellan ikryssade påståenden, som indikerade på de olika ledarstilarna auktoritär, demokratisk och laissez-faire. Denna tabell visar hur stor del av de olika ledarskapsstilarna som ridskolechefen på varje ridskola, som ingick i studien, använde.

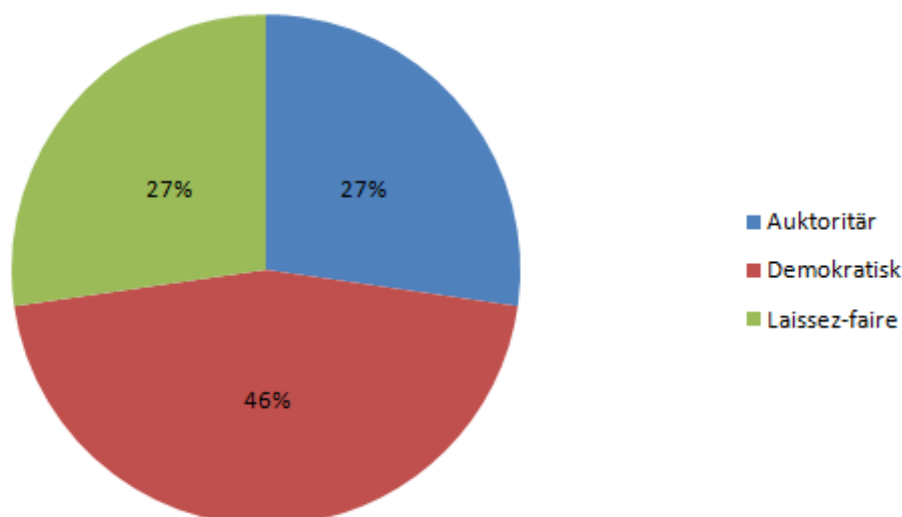
Ridskola nr:	Fördelning ledarstil i procent.	Auktoritär	Demokratisk	Laissez-faire
1		25	62	13
2		25	50	25
3		22	56	22
4		22	45	33
5		27	46	27
6		20	80	-
7		-	83	17
8		-	62	38
9		27	46	27
10		27	46	27
11		25	62	13
12		25	62	13
13		11	56	33
14		15	37	38
15		25	62	13
16		33	45	22
17		20	60	20
18		27	46	27
19		25	62	13



**Figur 1.** Sammanställning av det totala antalet svar som indikerar på de olika ledarstilarna i procent. Diagrammet visar en procentuell uppdelning av alla ridskolechefernas svar. Varje segment visar svarsfrekvensen på de olika ledarstilarna.



**Figur 2.** Detta diagram visar en sammanställning över hur många ridskolechefer som hade exakt samma användningsfrekvens av de olika ledarskapsstilarna. Den här gruppen bestod av 26,3 % av de tillfrågade ridskolecheferna, vilket var den största gruppen med samma användningsfrekvens av de olika ledarstilarna. Varje segment visar svarsfrekvensen på de olika ledarstilarna.



**Figur 3.** Detta diagram visar en sammanställning över hur många ridskolechefer som hade exakt samma användningsfrekvens av de olika ledarskapsstilarna. Den här gruppen bestod av 21,1 % av de tillfrågade ridskolecheferna, vilket var den andra gruppen med samma användningsfrekvens av de olika ledarstilarna som gick att utläsa av enkätsvaren. Varje segment visar svarsfrekvensen på de olika ledarstilarna.

## DISKUSSION

### Frågeställning

Till hur stor del använder sig ridskolechefer av de olika ledarstilarna demokratiskt, auktoritärt eller laissez-faire ledarskap på ridskolor i Sverige? Detta är tre vanliga ledarstilar, som har valts ut just för att de är vanliga och många människor känner till vad de innebär. Man hade kunnat ha med fler olika stilar för att ha möjlighet att fånga upp personer med andra stilar och för att få fram ett resultat som beskriver ledarstilar och ledarskap ännu mer ingående.

### Resultat

Resultatet innebar att ridskolecheferna till största del använde sig av ett demokratiskt ledarskap. Anledningen till detta tros bero på att det kan pågå ett generationsskifte på svenska ridskolor. Det kan i sin tur innebära att ett antal ridskolechefer är nytexaminerade från ridsportens olika utbildningar och helt eller delvis saknar anknytning till den militära tiden då ett auktoritärt ledarskap var vedertaget, vilket tidigare finns beskrivet (Ståhlberg, 1988).

Den mest använda ledarstilen visade sig vara den demokratiska, men alla ridskolechefer som besvarade enkäten använde sig dessutom av ytterligare den ena eller båda ledarstilarna som studien omfattade. Anledningen till detta skulle kunna vara att man som ridskolechef har många arbetsuppgifter och måste kunna agera situationsanpassat. I hästrelaterade arbetssituationer kan det krävas ett auktoritärt ledarskap, ur en ren säkerhetssynpunkt. Då man å andra sidan möter både kunder i olika åldrar samt personal, måste man anta ett mer demokratiskt ledarskap eller rent av ett laissez-faire ledarskap.

En annan aspekt som bör understrykas i frågan om resultat, är hur själva studien utfördes. Då enkäter skickas ut kan det finnas ett antal som inte besvaras, vilket var fallet i den här studien. I detta fall var svarsfrekvensen 38 %, vilket innebär att endast 19 av 50 enkäter besvarades.

Det kan innebära att resultatet blir missvisande i fall svaren endast kom från de ridskolechefer som har en demokratisk ledarstil. Detta är dock någonting man inte kan veta säkert.

## **Mönster**

Det fanns vissa mönster i ledarskapet. Två grupper kunde ses, båda med den största delen demokratiskt ledarskap. Den största av dessa grupper bestod av lite mer än en fjärdedel av alla ridskolecheferna. De var övervägande demokratiska i sin ledarstil med knappt två tredjedelar, de använde sig till en fjärdedel av auktoritära medel och till en dryg tiondel, vilket var minst del, av laissez-faire influenser.

Den andra gruppen bestod av en dryg femtedel av alla ridskolecheferna. Knappt hälften av dessa var övervägande demokratiska i sin ledarstil. Dessa ridskolchefer använde sig av lika stor del auktoritärt ledarskap som av laissez-faire ledarskap, vilket innebär ungefär en fjärdedel av varje. Bland resterande ridskolechefer kunde inga mönster, liknande ovanstående upptäckas eftersom användandet av de olika ledarstilarna varierade kraftigt. Alla ridskolechefer har emellertid svarat att de har en kombination av de olika ledarstilarna.

Anledningen till att dessa grupper uppstod, kan eventuellt härledas till de påståenden som angavs i enkäten. Det kan också eventuellt bero på att det inte fanns någon gräns för hur många påståenden ridskolecheferna fick kryssa för. Det kan även vara så att de ridskolechefer som svarade, gjorde det på grund av att de hade denna typ av ledarstil.

## **Positiva aspekter**

Studien har visat att det är vanligt med en stor del demokratisk ledarstil bland ridskolechefer. Det kan ha flertalet positiva effekter på ridskolan i stort, bland annat genom att personalen kan trivas bättre och ta mer egna initiativ. De kan även känna ett större ansvar genom att de har möjligheter att påverka sin arbetssituation (Fältdt, 2000). Detta kan i sin tur leda till en bättre lönsamhet för ridskolan (Henriksson, 2000). Ledarskapet skulle kunna variera beroende på i vilken form en ridskola drivs. I en privat verksamhet finns många gånger en tydlig chef, medan man i en föreningsdriven verksamhet ofta har en styrelse och inte samma tydliga chefsposition. Detta kan påverka hur man leder de anställda.

Det kan även vara en fördel att ha ett visst mått av auktoritär ledarstil, vilket båda grupperna har. När man hanterar så stora djur som man faktiskt gör inom hästsport, är det viktigt att vara en tydlig och rak ledare, annars uppstår säkerhetsrisker (Fältdt, 2000; Svenska Ridsportförbundet, 2008). Det kan dessutom vara ett bra sätt att få mycket osäkra människor att bli trygga i sin arbetssituation (Fältdt, 2000). Det finns även fördelar med laissez-faire ledarskap på så sätt att gruppen blir fri att lösa sina arbetsuppgifter på det sätt de finner lämpligast (Dimpleby och Burton, 1999; Fältdt, 2000).

För att tillgodose så många olika människotypers behov av handledning på sitt arbete kan det ses som en positiv företeelse att använda sig av olika ledarstilar. Eftersom alla människor är olika individer, finns skillnader i hur bra man trivs med att arbeta under chefer med de olika ledarstilarna auktoritär, demokratisk och laissez-faire (Fältdt, 2000).

## **Materialet och metodens påverkan**

Den metod som valdes har sannolikt påverkat resultatet. Det faktum att enkäter skickades ut via mail, kan ha gjort att vissa ridskolechefer helt enkelt inte har upptäckt att de fått förfrågan om att medverka i denna studie. Det kan även vara så att människor kan ha haft svårigheter att besvara enkäten, på grund av tekniska problem. Dock finns en stor vinst i tid, samt att miljön har besparats påverkan, på så sätt att pappersåtgången har varit låg. Det har även funnits

miljömässiga och ekonomiska vinster på så sätt att brev inte har behövt transporteras och porto betalas. Om man hade valt att skicka enkäter via post, skulle man ha kunnat undvika vissa tekniska problem, men man hade förlorat mycket tid. För att få en högre svarsfrekvens, hade man kunnat göra intervjuer via telefon. Detta är även ett sätt att undvika otydligheter och missförstånd, samt vissa tekniska problem. Man hade dock fått en viss extra kostnad i form av telefonkostnader.

Då ridskolorna valdes ut, var det svårt att hitta ridskolor som hade en ridskolechef. Det saknades förteckningar över ridskolor i Sverige, men det fanns förteckningar över ridklubbar i landet. Detta innebar att för att ha möjlighet att hitta dessa ridskolor var enda möjligheten att gå via ridklubbarnas hemsidor. Det gjorde i sin tur att det var svårt att veta om ridskolorna hade en ridskolechef, eftersom många ridskolor saknade presentationer av sin personal på hemsidorna. Detta gjorde att antalet utvalda ridskolor sattes till just 50 stycken.

I det fall man hade gjort denna studie större hade man kunnat få ett resultat som hade kunnat vara användbart för t.ex. Svenska Ridsportförbundets olika utbildningar och även andra utbildningar på häst.

## **Vidare studier**

I det fall studien skulle komma att göras om vore det intressant att ta reda på vilken typ av ledarstil som ridskolornas anställda uppfattar att ridskolechefen använder, och vilken ledarstil som de anställda föredrar. På det sätt som studien nu har utförts, är det ridskolecheferna själva som har utvärderat sin egen ledarstil. Det vore mycket intressant att få de anställdas perspektiv på detta. Det fanns tyvärr inte möjlighet att utföra detta, då studien i det fallet skulle ha blivit för stor. Det är dock en möjlig fortsättning inom ämnet ledarskap på ridskolor.

Man skulle även kunna koppla ihop ledarstilens betydelse för ridskolornas ekonomi, för att se om det finns något samband mellan vilken ledarstil som använd och hur framgångsrik ridskolan anses vara.

## **Slutsats**

Frågeställningen löd: Till hur stor del använder sig ridskolechefer av de olika ledarstilarna demokratiskt, auktoritärt eller laissez-faire ledarskap på ridskolor i Sverige? Det gör att slutsatsen är att det demokratiska ledarskapet är det som är använt till störst del, men en kombination av de olika stilarna är vanligast. Studien har även löst problemet, det vill säga skapat ny kunskap kring vilken typ av ledarskap som används på svenska ridskolor.

## **REFERENSER**

### **Litteratur**

- Arvonen, J. 1993. *Att leda via idéer*. Första upplagan, 222 sidor. Lund: Studentlitteratur.
- Dahlberg, A och Sandberg, M. 2005. *Från chef till ledare*. Fördjupningsarbete nr. 299 SLU Enheten för hippologisk högskoleutbildning. Uppsala.
- Dimbleby, R. och Burton, G. 1998. *Kommunikation är mer än ord*. Tredje upplagan, 297 sidor. Lund: Studentlitteratur.
- Fäldt, C. 2000. *Lärobok i psykologi*. Första upplagan, 238 sidor. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.

- Henriksson, M. 2000. *Gemensamma faktorer för framgångsrika ridskolor*.  
Fördjupningsarbete nr. 127 SLU Enheten för hippologisk högskoleutbildning. Uppsala.
- Jakobsson, E. 2000. *Vilka faktorer påverkar ridlärarnas trivsel på ridskolan?*.  
Fördjupningsarbete nr. 114 SLU Enheten för hippologisk högskoleutbildning. Uppsala.
- Johansson, P. 1997. *Resursanvändande av personal på en ridskola*. Fördjupningsarbete nr. 33  
SLU Enheten för hippologisk högskoleutbildning. Uppsala.
- Ljung, L. 1986. *Chefen & Ledarskapet*. Första upplagan, 141 sidor. Uppsala: Esselte Herzogs.
- Naucmér, L-G. 2009. *Ett litet häfte om ridskoleekonomi*. 2009 års upplaga, 78 sidor. Västerås.
- Nilsson, N. 2003. *Organisation och ledarskap*. Femte upplagan, 240 sidor. Malmö: Liber  
Ekonomi.
- Ridskolan Strömsholm. 2009. *Ramprogram för forskning och utveckling år 2010-2014*. 2009  
års upplaga. 4 sidor. Strömsholm: Ridskolan Strömsholms styrelse.
- Ståhlberg, U. 1988. *Hästarnas och ridningens Strömsholm*. Första upplagan, 94 sidor. Kikkuli  
Förlag.
- Svenska Ridsportförbundet. 2006. *Driva ridskola*. 2006 års upplaga, 122 sidor. Kolbäck:  
Strömsholm.
- Svenska Ridsportförbundet. 2008. *Säker med häst*. 2008 års upplaga, 67 sidor. Lidköping:  
Strokirk-Landströms.
- Tullberg, M. 1990. *Hej, är det du som är chef?*. Första upplagan, 101 sidor. Stockholm:  
Nordstedts Tryckeri.

## **Internet**

- Asker, A. 2010. *Elever sporras att rida mjukt*.  
[http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/samhalle/elever-sporras-att-rida-mjukt\\_4236783.svd](http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/samhalle/elever-sporras-att-rida-mjukt_4236783.svd).  
(Hämtad 2010-02-10).
- Ridskolan Strömsholm. 2010. *Historik*.  
[http://www.stromsholm.com/website1/sd\\_page/23/1/index.php?](http://www.stromsholm.com/website1/sd_page/23/1/index.php?). (Hämtad 2010-03-24).

## **Personliga meddelanden**

- Pedagogiklärare L-E. Svensson. 2010. Flyinge AB. Flyinge.

## **Lästa men ej refererade källor**

- Aronsson, A. och Zetterqvist Blokhuis, M. 2001. *Anvisningar för ridlektion*. Tredje upplagan:  
23 sidor. Västerås: Västerås Tryckpartners AB.
- Engström, L. 2005. *Ung och ledare inom ridsporten*. Första utgåvan: 107 sidor. Malmö:  
Elanders Tryckeri.
- Försvarsmakten. 2006. *Pedagogiska Grunder*. 2006 års utgåva: 496 sidor. Värnamo: Fälth &  
Hässler.
- Granér, R. 1991. *Arbetsgruppen*. Första upplagan: 238 sidor. Lund: Studentlitteratur.
- Hartman, S. 2008. *Skrivhandledning för examensarbeten och rapporter*. Första upplagan:  
140 sidor. Faun: ScandBook AB.



- Hård af Segerstad, H. Klasson, A. och Tebelius, U. 2007. *Vuxenpedagogik*. Andra upplagan: 151 sidor. Polen: Pozkal.
- Landin, M. och Hellström, C. 2003. *Läraryledarskap*. Första upplagan: 151 sidor. Göteborg: Elanders Graphic Systems.
- Mellberg, M. 2002. *Att arbeta med hästar*. Andra upplagan, 107 sidor. Borås: Sjuhäradsbygdens Tryckeri AB.
- Naucier, L-G. och Olofsson, A. 2005. *Hästföretagaren*. Första upplagan, 264 sidor. Malmö: Liber.
- Nilsson, B. och Wademarsson, A-K. 2007. *Kommunikation*. Tredje upplagan, 169 sidor. Polen: Pozkal.
- Petti, V. och Petti, K. 1993. *Norstedts lilla engelska ordbok*. Andra upplagan. Uppsala: Almqvist & Wiksell Tryckeri.
- Skarfors, M. 2002. *En jämförelse mellan föreningsdrivna och privata ridskolor*.  
Fördjupningsarbete nr. 183 SLU Enheten för hippologisk högskoleutbildning. Uppsala.
- Thier, S. 1997. *Det pedagogiska ledarskapet*. Första upplagan, 181 sidor. Tammer: Paino Oy.
- Zetterqvist Blokhuis, M. 2004. *Pedagogik för ridlärare*. Första upplagan, 131 sidor. Västerås: Västerås Tryckpartners AB.

## BILAGA 1. ENKÄT

**Sätt ett kryss i rutan på de punkter som stämmer överens med din ledarstil.**

1. Jag är framträdande i min ledarroll.
2. Jag undviker i möjligaste mån konflikter i arbetet.
3. Jag tycker mina förslag och idéer på jobbet ofta hör till de bättre.
4. Jag har inte så många förslag och idéer angående arbetet.
5. Jag tar gärna råd från andra i mitt arbete.
6. Då det uppstår konflikter på arbetsplatsen gör jag allt jag kan för att reda ut dem.
7. Jag undviker alla diskussioner.
8. De anställda får själva sköta sitt arbete och se till att saker blir gjorda.
9. Jag är glad om mina anställda engagerar sig i olika beslut.
10. Jag ger långa utförliga anvisningar och arbetsinstruktioner.
11. Jag ger korta order, alla vet vad som ska utföras.
12. Ridskolans anställda vet förhoppningsvis vad som ska utföras.
13. Jag vill kontrollera vad mina arbetskamrater gör.
14. På min arbetsplats har de anställda ansvarsområden.
15. Möten med personalen/personalgruppen hålls endast vid behov  
T.ex. när någonting speciellt har inträffat eller kommer att göra det.

---

**DISTRIBUTION:**

<b>Sveriges Lantbruksuniversitet</b>	<b>Swedish University of Agricultural Sciences</b>
<b>Hippologenheten</b>	<b>Department of Equine Studies</b>
<b>Box 7046 750 07 UPPSALA</b>	<b>Box 7046 750 07 UPPSALA</b>
<b>Tel: 018-67 21 43</b>	<b>Tel: +46-18 67 21 43</b>
<b>Fax: 018-67 21 99</b>	<b>Fax: +46-18 67 21 99</b>

---