



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 440
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2005-06-13

Tid och råd för utveckling?

Om kompetensutveckling för anställda i ideella föreningar

Maria Ohlsson

Handledare:
Piotr Szybek

ABSTRACT

Arbetets art:	41-60 Kandidatuppsats
Sidantal:	38 sidor
Titel:	Tid och råd för utveckling? Om kompetensutveckling för anställda i ideella föreningar.
Författare:	Maria Ohlsson
Handledare:	Piotr Szybek
Datum:	13 juni 2005
Sammanfattning:	<p>I Sverige har det under de senaste årtiondena skett en samhällsutveckling som delvis har bidragit till att många människor inte har tid att engagera sig i ideella föreningar i särskilt stor utsträckning. Detta har för föreningarna medfört ett ökat antal anställda som istället sköter en del av det som tidigare gjordes av ideella krafter. Det finns inte mycket forskning gjord om anställda i ideella föreningar men desto mer om kompetensutveckling i arbetslivet. Syftet med denna studie är därför att ta reda på hur anställda i ideella ryttarföreningar upplever sina möjligheter till kompetensutveckling, vilka åsikter arbetsgivaren har kring detta område samt hur möjligheterna till kompetensutveckling eller bristen på desamma kan komma att påverka ridskoleverksamheten. Jag har valt att intervjua fyra skånska ridskolechefer och deras arbetsgivare för att få två olika perspektiv på det problem jag vill undersöka. Resultatet av intervjuerna har jag sammanställt och analyserat med hjälp av mitt teorikapitel, som bland annat innehåller tidigare forskning om kompetensutveckling, livslångt lärande och motivation i arbetslivet. Jag kan konstatera att det råder brist på främst ekonomiska resurser i de ideella föreningarna, vilket delvis bidrar till att de anställdas kompetensutveckling inte alltid kan prioriteras. De anställda arbetar enligt ett pressat tidsschema eftersom föreningen inte har råd att anställa mer personal och detta leder till att de inte alltid har tid för vare sig formell eller informell kompetensutveckling. Både anställda och arbetsgivare är medvetna om problemet men har svårt att finna lösningar på grund av den svaga ekonomin. I längden påverkar detta även ridskoleverksamheten eftersom personalen inte alltid känner sig motiverad eller engagerad när de undervisar.</p>
Nyckelord:	kompetens, kompetensutveckling, livslångt lärande, ideell förening, motivation

Innehållsförteckning

Förord.....	i
1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering	1
1.3 Syfte	2
2. Litteraturgenomgång.....	3
2.1 Litteratur	3
2.1.1 Urval av litteratur	3
2.2 Ideella föreningar	4
2.2.1 Tidigare forskning om anställda i en ideell förening	5
2.3 Kompetensbegreppet.....	6
2.4 Livslångt lärande.....	7
2.4.1 Formell kunskap	8
2.4.2 Informell kunskap.....	8
2.5 Kompetensutveckling i arbetslivet.....	9
2.5.1 Lärandemiljö	9
2.5.2 Strategier för kompetensutveckling	11
2.5.3 Utvecklingssamtal	12
2.5.4 Sammanfattning.....	12
2.6 Motivation i arbetslivet.....	13
2.7 Utbildningsmöjligheter för instruktörer i ridning	14
3. Metod	15
3.1 Förförståelse.....	15
3.2 Val av metod.....	15
3.3 Urval av intervjupersoner.....	16
3.4 Genomförande av intervjuerna.....	17
3.5 Databearbetning	18
3.6 Källkritik.....	19

4. Resultatredovisning.....	20
4.1 Ridskolecheferna.....	20
4.1.1 Intervjupersonernas bakgrund.....	20
4.1.2 För- och nackdelar med arbetet.....	20
4.1.3 Motivation	22
4.1.4 Lärandemiljö	23
4.1.5 Möjligheter till kompetensutveckling	24
4.1.5.1 Samarbete med andra ridskolor	25
4.1.5.2 Andra möjligheter.....	26
4.1.6 Kompetensutveckling i ideell förening eller privat företag	26
4.1.7 Framtidsplaner.....	27
4.2 Arbetsgivarna.....	27
4.2.1 Arbetsgivarnas syn på de anställdas arbete och trivsel	27
4.2.2 Försök till uppmuntran och motivation.....	28
4.2.3 Arbetsgivarnas syn på kompetensutveckling.....	29
5. Analys	31
5.1 Ideella föreningar och deras anställda.....	31
5.2 Att ta tillvara kompetens och engagemang	32
5.2.1 Tankar om motivation	32
5.2.2 Tankar om lärandemiljö	33
5.2.3 Tankar om den pedagogiska verksamheten	34
6. Slutdiskussion	35
Referenser	37
Bilaga 1 Intervjuguider	a

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till mina vänner och min familj, som trodde på mina möjligheter att få till stånd denna uppsats trots att jag samtidigt har arbetat heltid. Genom ert intresse och er uppmuntran har jag tagit tag i något som jag egentligen skulle ha gjort för flera år sedan men av olika skäl varit tvungen att skjuta upp.

Jag vill även passa på att tacka mina elever och arbetskamrater som under den senaste tiden har fått stå ut med en något stressad och förvirrad lärare och kollega. Ni har varit väldigt förstående och vi har kunnat skratta åt en del mindre incidenter som orsakats av min ibland något splittrade koncentration. Jag vill också tacka mina intervjupersoner som ställde upp med relativt kort varsel och tog sig tid att prata med mig och svara på mina frågor.

Slutligen vill jag sända en tanke och ett tack till min pappa, som trots att han inte finns hos oss, har gett mig en anledning att genomföra mitt arbete. Denna uppsats är till dig eftersom jag vet att du gärna hade velat läsa den.

Staffanstorp den 13 juni 2005

Maria Ohlsson

1. Inledning

Inledningsvis berättar jag om bakgrunden till att jag valt det aktuella forskningsområdet samt vilka avgränsningar jag har gjort när jag har formulerat mitt problem. I detta kapitel finns även uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Vårt samhälle präglas idag av en ständig strävan efter ny kunskap. Det tidigare industrisamhället har ersatts av kunskapssamhället och kompetensutveckling och livslångt lärande har blivit ord som ständigt är aktuella i samhället och på arbetsplatserna. Många arbetsgivare har förstått vikten av att de anställda får möjlighet till vidareutbildning och kompetensutveckling för att på så sätt driva företaget eller organisationen framåt och följa med i samhällsutvecklingen.

Målet med kompetensutveckling är förutom att den ska gagna företaget eller organisationen förhoppningsvis också att den ska utveckla de anställda på ett individuellt plan. Om en arbetstagare känner inspiration och motivation i sitt arbete blir arbetet han eller hon utför säkert av högre kvalitet, vilket är till fördel för både den egna individen och företaget. För att få till stånd en regelbunden kompetensutveckling av sin personal krävs naturligtvis att arbetsgivaren avsätter ekonomiska medel till detta, vilket många också gör idag.

Då jag själv under en längre tid har varit anställd i en ideell förening fann jag det intressant att undersöka hur möjligheterna för kompetensutveckling ser ut för anställda i andra ideella föreningar. Eftersom jag även har erfarenhet av arbete i ett privat företag kunde jag se en skillnad mellan mina båda anställningar vad gällde satsningen på kompetensutveckling, vidareutbildning och uppmuntran av personalen. Då jag själv är intresserad av hästar och ridning fann jag det spännande att få veta mer om anställda i ideella ryttarföreningar. Jag funderade över om det var lämpligt att jag undersökte just detta område eftersom jag till viss del har egna erfarenheter härifrån men kom fram till att jag var alltför nyfiken för att låta bli. Mitt mål genom hela min undersökning är naturligtvis att försöka hålla mig objektiv i mitt tillvägagångssätt men jag är medveten om att mina erfarenheter trots detta kanske omedvetet kan komma att färga en del av mitt arbete.

1.2 Problemformulering

I min uppsats vill jag fokusera på anställda i ideella ryttarföreningar och försöka ta reda på hur deras möjligheter till kompetensutveckling ter sig. Anledningen till att jag väljer att för det första granska ideella föreningar är främst att ekonomin ofta tenderar att vara kärv och att verksamheten sällan drivs med vinstintresse. Många föreningar är nöjda om inkomster och utgifter går ihop, något som har blivit svårare under det senaste årtiondet, då allt färre människor har tid eller vilja att engagera sig ideellt. Pengarna i en ideell förening ska räcka till mycket och ibland kan de ansvariga förmodligen inte prioritera

kompetensutveckling av sin personal i första rummet. Vissa ideella föreningar, beroende på vilken inriktning de har, har kanske heller inte behov av detta för att utveckla eller förbättra sin verksamhet.

För det andra har jag valt att fokusera på ideella idrottsföreningar eftersom dessa har medlemmar som söker sig till föreningen för att utvecklas inom en sport. När jag som kund vänder mig till ett privat företag eller en offentlig organisation förväntar jag mig att finna kompetent personal som kan svara på mina frågor och ta tillvara mina intressen. Jag anser att det är lika viktigt att det finns kompetenta och pedagogiska ledare som tar hand om de medlemmar som kommer till en idrottsförening. För en ideell idrottsförening kan det vara en stor utgift att anställa personal men icke desto mindre har föreningen samma arbetsgivaransvar med de rättigheter och skyldigheter detta innebär mot de anställda. En ideell förening leds av en styrelse, som även blir de anställdas arbetsgivare. Styrelsen kan om de anställda har tur bestå av ledamöter som är insatta i personalfrågor men den kan även bestå av mer okunniga personer inom detta område. Styrelsen ändras oftast till viss del varje år, varför det inte är ovanligt att målen för föreningens verksamhet ändras ofta och därmed påverkar de anställdas arbete.

Jag har slutligen valt att i mitt arbete avgränsa mig till att granska ideella ryttarföreningar. Anledningen till detta är främst att jag under lång tid varit engagerad inom ridsporten och ser en del problem som kan uppstå i just ryttarföreningar som förmodligen inte lika ofta uppstår i exempelvis en sim- eller fotbollsförening. I en ryttarförening arbetar de anställda förutom med medlemmarna även med andra levande varelser, som oftast ligger dem varmt om hjärtat. Att hålla det stora antal hästar som krävs för att driva en seriös ridskoleverksamhet kostar mycket pengar och de elever som ridskolan har betalar höga avgifter i jämförelse med andra sporter. Min erfarenhet är att det alltid finns håll att stoppa i när det gäller de ekonomiska medlen och att personalen inte alltid prioriteras särskilt högt. Det kan även vara så att personalen frivilligt avstår från en del kostsamma inslag för att istället låta pengarna gå till något som förbättrar tillvaron för hästarna eller för verksamheten i stort.

Det finns en rad olika frågor inom mitt ämnesområde som jag är intresserad av att försöka besvara. Hur upplever personalen eventuell möjlighet till kompetensutveckling eller eventuell frånvaro av densamma? Hur resonerar styrelsen i dessa frågor? Hur påverkas den pedagogiska verksamheten om personalen är välutbildad, motiverad och engagerad kontra om den inte är det? Att undervisa i ridning kräver en bred kompetens om såväl barn och vuxnas lärande samt om hästen som individ och arbetsredskap. En instruktör ska dessutom ha förmågan att ta hänsyn till tre olika individers önskemål och åsikter – instruktörens, elevens och hästens.

1.3 Syfte

Syftet med min uppsats är att ta reda på hur anställda i en ideell ryttarförening upplever sina möjligheter till kompetensutveckling, vilka åsikter arbetsgivaren (styrelsen) har kring kompetensutveckling samt hur detta kan komma att påverka ridskoleverksamheten.

2. Litteraturgenomgång

I detta kapitel berättar jag inledningsvis hur jag har gått till väga när jag sökte efter relevant och aktuell litteratur kring mitt forskningsområde. Därefter följer en sammanställning av tidigare forskning samt annan litteratur som jag bedömer vara lämplig att känna till innan man tar del av den empiriska undersökningen.

2.1 Litteratur

För att få en allmän kunskapsbas började jag min litteratursökning med hjälp av databaserna ELIN, LOVISA och LIBRIS. Jag sökte på ord som livslångt lärande, kompetensutveckling, ideell förening och organisation. Jag upptäckte ganska snart att det fanns mycket lite vetenskaplig litteratur om ideella föreningar och de förhållande som råder där. Den litteratur och forskning som jag hittade var nästan uteslutande med inriktning mot ekonomi, vilket inte var särskilt relevant i min studie. Jag fann heller inga artiklar som stämde överens med mitt ämnesval. Jag sökte även bland gamla C- och D-uppsatser som berörde det ämne jag ville forska om och hittade en del ytterligare uppslag till litteratur i referensförteckningarna. En annan metod, nämligen bläddring bland bibliotekets bokhyllor, som enligt Backman inte ska förkastas, hjälpte mig att finna ytterligare forskning och övrig litteratur (Backman, 1998).

Det fanns desto mer litteratur som behandlade kompetensutveckling ur olika perspektiv. Kompetensutveckling är ett stort område men inte heller här lyckades jag hitta några teorier eller tidigare forskning som specifikt berörde kompetensutveckling för anställda i ideella föreningar. Jag beslöt att försöka dra nytta av den litteratur om kompetensutveckling i privata företag och offentliga organisationer som jag ansåg skulle kunna vara överförbar på en ideell förening. Min litteratursökning fortsatte kontinuerligt under arbetets gång efter hand som jag fick nya uppslag i den litteratur jag läste och resultaten av min empiriska studie.

Efter att ha gjort min empiriska studie fann jag det relevant att läsaren får ta del av den svenska ridsportens utbildningsmöjligheter för ledare och instruktörer. Här sökte jag information via Svenska Ridsportförbundets hemsida och kunde gå vidare med hjälp av olika länkar och läshänvisningar därifrån. I övrigt inhämtade jag all information med hjälp av Lunds universitets bibliotek.

2.1.1 Urval av litteratur

Jag sorterade i ett tidigt skede bort det mesta av den litteratur om ideella föreningar som enbart behandlade företagsekonomi, skatteregler etc och koncentrerade mig på de få böcker jag fann om förhållanden för anställda i en ideell förening. Jag kunde inte vara särskilt kräsen då det inte fanns något nämnvärt urval att göra. Jag upplevde dock att den litteratur jag hittade var relevant och i båda fallen primärkällor.

När det gällde litteraturen om kompetensutveckling och livslångt lärande granskade jag författaren för att se vilket perspektiv denna hade skrivit från. Jag tog även hänsyn till om författaren eventuellt var påverkad av någon ytterligare part, exempelvis redovisade en undersökning den gjort på uppdrag av ett företag eller en organisation. Jag valde i stor utsträckning bort de källor som var skrivna av konsulter och företagsledare och enbart bestod av författarnas egna åsikter. De källor jag ändå behöll var de där författaren refererade till vetenskaplig forskning. I övrigt valde jag litteratur som var baserad på författarens egen vetenskapliga forskning.

2.2 Ideella föreningar

En ideell förening skiljer sig på flera sätt från ett privat företag eller en offentlig organisation. Det finns till skillnad från aktiebolag, ekonomiska föreningar och stiftelser ingen civilrättslig lagstiftning som reglerar verksamheten i Sveriges ideella föreningar. Reglerna baseras istället på rättspraxis och sunt förnuft (Lindberg, 1999). En ideell förenings högsta beslutande organ är dess årsmöte, dit alla medlemmar kallas. Varje år väljs den styrelse som får förtroendet att styra föreningen och fatta de nödvändiga besluten. Medlemmarna kan om de finner det nödvändigt kalla till extra allmänt möte under mandatperioden och då avsätta den styrelse som årsmötet valt om det finns majoritet för detta beslut (Svenska Ridsportförbundet, 2002). Ledningen för en ideell förening är på så vis relativt sårbar.

Ofta kan målen i en ideell förening vara oprecisa i jämförelse med ett privat företag. Även om det finns formulerade mål kan det vara svårt att mäta eventuella framgångar med de mål föreningen satt upp. De flesta företag har främst ekonomiska mål medan målen i en ideell förening kan vara av helt annan karaktär, även om de naturligtvis till stor del är beroende av någon form av ekonomiska medel (Lindberg, 1999).

Det finns flera anledningar till varför det kan vara svårare att leda en ideell förening än ett privat företag. Ekonomin är ofta ansträngd eftersom inkomstmöjligheterna är begränsade. Många föreningar är starkt beroende av samhällets olika bidrag för att klara sin ekonomi och detta påverkar inte bara *hur* en arbetsuppgift kan utföras utan även *om* den överhuvudtaget kan genomföras. I en förenings styrelse sitter det vanligtvis inga professionella ledare utan människor som sköter styrelseuppdraget på sin fritid (ibid).

Mycket konkurrerar idag om människors tid, resurser och intressen. Människor tvingas prioritera och väljer kanske andra områden att satsa sin kompetens och kraft på än att vara verksam i en ideell förening. När det gäller problemlösning har det i samhället skett en övergång från en kollektivistisk grundsyn till en mer individualistisk. Detta är förmodligen ytterligare en bidragande orsak till att antalet medlemmar och det engagemang dessa kan ställa upp med, har minskat i en del föreningar de senaste åren. Många föreningar har duktiga medlemmar som tyvärr inte alltid har tid att engagera sig i styrelsearbete. Det är därför inte självklart att det är de mest kompetenta eller bäst lämpade av medlemmarna som sitter i en förenings styrelse. Tvärtom kan kunskaperna om föreningsliv och styrelsearbete vara bristfälliga hos dem som ställer upp. Ideella verksamheter är numera ofta en blandning av kommersiell verksamhet och traditionellt ideellt arbete, vilket inte underlättar styrelsearbetet (ibid).

Samhället såg annorlunda ut när många av dagens ideella föreningar växte fram. Samhällsstrukturen och ekonomin har förändrats i relativt stor utsträckning under det senaste årtiondet. Antalet anställda, som delvis har tagit över det arbete som tidigare sköttes av frivilliga, har ökat mycket kraftigt i ideella föreningar under denna period (ibid). Det finns idag över 26 000 stora eller medelstora ideella organisationer i Sverige som tillsammans har över 100 000 anställda (Hvenmark, 2001).

Det ökade antalet anställda har inte bara lett till en mer ansträngd ekonomi utan även medfört att styrelsen fått ett ökat arbetsgivaransvar. Om föreningens styrelse inte har den kompetens och kunskap som krävs för att klara av ett personalansvar, kan detta bli ett problem för både de anställda och föreningen (Lindberg, 1999).

Ideella föreningar är inga ideala arbetsgivare. Den ideella sektorn belastar de fackliga arbetsgivarorganisationerna i större utsträckning än andra sektorer inom arbetslivet. Det finns personer som hävdar att ideella föreningar är de sämsta arbetsgivarna av alla. Delvis beror detta på att de anställdas situation kan förändras mycket fort eftersom det varje år väljs en ny styrelse. Då det inte finns någon lagstiftning för ideella föreningar kan de interna villkoren snabbt ändras (ibid). Det kan, som tidigare nämnts, även hända att en styrelse avgår eller avsätts under en mandatperiod om medlemmarna så önskar, vilket medför ännu mer ostabila arbetsvillkor för de anställda.

Arbetsfördelningen mellan styrelse, medlemmar och anställda och befogenheterna för desamma är viktiga punkter att diskutera för att en förening ska fungera. Det finns ofta oklarheter om vem i en förening som har vilken kompetens, vilket kan leda till förödande motsättningar. En styrelse i en ideell förening är skyldig att utöva tillsyn över den personal som finns anställd i föreningen. Av naturliga skäl kan detta inte ske varje dag eller rent handgripligen utan bör istället ske genom tydliga arbetsinstruktioner och delegering av uppdrag. Att vara anställd i en ideell förening kräver av arbetstagaren att denne är självgående och kan ta egna initiativ eftersom det inte är sällan att en ideell förening är en enmansarbetsplats (ibid).

2.2.1 Tidigare forskning om anställda i en ideell förening

Det finns mycket lite forskning om anställda i ideella föreningar. Ekonomen Johan Hvenmark har dock intresserat sig för utbrändhet bland chefer i ideella organisationer. Han har gjort en intervjuundersökning bland chefer och anställda i en av Sveriges stora ideella organisationer, Röda korset. Här framkommer vissa svårigheter som finns för anställda i ideella föreningar i jämförelse med anställda i ett privat företag. För det första har ideellt anställda oftast servicerelaterade arbetsuppgifter där den mellanmännsliga kontakten blir viktig, vilket medför en del krav på den anställda. För det andra väljs den förtroendevalda ledningen, som nämnts tidigare, oftast inte med hänsyn till kompetens utan snarare eftersom de har en vilja att engagera sig. För det tredje måste en anställd i en ideell förening vara beredd att ställa upp på kvällar och helger när de frivilliga i föreningen oftast kan träffas (Hvenmark, 2001).

Andra problem som mellanchefer i Röda korset pekade på var att arbetsbelastningen ofta kan vara en stressande faktor. En intervjuperson menade att det kändes trööstligt att arbeta och streta eftersom högen med arbete var ständigt växande. En annan person tyckte att det var svårt att veta om man gjorde rätt eller fel eftersom ledningen var

otydlig och oftast inte gav någon feedback. Detta kan enligt Hvenmark bero på att ledningen ofta bara delegerar ansvar men inte befogenheter. En anställd ska helst kunna lösa problem utan att det får kosta något och kan på så vis känna att den får ett ansvar utan möjligheter att klara av det (ibid).

När det gällde kompetensutveckling fanns det bland respondenterna en del övrigt att önska. En av de svarande menade att avsaknaden av en policy när det gällde kompetensutveckling gjorde att det inom organisationen kunde upplevas som godtyckligt vilka som fick förmånen att ta del av vidareutbildning (ibid).

I undersökningen om Röda korset kom det även fram att ett oprofessionellt och dåligt ledarskap kan göra att mindre viktiga detaljer får för stort utrymme och att man på så vis fokuserar mer på att göra saker rätt än på att göra rätt saker. Detta kan leda till frustration och stress för de anställda. En annan stressande faktor kan vara att många ideellt anställda har ett stort personligt engagemang i sitt arbete och kan ha svårt att skilja mellan arbete och fritid. Gränserna suddas ut och det är svårt att känna sig ledig från sitt arbete (ibid).

2.3 Kompetensbegreppet

Söderström har i en artikel sammanfattat olika perspektiv på begreppet kompetens. Han anser att det inte enbart är ordet kompetens i sig som är intressant utan hur ordet inplaceras och tolkas i ett större sammanhang. Han menar att kompetensbegreppet har kommit att ersätta den snävare kunskapssyn som fanns förr och främst tog hänsyn till formell kunskap. Kompetens innefattar förutom en människas formella kunskaper även färdigheter, erfarenheter, kontakter, förhållningssätt, utvecklingsförmåga och handlingar, enligt Söderström. Kompetens är dock inte enbart intressant på individnivå. Organisationers och företags förmåga att utvecklas och uträtta saker beror ofta på de samlade insatser som människorna i dem gör (Söderström, 1990).

Ellström definierar begreppet kompetens som *"en individs potentiella förmåga att framgångsrikt utföra ett arbete eller en uppgift"* (Ellström & Hultman (red), 2004 s. 202). Vidare delar Ellström in kompetensbegreppet i två delar. Han menar att ökad kompetens kan ses som antingen en anpassning eller en utveckling jämfört med tidigare rådande förhållande. Om kompetens analyseras ur ett anpassningsperspektiv studeras en persons förmåga att anpassa sig till de uppgifter hon ställs inför. Det som blir väsentligt är hur hon lyckas lösa dessa uppgifter, som hon inte har någon möjlighet att påverka. Klarar individen att sänka sin anspråksnivå och därmed anpassa sig till uppgiften eller undviker hon att lösa problemet (Ellström, 1992)?

Om kompetens istället betraktas ur ett utvecklingsperspektiv, studeras hur individen förmår att förändra eller påverka sina arbets- och livsvillkor. Det som är viktigt är att individen inte finner sig i en situation och löser en uppgift efter bästa förmåga med de förutsättningar som finns. Istället ska hon sträva efter att själv ta kontroll över uppgiften, utöva eget inflytande över en eventuell lösning och även kunna komma fram till flera alternativa lösningar (ibid).

Att bemästra det arbete som en person dagligen utför kräver yrkeskunnande. Detta kunnande är sammansatt av flera olika kompetensområden. Det många i första hand tänker på är den formella kompetensen, som kan styrkas med betyg eller andra former

av intyg. Yrkeskunnande innefattar dock även en reell kompetens, d v s att besitta den kunskap som krävs för att en anställd ska kunna lösa de uppgifter hon eller han ställs inför. Det handlar också om att faktiskt utnyttja den kompetens personen ifråga besitter på ett bra och framgångsrikt sätt. Ett problem med den formella kompetensen är att den egentligen inte säger särskilt mycket om individen. Att en person uppfyller det formella kompetenskravet behöver inte betyda att denna är lämplig för en aktuell tjänst. Däremot kan det finnas andra höga kompetenskomponenter hos individen, som gör denna mer lämplig, trots avsaknad av formell utbildning (ibid).

Behovet av kompetensutveckling skiljer sig inom olika områden beroende på den individuella kunskapsbas som varje människa utgår ifrån. Vissa personer kan behöva öka sin praktiska kompetens för att bättre kunna lösa en uppgift medan andra har större nytta av att förbättra intellektuella eller emotionella färdigheter. Kompetensutveckling kan även behövas på det personliga planet. En individ kan exempelvis öka sin handlingsförmåga inför en uppgift genom att stärka sitt självförtroende eller bli bättre på att samarbeta med andra människor (ibid).

2.4 Livslångt lärande

Det livslånga lärandet har blivit en term som liksom ordet kompetens används flitigt i dagens samhälle. Det livslånga lärandet är ingen nyhet i vårt samhälle utan har egentligen funnits så länge människan har existerat. Vägen från barndom till ålderdom och de sociala förändringar denna resa medför för individen har alltid ställt krav på ett livslångt lärande. Det är dock först under de senare årtiondena som det livslånga lärandet blivit ett pedagogiskt begrepp (Gestrelus, 1987). När det idag pratas om livslångt lärande menar många att innebörden av begreppet kan vara att inte stanna för länge på samma arbetsplats, att ständigt förkovra sig i nya utbildningar och kurser och att hela tiden sträva efter att lära sig mer och utvecklas som person.

Kurt Lundgren tar fram tre skäl till varför livslångt lärande bör ligga till grund när man värderar arbetslivets lärandeprocesser. För det första är livslängden på kunskap idag kortare än vad den var förr. För det andra är livslångt lärande viktigt för individens välfärd och utveckling, såväl i arbetslivet som privat. Det tredje skälet är att försörjningsbördan demografiskt ökar på dem som är i arbetslivet och detta medför att de arbetsföra individerna måste ha en hög produktivitet (Abrahamsson m fl, 2002).

Redan 1934 startades ett center för kontinuerlig utbildning för vuxna i USA. Syftet med detta center var att en individs utbildning skulle vara permanent pågående och inte komma som ett avbrott i människors liv i form av kortare kurser eller utbildningar. Det var inte endast en persons formella kunskap som skulle vara under ständig utveckling utan även den informella inlärning, som kan äga rum på ett arbete eller på fritiden (Gestrelus, 1987). Samma tankar finns till viss del i dagens samhälle i debatten om det livslånga lärandet, även om det oftast är den formella kunskapen som hamnar i fokus. Nedan återges en del skillnader mellan formell och informell kunskap.

2.4.1 Formell kunskap

De flesta moderna länder har ett utbildningssystem med grundskola, gymnasieskola och högskola. Majoriteten av dessa länder har även någon form av förskola och gymnasial vuxenutbildning. Denna sammanhängande helhet utgör stommen för det formella kunskapsförvärvandet. Utmaningen för detta system blir att ge individerna en stabil grund att stå på inför det fortsatta livslånga lärandet (Skolverket, 2000).

Det livslånga lärandet inom det formella utbildningssystemet ställer vissa krav på individen. Denna måste själv ta ansvar för sitt lärande, som allt mer skjuts över från staten till individen. Statens uppgift är att ge människan möjligheter och stimulera till ett livslångt lärande men det är den personliga motivationen och lusten att lära tillsammans med individens självförtroende som i slutänden gör det hela möjligt (ibid).

Utbildningssystemet ska vara uppbyggt på ett sådant sätt att det skapar motivation till lärande för samhällets samtliga individer. Det finns forskning som visar att kunskapsklyftor som grundläggs på förskole- eller grundskolenivå, tenderar att öka allteftersom individen klättrar i utbildningssystemet. Dessa kunskapsklyftor drabbar inte bara den formella delen av det livslånga lärandet, utan även den informella. Det är främst de högtbildade och de resursstarka som kan ta tillvara på det livsvida lärandets möjligheter, visar Skolverkets undersökning. För dessa grupper är det livslånga lärandet redan en realitet med utvecklande lärandemiljöer och hög självständighet (ibid).

2.4.2 Informell kunskap

Förutom den kunskap vi människor förvärvar i det traditionella utbildningssystemet, besitter vi även en stor mängd övrig kunskap. Denna form av kunskap kan kallas informell eller tyst kunskap och definieras på olika sätt. Det kan vara kunskap som någon innehar utan att kunna förmedla den till andra. Det kan även vara så att någon saknar motivation för att plocka fram vissa kunskaper och göra dem offentliga eller också saknas språkliga färdigheter för att kunna uttrycka sina kunskaper i tal eller skrift. En annan form av tyst kunskap kan vara den som används i det dagliga arbetet men som egentligen inte arbetsgivaren kräver eller efterfrågar officiellt. Det som individen har lärt sig genom olika erfarenheter i livet och sådant som den "bara kan" utan att veta hur den har lärt sig det, är andra former av tyst kunskap (Ellström, 1992).

Informell kunskap är även sådan kunskap som individen får genom sin arbetsplats. Av olika erfarenheter och yrkesanpassade mindre utbildningar ökar den på sitt kunskapsförråd utan att egentligen få detta dokumenterat. I dagens samhälle är det dock inte självklart att ha en arbetsplats att gå till. För den som är arbetslös kan istället de arbetsmarknadspolitiska åtgärder, som vidtogs i allt större utsträckning under 1990-talet, vara ett exempel på informell kunskap. Även de praktikplatser som finns tillgängliga för ungdomar som hoppat av eller avslutat gymnasiet är en del i det informella lärandet (Skolverket, 2000).

För att ett meningsfullt och utvecklande informellt lärande ska komma till stånd på arbetsplatserna krävs att arbetsgivaren satsar på sin personal och investerar i deras kunskaps- och kompetensutveckling. Det är viktigt att dessa satsningar kommer samtliga medarbetare till godo. Statistik visar att det finns stora skillnader mellan olika grupper i företagshierarkin. De anställda som befinner sig i toppen av denna, får oftare tillgång till någon form av finansierad vidareutbildning (ibid). Detta borde leda till en

tydligare uppdelning i ”vi” och ”dom” och är säkert varken gynnsamt för en organisations eller ett företags ekonomiska utveckling eller för dess personal i ett längre perspektiv.

Det är inte enbart på arbetsplatserna eller dess motsvarigheter som informell kunskap formas. I en persons dagliga vardagsliv finns många möjligheter till lärande som resulterar i tyst kunskap. Exempel på detta är umgänge med familj och vänner, uppfostran av barn, fritidsaktiviteter, deltagande i ideella föreningar etc. Denna informella kunskap är svår att mäta och dokumentera men minst lika viktig som den formella kunskap en individ kan ha.

2.5 Kompetensutveckling i arbetslivet

Många arbetsplatser har insett vikten av kompetensutveckling för sin personal. Att få möjlighet att utvecklas och se saker ur nya perspektiv kan öka motivationen hos de anställda. Motiverade arbetstagare tycker att det är roligt att arbeta och presterar förmodligen bättre. Med största sannolikhet kan människor lära sig nya saker och utvecklas i sina yrkesroller oavsett vad de arbetar med eller hur gamla de är. Klimatet på arbetsplatsen bidrar dock till om lärande kommer till stånd eller inte (Lundgren, 1996). Ett företag eller en organisation måste naturligtvis väga kompetensutveckling mot andra satsningar som kan säkra dess överlevnad. Det har emellertid under senare år visat sig att det är lönsamt att skapa goda förutsättningar för lärande på arbetsplatserna. Detta blir därmed en allt viktigare uppgift för ledningen (SOU 1996:164).

2.5.1 Lärandemiljö

Ett utvecklingsinriktat lärande bygger på att det finns utrymme för reflektion, alternativt tänkande och prövning av nya arbetssätt på en arbetsplats. Personalen måste ha tid för erfarenhetsutbyte och samtal med varandra för att kunna utvecklas i sitt arbete. Idag har många arbetsplatser ett pressat tidschema och tillfällena till reflektion och observation är i dessa fall få. I längden leder detta till att de möjligheter till lärande som finns integrerat i de dagliga arbetsuppgifterna minskar. Nya kunskaper och erfarenheter förs inte fram eftersom det saknas ett bra forum för detta. Gamla och ibland sämre lösningar av ett problem kan leva vidare eftersom det inte finns tid och möjlighet att reflektera över eller diskutera dessa (Ellström & Hultman, 2004).

Alla erfarenheter en anställd kan göra på en arbetsplats leder inte automatiskt till att den lär sig något. För att lärande ska komma till stånd krävs att den anställde har kunskaper som kan hjälpa till att identifiera, tolka och reflektera över den information som erfarenheten kan ge. Utan denna kunskap kan individen inte lära av de erfarenheter den gör. Således är det viktigt att det skapas möjlighet för återkommande diskussioner, erfarenhetsutbyte och reflektion i det dagliga arbetet. Att kritiskt granska sitt arbete kan leda till förändring och ökad förståelse (ibid). För att en organisation ska ha en god lärandemiljö krävs en medvetenhet om att organisationen i sig påverkar förutsättningarna för att lärande kommer till stånd. Utan denna insikt styrs lärandet av slumpen (Uggelberg, 1981).

Det finns en rad undersökningar som visar att det i arbetslivet skett relativt stora satsningar på personalutbildning och andra utvecklande aktiviteter under de senaste åren. Anledningen till dessa satsningar är bland annat att anställda med hög kompetens antas bidra till en ökad välfärd och effektivitet. Andra undersökningar visar dock att de betydande personalneddragningar som gjorts sedan 1990-talet har medfört att tidspressen har ökat och detta har i sin tur lett till att förutsättningarna för informellt lärande har försämrats (Ellström & Hultman, 2004).

Thommy Haglund och Leif Ögård anser att vi i många fall är mycket mer angelägna om att ta tillvara och bevara maskinernas kapacitet än människornas. De betonar dock att en arbetsgivare med rätt inställning har förutsättningar för att skapa en lärande organisation. Med lärande organisation menar de en möjlighet för de anställda att lära sig och utvecklas samtidigt som de löser sina dagliga arbetsuppgifter. Förhoppningsvis kan företaget få igång en positiv spiral som kan leda till ständig utveckling och förbättring. (Haglund & Ögård, 1995).

Författarna anser vidare att miljön för kompetensutveckling beror på tre olika faktorer: yrkeskompetens, lärandekompetens och relationskompetens. Yrkeskompetens är de specialkunskaper som krävs för att genomföra ett visst arbete. Lärandekompetens är hur vi som individer lär oss och därmed också hur vi lär ut till andra. Denna kompetens utvecklar individens effektivitet samt ökar individens välbefinnande och motivation. Relationskompetens är förmågan hos individerna och organisationen att komma överens om mål, samarbeta, kommunicera med varandra, förstå sin egen och andras roll i organisationen samt att kunna sätta sig in i andras situation. Dessa tre olika faktorer avgör enligt författarna en organisations effektivitet (ibid).

Att en arbetsplats har en god lärandemiljö är viktigt för att de anställda ska våga tackla nya krav och utmaningar. Oförutsedda förändringar kan oftast hanteras om en person har en positiv attityd och de kunskaper och färdigheter som behövs för att klara uppgifterna. Det är viktigt att det finns tydliga mål som alla kan förstå för de arbetsuppgifter som ska utföras. Målen och arbetsuppgifterna måste upplevas som meningsfulla av de anställda för att motivera till nytt lärande och ett gemensam strävan att nå samma mål. Det måste också finnas en tolerans för att fel kan göras så länge de anställda lär sig av sina misstag. Det är viktigt att ledningen ofta ger en informell feedback på det arbete de anställda utför och summerar denna återkoppling i ett årligt utvecklingssamtal. Ett gott klimat mellan de anställda är ytterligare en viktig faktor för en bra lärandemiljö. Personalen bör dela med sig av kunskaper och erfarenheter, vilket inte händer om de känner en intern konkurrens eller arbetar mot olika mål. Konflikter måste tas på allvar och bör hanteras på ett klokt sätt innan de hinner växa sig starka och lösliga (Dahlin, 1997).

Många arbetsgivare verkar sätta likhetstecken mellan kompetensutveckling och utbildning i form av olika kurser. Att gå kurs för att vidareutvecklas kan vara bra för en del arbetstagare som behöver lära sig något specifikt som bara kan läras via detta sätt, exempelvis olika dataprogram. Kompetensutveckling i stort sker dock inte främst genom kurser och formella utbildningar. Om det inte finns möjlighet att reflektera över nya kunskaper och prova nya lösningar sker det heller ingen utveckling för de anställda. Dessutom sker mycket av kompetensutvecklingen i det dagliga arbetet utan att många tänker på det. Återigen är tid för reflektion viktig.

2.5.2 Strategier för kompetensutveckling

Arbetsledningen har en stor möjlighet att påverka lärandet på arbetsplatsen. En ledare som skapar lärotillfällen samt uppmuntrar och stödjer personal med nya idéer är betydelsefull för arbetsplatsen. En ledare som inte ser detta som sin uppgift kan ha motsatt effekt. Det är även viktigt att ledningen låter personalen vara delaktig i planering, utveckling och uppföljning. Om detta sker kan personalens kompetens tillvaratas och lärandet främjas (Ellström & Hultman, 2004).

För att utnyttja sina resurser på ett effektivt sätt bör en arbetsplats utveckla en strategi för kompetensutveckling. I en sådan kan fyra olika element identifieras:

- personer med erforderlig kompetens ska rekryteras oavsett om det gäller permanent eller tillfällig anställning
- en satsning på formella utbildningsaktiviteter ska göras som inbegriper olika former av kurser, utbildningar och föreläsningar av både extern och intern karaktär
- icke-formella aktiviteter ska sättas i fokus i form av t ex konferenser, självstudier, föredrag vid personalträffar etc.
- förutsättningarna för personalens informella lärande i det dagliga arbetet ska förbättras genom t ex befordran, studiebesök och arbetsrotation (ibid).

Fallstudier har visat att det i huvudsak finns två strategier när det gäller kompetensutveckling, en utbildningsdriven och en integrerad. Med den förstnämnda satsas främst på formell utbildning medan den andra integrerar formell med icke-formell utbildning samt ger goda förutsättningar för informellt lärande. Det är viktigt att det finns en balans mellan olika kunskapsformer – de som har omfattande teoretiska kunskaper bör ges förutsättningar för informellt lärande och tvärtom. Den integrerade strategin kan stärka balansen i kompetensutvecklingen medan den utbildningsdrivna snarare förstärker obalansen (ibid).

Det är få företag och organisationer som har en systematisk översikt över sina anställdas kompetens och ännu färre som håller denna uppdaterad. Oftast begränsas översikten till att innehålla de anställdas formella kompetens och tar ingen hänsyn till den reella kompetensen. Ett fungerande system kan inte ersättas av arbetsgivarens informella personkännedom vid t ex förflyttningar mellan olika positioner och nya utmaningar. En kompetensöversikt bör enligt författaren Åke Dahlin innehålla en anställdas formella kompetens och en beskrivning av den reella kompetensen, som har dokumenterats genom praktiskt arbete. Vidare bör samma översikt innehålla pågående kompetensutveckling genom arbete och utbildning samt önskemål om framtida arbetsuppgifter och kompetens. För att kunna genomföra denna översikt krävs återkommande utvecklingssamtal som kombineras med återkoppling i det dagliga arbetet (Dahlin, 1997).

Otto Granberg hävdar att många företag och organisationer satsar på att göra de anställda mer kompetenta för nya uppgifter genom olika utbildningar för att därefter kunna ge dem mer avancerade och större arbetsuppgifter. Det senare sker dock mycket sällan, vilket leder till frustration hos medarbetarna och är slöseri med resurser. Anledningarna till detta förfarande kan enligt Granberg bl a vara att arbetsgivaren inte vet hur individen lär och därmed inte heller har reflekterat över vad kompetens innebär.

Istället föreslår Granberg att arbetsgivaren först ska ge medarbetaren större arbetsuppgifter med utökade befogenheter. Detta leder sedan till att personen i fråga tolkar de nya uppgifterna och själv skaffar tillräckliga kunskaper för att kunna ta det ansvar som de nya arbetsuppgifterna medför (Granberg, 2004).

2.5.3 Utvecklingssamtal

För att lära känna sin personal och få veta vilken kompetens de redan besitter, hur de upplever arbetet och hur de vill utvecklas, är det viktigt att arbetsgivaren har årligen återkommande utvecklingssamtal med sina anställda. Det är av största vikt att företaget eller organisationen avsätter speciell, avtalad tid för detta utvecklingssamtal eftersom ett planerat samtal ger både arbetsgivare och arbetstagare möjlighet att fundera över vad de vill prata med varandra om. Samtalet utgår oftast ifrån verksamhetens mål och är i bästa fall ett försök att knyta ihop mål, metoder och medarbetare. Det bör finnas en ömsesidig personlig återkoppling mellan arbetsgivaren och den anställda och en analys om vad som är bra och vad som kan göras bättre bör komma till stånd. Samtalet bör också mynna ut i en åtgärdsplan för vad som ska vidareutvecklas eller förbättras (Ljungström, 2001).

Det är arbetsgivarens ansvar att genomföra utvecklingssamtal med sin personal men även de anställda kan påverka att samtalen utförs genom att be om dem om inte arbetsgivaren tar initiativ. Att genomföra utvecklingssamtal i grupp för att spara tid är förmodligen snarare slöseri med tid eftersom det sällan blir tillräckligt djup i dessa samtal. Eventuella spänningar eller konflikter som finns i gruppen tas inte upp till ytan och utvecklas i värsta fall åt det negativa hållet. På så vis sker ingen utveckling alls, vilket naturligtvis måste vara målet med alla medarbetarsamtal (ibid).

Alla individer vill eller kan inte ta tillvara på de möjligheter till personalutbildning som de erbjuds. För att vilja lära behövs motivation. Personliga och sociala faktorer kan bidra till att en individ sätter upp hinder för lärande. Dåliga skolerfarenheter kan ha lett till sämre självförtroende och verka passiviserande för många. Även här kan utvecklingssamtalet vara ett bra verktyg att använda för arbetsgivaren. Genom en dialog mellan ledningen och de anställda kan förmodligen en gemensam process för organisationsförändring och kompetensutveckling komma till stånd. I utvecklingssamtal kan arbetsgivaren ta reda på vad varje individ anser om mål och förändringar och vad just denna individ känner att den behärskar eller behöver bli bättre på. Att som anställd känna sig delaktig och sedd i företaget eller organisationen kan skapa motivation som sedan gör att det blir lättare att utvecklas och lära (SOU 1996:164).

2.5.4 Sammanfattning

Varför bör ett företag eller en organisation satsa på kompetensutveckling? En fördel med kompetensutveckling kan vara att det blir lättare att anpassa sig till en förändrad marknadssituation. Idag krävs stor mångsidighet bland företag och organisationer för att kunna vara med och konkurrera med övriga intressenter på marknaden. För att klara av de ökade behoven av flexibilitet måste arbetsgivaren göra en ökad satsning på de anställdas kompetens, initiativförmåga och självständighet. Denna satsning måste gälla samtliga anställda eftersom en kedja inte är starkare än sin svagaste länk, menar nationalekonomen Kurt Lundgren (Lundgren, 1996). Även Haglund och Ögård anser

att fördelarna med att satsa på kompetensutveckling kan vara att konkurrensförmågan och effektiviteten ökar. Kundens behov kan tillfredsställas bättre, man kan utveckla och behålla kompetenta medarbetare och säkra företagets långsiktiga utveckling (Haglund & Ögård, 1995). *"Kompetensutveckling kostar inte – det är bristen på kompetens som kostar"* (ibid s. 67) menar de sammanfattningsvis.

2.6 Motivation i arbetslivet

Att två personer som på en arbetsplats utför samma arbetsuppgifter inte gör det lika bra beror förmodligen till stor del på motivation. Kompetensutveckling och motivation är begrepp som oftast är nära knutna till varandra. Det är arbetsgivarens uppgift att försöka motivera samtliga anställda så att de trivs och gör ett bra arbete men tyvärr fungerar detta inte alltid i verkligheten. Vad som motiverar människan kan skilja sig mycket från en person till en annan. Motivationsteorier kan således inte säga något generellt som gäller för alla individer och alla situationer men de kan hjälpa oss att se vilka förhållande som kan ha betydelse för motivationen i det enskilda fallet (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

Att ett företag eller en organisation har tydliga mål kan vara ett sätt att motivera de anställda. En förutsättning för motivation är dock att de anställda accepterar målet och sluter upp kring det. Ett mål bör vara klart och tydligt i sin definition så att medarbetarna vet vad de ska sträva efter. Målet bör även ha en tidsangivelse som sporrar men inte stressar de anställda samt vara en realistisk utmaning för personalen och inte alltför lätt att uppnå. Arbetsgivaren bör under arbetets gång stämma av och utvärdera vägen mot målet med de anställda. Denna feedback kan öka personalens motivation ytterligare (ibid).

Något som också kan vara en motivationsfaktor i arbetslivet är olika former av belöningar. För att en belöning ska fungera motiverande för den anställda krävs att den täcker ett behov hos denna. Att en människas behov är individuella bidrar till att en av arbetsgivaren tänkt belöning kanske inte upplevs som motiverande av alla arbetstagare. Det finns även en skillnad mellan inre och yttre belöningar. Yttre belöning är sådant som den anställda mottar från arbetsgivaren, exempelvis högre lön eller extra förmåner. Inre belöningar är sådana som individen ger sig själv, exempelvis att känna sig nöjd med en arbetsinsats. Vilken av dessa belöningsformer som är viktigast beror naturligtvis på individen men flera undersökningar visar att den inre belöningen har ett positivt samband med god hälsa medan t ex lön inte har det (ibid).

Det spelar även roll hur stor arbetsinsats individen har presterat. Uppskattning i form av en klapp på axeln från en kollega, som har blivit hjälpt av ens råd, kan räcka som inre motivation vid vissa tillfällen medan denna klapp knappast räcker om individen har lagt ner årslånga ansträngningar i ett projekt. Då fordras förmodligen även yttre motivation i form av pengar eller höjd status för att individen ska uppleva att det har varit mödan värt (Lundgren, 1996).

2.7 Utbildningsmöjligheter för instruktörer i ridning

I Sverige finns det ca 500 ridskolor och på dessa undervisas och rids det sammanlagt åtta miljoner timmar varje år. Det är Svenska Ridsportförbundet (SvRF) som ansvarar för att kvaliteten på utbildningar och ridskolor är tillräckligt hög.

SvRF är landskapsvis indelat i distrikt. Distrikten ansvarar för de kurser som ligger till grund för vidareutbildning inom hästyrket. Innehållet i kurserna bestäms centralt och är detsamma oavsett vilket distrikt som anordnar kurserna. Bland annat ges ungdomsledarutbildning, handikappledarutbildning och den tre veckor långa Ridledarkursen (fd RIK-0) i distrikten. Godkända betyg från Ridledarkursen är ett antagningskrav för vidare utbildning till ridinstruktör. I distrikten ordnas även några gånger om året endagskurser med vidareutbildning för verksamma instruktörer

På högskolenivå finns Hippologprogrammet som omfattar 80 poäng. Här kan studenterna välja inriktning beroende på intresse: stallchef, ridlärare eller trav. Utbildningen bedrivs i samarbete med Sveriges Lantbruksuniversitet på Flyinge (utanför Lund), Strömsholm (utanför Västerås) och Wången (utanför Östersund).

Hästsportens Folkhögskola Strömsholm är Sveriges centrum för eftergymnasiala instruktörsutbildningar. Här kan eleverna välja mellan en ettårig ridinstruktörsutbildning, en sexveckors kurs för biträdande ridinstruktörer samt fortbildningar i olika ämnen under tvådagars perioder. Skolan ordnar även yrkesprov och diplomering på fristående väg för ridinstruktörer, beridare och hästskötare.

Undervisningen på kurserna är fri men kurskostnaden som ska täcka kost och logi för den häst som måste medföras eller lånas är relativt hög. Priserna varierar mellan 1100 kr för en tvådagars kurs och 52 000 kr för den ettåriga ridinstruktörsutbildningen. Därutöver tillkommer boende, resor och kurslitteratur. Kurserna bekostas av eleverna, som dock kan söka studiemedel med hjälp av CSN.

Utöver ovan nämnda utbildningar ger SvRF även tränarutbildningar på tre olika nivåer i de större disciplinerna, t ex hoppning och dressyr. Som tränare fokuserar du på en eller ett par elever och målet med träningen är tävling och individuell utveckling för ryttare och häst. En tränare har inte samma gedigna utbildning om hur hästen fungerar och bör skötas och om hur man bäst undervisar i större grupper som ridläraren eller ridinstruktören har (www.ridsport.se/utbildning, 2005).

3. Metod

Då min uppsats till stor del handlar om möjligheter till kompetensutveckling för anställda i ideella föreningar, fann jag det mest lämpligt att låta undersöka det jag intresserat mig för genom att göra en intervjuundersökning. Nedan beskriver jag hur jag gick till väga.

3.1. Förförståelse

Inledningsvis berättade jag att jag under en tid har varit anställd i en ideell förening och därför fann det intressant att belysa möjligheterna till kompetensutveckling för personalen på sådana arbetsplatser. Mitt intresse för ridning och hästar bidrog till att jag valde att studera anställda i ideella ryttarföreningar. Jag tvekade länge angående om det var lämpligt att undersöka ett område som jag hade ett flertal egna erfarenheter ifrån och var rädd för att jag inte skulle kunna vara helt objektiv i min undersökning. Bryman anser dock att det är omöjligt för en forskare att ha fullständig kontroll över sina värderingar och menar att dessa kan dyka upp på flera områden under forskningens gång. Vår förförståelse och våra värderingar påverkar oss kanske redan när vi väljer forskningsområde. Denna påverkan kan sedan fortsätta vid val av metod, utformningen och genomförandet av den empiriska undersökningen samt vid analysen och tolkningen av de data som har samlats in (Bryman, 2002). Jag försökte under hela min undersökning att reflektera över hur mina värderingar och erfarenheter påverkade mitt arbete. Jag ändrade ett par intervjufrågor som jag fann alltför färgade av mina egna tankar och försökte att hålla mig så objektiv som möjligt genom hela mitt arbete.

3.2 Val av metod

Det hade varit intressant att göra en relativt stor undersökning runt det ämne jag valt eftersom det fanns så mycket forskning gjord kring kompetensutveckling och livslångt lärande i allmänhet men väldigt lite som berörde anställda i ideella föreningar. Jag funderade på att göra en enkätundersökning för att samla in kvantitativa data om en relativt stor population för att se om jag kunde finna några generella slutsatser om situationen i ideella föreningar. En nackdel med kvantitativa data är att de inte säger särskilt mycket om hur personerna bakom dessa känner och funderar. Dessutom kände jag att den begränsade tiden för arbetet förmodligen inte skulle göra det praktiskt möjligt att genomföra den form av undersökning jag först hade tänkt mig. Jag beslöt därför att spara denna tanke till en eventuell magisteruppsats och istället prova ett annat undersökningsalternativ.

Eftersom jag var intresserad av hur anställda i ideella föreningar upplevde sina arbetsplatser och hur de såg på sina möjligheter till kompetensutveckling valde jag att låta undersöka mitt problem med hjälp av kvalitativa data. Jag valde att använda detta tillvägagångssätt även när jag undersökte arbetsgivarnas syn på samma frågeställning.

Den kvalitativa forskningen är på många sätt friare och mer flexibel än den kvantitativa även om den får kritik för att vara alltför subjektiv och inte generaliserbar på det sätt som den kvantitativa forskningen oftast är (Bryman, 2002). Oavsett vilken tradition jag hade valt hade storleken på min undersökning varit för liten för att med hjälp av resultaten kunna dra några generella slutsatser och därför kändes denna kritik inte särskilt betydande just i detta fall. Eftersom jag valde att undersöka mina frågeställningar med hjälp av kvalitativa data och försöka förstå mina intervjupersoner utifrån min egen verklighet och förförståelse, ligger ansatsen i uppsatsen nära den hermeneutiska, som söker en djupare och mer känslomässig förståelse för ett fenomen (Thurén, 1991).

Jag fann en rad olika intervjuformer inom den kvalitativa forskningen. Jag valde att planera och sedan genomföra semistrukturerade intervjuer med de anställda och med arbetsgivarna i de ideella ryttarföreningarna. Fördelarna med en semistrukturerad intervju jämfört med en strukturerad intervju ansåg jag vara att respondenterna hade större frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Även om forskaren utgår från ett antal teman i intervjun behöver dessa teman och frågor inte komma i samma ordning i alla intervjuer och forskaren har även möjlighet att ställa frågor som inte från början ingick i intervjuguiden. Ett alternativ som ligger nära den semistrukturerade intervjun är den ostrukturerade intervjun. Här ställer forskaren oftast endast en eller ett par frågor och låter intervjupersonen associera fritt. Intervjun blir mer i form av ett samtal och jag kände att jag trots allt ville ha mer struktur än så (ibid).

När jag i inledningen av mitt arbete läste en del litteratur om ideella föreningar, kompetensutveckling och livslångt lärande fick jag uppslag och idéer till teman och frågor som kunde ingå i min intervjuguide. Jag kunde också formulera ett mer definitivt syfte att arbeta utifrån. I mitt konstruerande av intervjuguide utgick jag till stor del från de uppslag jag hade fått i litteraturen men valde även att ta med frågor som jag saknade och som jag inte hade kunnat finna någon tidigare forskning kring. Utifrån de frågor jag fann intressanta att få besvarade kunde jag skapa ett antal teman att utgå ifrån i min intervjuguide. I intervjuguiden för ridskolecheferna ingick inga exakta frågor under varje tema och således kom inte frågeställningarna för de olika personerna att vara identiska. Samtidigt med denna intervjuguide formulerade jag även en preliminär intervjuguide för styrelseordförandena, som jag dock var beredd att justera beroende på vilka svar jag fick i intervjuerna med de anställda. Eftersom arbetsgivarintervjuerna inte alls skulle vara så omfattande som intervjuerna med ridskolecheferna utgick jag här ifrån ett antal frågor istället för teman. Fortfarande hade dock respondenterna möjlighet att svara ganska fritt och jag kunde även ställa en del följdfrågor. Intervjuguiderna återfinns i bilaga 1.

3.3 Urval av intervjupersoner

Eftersom undersökningen var relativt liten och inte kan jämföras med en större population behövde jag inte lägga alltför stor vikt vid att få ett representativt urval (Bryman, 2002). När jag valde mina intervjupersoner gjorde jag en del avgränsningar. Av bekvämlighet och tidsbrist bestämde jag mig för att söka mina intervjupersoner i Skåne. Jag valde med hjälp av en förteckning på Skånes Ridsportförbunds hemsida ut de ryttarföreningar i Skåne som hade en relativt stor lektionsverksamhet med fler än 200

ridande elever per vecka och minst två anställda instruktörer, varav minst en arbetade heltid. På föreningarnas hemsidor hittade jag även namnen på de personer som var ridskolechefer på respektive ridskola och var jag kunde ta kontakt med dessa. En av dessa ridskolechefer är en vän till mig och jag valde medvetet bort henne eftersom jag redan vet relativt mycket om den verksamhet hon arbetar inom. Jag kände att min förförståelse skulle kunna leda till att det blev svårt att få till stånd en bra intervju för både mig och henne.

Listan över aktuella ridskolor omfattade efter denna första gallring tolv stycken, utspridda över hela länet. Tillsammans med min handledare hade jag kommit överens om att göra fyra intervjuer, varför jag var tvungen att göra ytterligare begränsningar. Jag tog kontakt med ridskolorna i den ordning de stod på listan och hade på förhand bestämt mig för att välja ut de första fyra som kunde ställa upp på en intervju.

De tre första ridskolorna jag kontaktade drevs på entreprenad, vilket innebar att den ideella ryttaföreningen stod bakom ridskolan med sitt namn men att den drevs helt i egen regi utan inflytande från föreningens styrelse. Således var dessa tre inte aktuella för min undersökning. De fyra nästföljande föreningarna på min lista uppfyllde kriterierna om att ha anställd personal och jag fick här kontakt med ridskolecheferna. Jag kom överens med respektive person om tid och plats för intervju. Jag berättade i stora drag om min undersökning och syftet med den. Samtliga intervjupersoner lät positiva och tyckte att ämnet verkade intressant. Jag upplyste även dem om att de skulle vara helt anonyma för läsarna eftersom min tanke var att de då skulle våga ge mer ärliga och uppriktiga svar. Jag frågade också om det gick bra att jag använde bandspelare, vilket alla gav sitt medgivande till. En stor majoritet av anställda instruktörer på ridskolor är kvinnor, så även mina intervjupersoner. Då jag inte hade för avsikt att undersöka några skillnader mellan män och kvinnor i min studie tyckte jag inte att detta spelade någon roll.

Av de fyra ridskolecheferna fick jag telefonnummer till den som var ordförande i respektive förening. Eftersom jag endast skulle göra en kortare intervju via telefon med dessa personer valde jag att inte på förhand ringa upp dem för att fråga om de var villiga att besvara mina frågor. Jag valde att vänta med att intervjua arbetsgivarrepresentanterna tills jag hade genomfört intervjuerna med samtliga ridskolechefer. Anledningen till detta var att jag ville kunna fråga om sådant som ridskolecheferna eventuellt tog upp och som jag inte tidigare hade tänkt på. Samtliga intervjupersoner var relativt nytillträdna i sina respektive styrelser men bedömde att de skulle kunna svara på mina frågor ändå. Tre av respondenterna var kvinnor, en var man.

3.4 Genomförande av intervjuerna

Jag genomförde en pilotintervju med min väninna som arbetar på den ridskola jag valde bort, för att se om min intervjuguide var användbar i förhållande till mitt syfte. Efter denna intervju förtydligade jag ett par frågeställningar men som helhet fungerade pilotintervjun relativt bra. Jag använde mig av bandspelare under mina intervjuer med ridskolecheferna för att minska risken för missuppfattningar, bortfall och feltolkningar. Det visade sig att det endast var en av föreningarna som hade ett bra rum för att genomföra intervjuerna i. Jag hade förmodligen i mitt första telefonsamtal med respektive respondent varit otydlig när det gällde att ställa krav på en bra intervjumiljö.

Detta resulterade i att vi delvis blev störda av telefoner som ringde, annan personal som kom in i rummet samt hundar och hästar som pockade på uppmärksamhet under intervjutillfällena. Ett par gånger tvingades jag stänga av bandspelaren eftersom intervjupersonerna var tvungna att lämna rummet eller besvara ett telefonsamtal men efter att ha lyssnat på intervjubanden upplevde jag inte att detta störde intervjuerna nämnvärt. Jag kan heller inte se att användandet av bandspelare under intervjuerna påverkade respondenterna i någon större utsträckning. Inledningsvis kommenterade samtliga att det var hemskt att höra sin egen röst på band men därefter tog ingen av dem någon vidare notis på bandspelaren.

Även intervjuerna med de olika styrelsemedlemmarna avlöpte väl. Eftersom jag gjorde dessa intervjuer via telefon hade jag ingen möjlighet att spela in med hjälp av bandspelare. Istället antecknade jag svaren på de frågor jag ställde, vilket fungerade tillfredsställande eftersom frågorna och svaren var relativt korta.

Under samtliga intervjuer var jag noggrann med att använda ett bra men enkelt språk, som alla skulle kunna förstå. Jag försökte att i möjligaste mån ställa öppna frågor till intervjupersonerna och inleda dessa med ord som hur, vem, var och på vilket sätt. Frågor som inleds med varför kan ibland uppfattas som provocerande av respondenterna, varför jag försökte undvika just detta ordval. En risk med den semistrukturerade intervjun kan kanske vara att intervjuaren riskerar att utelämna intressanta frågeställningar, som känns angelägna för respondenten. Mitt mål var att under intervjuerna försöka eliminera denna risk genom att ställa följdfrågor om jag märkte att den svarande hade mer att berätta. Jag sammanfattade även vad de svarande hade sagt ibland för att kontrollera att jag uppfattat dem rätt. Vidare avslutade jag alla intervjuer med att fråga om intervjupersonerna ville tillägga något.

3.5 Databearbetning

Jag lyssnade på mina intervjuer med ridskolecheferna samma dag som jag hade gjort dem eftersom jag ville ha dem färskt i minnet och försöka tolka eventuella känslouttryck och sådant som jag kanske inte hade uppfattat under intervjuens gång. Jag transkriberade respondenternas svar ord för ord när jag lyssnade på banden en andra gång samma dag. Jag antecknade även de känslor jag kunde uppfatta hos intervjupersonerna i samband med de svar de gav. Detta kunde exempelvis vara suckar, skratt och fnysningar. Fördelarna med att spela in och transkribera sina intervjuer är att minnet av intervjuerna förbättras och att intervjuaren kan uppfatta sådant som den kanske missade vid intervjutillfället. Inspelning och transkribering medför även att intervjuaren kan gå igenom respondenternas svar många gånger men också att den kan bemöta eventuella anklagelser om att analysen av vad som sägs skulle ha påverkats av egna värderingar och fördomar (Bryman, 2002).

Jag var noggrann med att direkt efter telefonintervjuerna med ordförandena skriva ut vad som hade sagts vid respektive intervju medan jag ännu hade samtalen väl i minnet. Även om jag inte hade en ordagrann återgivning av dessa intervjuer upplevde jag att jag hade fått en tillräckligt bra bild av deras åsikter när jag skulle bearbeta mina resultat och analysera desamma.

I avsnitt 3.2 nämnde jag att min uppsats delvis hade en hermeneutisk forskningsansats. Den har dock även drag av den fenomenografiska ansatsen, som innebär att uppfattningen av ett fenomen studeras genom öppna, kvalitativa intervjuer. Intervjupersonerna antas beskriva hur de uppfattar relationen mellan sig själva och sin omvärld. Även i min bearbetning av intervjuerna använde jag mig till stor del av den fenomenografiska ansatsen (Patel & Davidsson, 2003). Jag började med att läsa intervjuutskriften flera gånger för att få ett helhetsintryck av vad respondenterna hade sagt. Jag sökte därefter efter likheter och skillnader samt efter teman som var adekvata i förhållande till mitt syfte. Jag sorterade efter hand in olika relevanta data under de olika temarubrikerna och utifrån detta gjorde jag en löpande sammanställning av mina resultat, som återges i kapitel fyra. Med hjälp av den litteratur jag tagit del av och sammanställt (se kapitel två) kunde jag sedan analysera mina resultat. Analysen återfinns i kapitel fem.

3.6 Källkritik

Jag vill redogöra för den kritik av mina källor som jag redan är medveten om. När man arbetar med intervjumaterial, där människor fått berätta om upplevelser, erfarenheter och minnen, behöver inte dessa vara identiska med faktiska händelser utan kan på olika sätt vara bearbetade av individen. Jag upplever dock att samtliga intervjupersoner i min undersökning bemödade sig om att tänka efter och ge så uppriktiga svar som möjligt på mina frågor samt att de hade en positiv inställning till min undersökning.

De personer som behövde förklaringar på en del av mina frågor om kompetensutveckling kan ha påverkats av mitt sätt att förklara vad jag menade med frågan. Jag försökte att förklara på ett enkelt men korrekt sätt men mina förklaringar kan ha färgat deras svar. Det finns dock inget i svaren som direkt tyder på detta men jag är medveten om att det trots allt kan vara så.

I intervjusituationer kan en respondent svara på de frågor som ställs på ett sådant sätt som denna tror att forskaren förväntar sig och därmed inte återge vad personen själv egentligen tycker (Holme & Solvang, 1997). Jag upplevde dock att ridskolechef och ordförande i respektive förening gav en relativt samstämmig bild av hur situationen såg ut i just deras förening, vilket borde tyda på att de svarade utifrån sina egna upplevelser och åsikter.

4. Resultatredovisning

Nedan ska jag försöka återge en sammanfattning på de intervjuundersökningar jag har gjort. Jag har efter att ha kodat mina intervjuer funnit en rad olika teman. Jag redovisar här respondenternas svar under rubriker som ska försöka spegla dessa olika teman. Inledningsvis beskriver jag ridskolechefernas intervjusvar och därefter följer en redovisning av de svar som arbetsgivarrepresentanterna gav. En analys av resultaten återfinns i nästa kapitel.

4.1 Ridskolecheferna

4.1.1 Intervjupersonernas bakgrund

Även om samtliga intervjupersoner arbetar som ridskolechefer har vägen dit inte varit densamma för någon av dem. Samtliga har gått Svenska Ridsportförbundets grundläggande kurs för ridledare men bara två har sökt vidare till de längre utbildningarna på Strömsholm. En av dessa är diplomerad ridlärare medan den andra har gått en äldre ridskolechefsutbildning, som inte finns längre. Av de två som endast har gått ridledarkursen har en tagit en kandidatexamen i ekonomi samt utbildat sig till auktoriserad C-tränare i hoppning medan den andra började sin nuvarande anställning direkt efter avslutad ridledarkurs och har stannat kvar där sedan dess.

Två av respondenterna har arbetat på sin nuvarande arbetsplats och i nuvarande befattning sedan slutet av 1980-talet, en har varit anställd i samma förening sedan 1983, (till en början enbart som instruktör) medan den fjärde började sin nuvarande anställning för fyra månader sedan. Hon har dock varit verksam som både ryttare och instruktör i föreningen tidigare samt har erfarenhet av undervisning från andra ridskolor. Samtliga har egna hästar som de ägnar en del av sin fritid åt. Tre av intervjupersonerna har familj och barn medan den fjärde är sammanboende.

Alla trivs bra eller ganska bra med sina arbetskamrater och upplever att de har ett relativt välfungerande samarbete med dem även om detta ibland kan gå i vågor eftersom flera viljor ska samsas.

4.1.2 För- och nackdelar med arbetet

Samtliga respondenter trivs bra på sin arbetsplats och i den förening de arbetar, vilket är en bidragande anledning till varför de har varit relativt länge i samma förening. De har dock synpunkter på de arbetsuppgifter som ingår i det dagliga arbetet samt på den ibland ganska krävande rollen som ridskolechef. En av intervjupersonerna känner att det tar emot att undervisa eftersom hon har gjort det under lång tid och dessutom hela tiden haft många lektioner varje vecka. *"Det är väldigt krävande att vara lärare. Jag kan känna ibland att det är mycket ge och ge och ge och det är inte lika mycket tillbaka."* Hon skulle vilja jobba mer med hästarna och har funderat på att starta en egen

verksamhet för utbildning och tillridning av hästar men begränsas av ekonomiska möjligheter och den hårda konkurrensen i Skåne. En annan av respondenterna hade gärna sluppit att ta hand om marken som hör till anläggningen. Hon känner att hon inte har tillräcklig utbildning för att harva åkrar och så in vall och att det egentligen borde ligga på någon annan person.

Arbetet har många fördelar enligt respondenterna. De är överens om att det är ett fritt arbete, som är väldigt varierande och därför sällan blir långtråkigt. De kan själv lägga upp sitt arbete eftersom de vet vad som behöver göras under terminernas gång. Beroende på årstid varierar arbetsuppgifterna en del och med levande djur händer det ofta oförutsedda saker som blir nya arbetsuppgifter och erfarenheter. De känner att de kan vara med och påverka vad som händer i föreningen och se den utvecklas mot en bättre framtid. En annan stor fördel menar flera av dem är att de varvar administrativa kontorsuppgifter med mer fysiska arbetsuppgifter och undervisning. Ofta kan de göra detta så som det passar dem.

Samtliga respondenter känner att de har bra möjligheter att inverka på verksamheten i stort. Styrelsen ser naturligtvis helst att de ordnar aktiviteter som genererar pengar till föreningen men ridskolecheferna har relativt fria händer att göra detta på det sätt de finner lämpligast. Alla har ett nära samarbete med föreningens kassör för att stämma av det ekonomiska läget innan de vidtar några större förändringar eller påbörjar något nytt projekt.

Den främsta nackdelen med att vara ridskolechef är enligt respondenterna att det alltid är för mycket att göra och att de sällan kan känna sig helt lediga. De är överens om att jobbet till viss del också är en livsstil och att de har valt yrket eftersom de vill jobba med hästar och människor men detta bidrar samtidigt till ovan nämnda problem. *"Man måste ju räkna med att vara tillgänglig. De ringer ju en alla möjliga tider på dygnet och på helger och så."* Ridskolecheferna accepterar naturligtvis att människor ringer dem på deras fritid om det gäller någon akut situation med hästarna men tycker i övrigt att det kan vara svårt att få människor att förstå att de *"inte jobbar när de är lediga"*. Även om intervjupersonerna är lediga har alla ständigt ridklubben i tankarna eftersom de menar att de trots allt har ansvar för många levande individer. De har svårt att lita på att andra tar hand om hästarna och den övriga verksamheten på samma sätt som de gör. *"Sen är det ju hästarna, jag släpper aldrig det. Det kan vara stressande och familjen tycker att det är jobbigt. På ett vanligt jobb hade det nog inte varit så. Risken är nog stor att man blir utbränd, man måste vara lite halvspeciell för att fixa det."*

En annan nackdel, som särskilt de som har barn nämner, är den obekväma arbetstiden med sena kvällar och helger. I en ideell förening går det inte att komma ifrån att de anställda måste jobba när andra människor är lediga. Ytterligare en nackdel är att vara anställd av en ideell förening. En bra styrelse är en förutsättning för att de anställda ska kunna få arbetsro och känna att arbetet är meningsfullt. Om styrelsen inte tar sitt ansvar och inte kan fatta snabba beslut när det behövs kan de anställdas arbete bli lidande och i längden drabbar detta förstås även föreningen. De som varit anställda under en lång period har upplevt både bra och mindre bra fungerande styrelser och känt hur detta har påverkat deras arbete även om arbetsuppgifterna egentligen har varit desamma. Det behövs en styrelse som tar sitt arbetsgivaransvar och bryr sig om hur personalen har det. *"Man behöver ju få det också ibland att 'gud, vad ni är duktiga'*

likaväl som att någon säger till en att 'nu får ni blir bättre' och 'nu ser inte det bra ut' till exempel.” I en av föreningarna fungerar det bättre än i de övriga tre, vilket till stor del beror på att föreningen har haft samma ordförande i över tio år och att denna tillsammans med övriga styrelsemedlemmar har gjort ett bra arbete. Respondenten i denna förening har aldrig känt att det är någon som har försökt lägga sig i hennes arbete på något negativt sätt eftersom hon har haft fullt förtroende att sköta ridskoleverksamheten själv. Det har funnits ett ömsesidigt förtroende mellan henne och styrelsen hela tiden. Även om föreningen i år har fått en ny ordförande och styrelse tror hon att detta samarbete kommer att fortsätta att fungera bra eftersom det har kommit in friska krafter som ser föreningen med delvis nya ögon.

Flera av de svarande gör även ideellt arbete på sin arbetsplats. Det handlar främst om att hjälpa till vid tävlingar eller andra aktiviteter på klubben men även om att jobba övertid eftersom de annars inte hinner med sitt arbete. De har dock sällan tid att sedan vara lediga som kompensation för denna övertid. En av respondenterna beräknar att hon arbetar mellan tio och tjugo timmar ideellt varje vecka eftersom ingen annan gör hennes jobb om hon inte gör det. Föreningens ekonomi tillåter inte att ytterligare en person anställs i nuläget och därför anser hon inte att hon har så mycket val om hon vill att föreningens framtid ska förbättras. Som så ofta i en ideell förening är det ekonomin som är en begränsande faktor och i vissa fall sätter stopp för det mest nödvändiga personalåtgärder som hade behövt göras, menar hon.

I arbetet som ridskolechef ingår det att försöka hålla sig frisk, menar ett par av intervjupersonerna. Det finns ingen som de kan ringa och sjukanmäla sig till och någon vikarie sätts inte in annat än för att täcka för ridlektionerna. Respondenterna tar alltid själva kontakt med en vikarie och informerar om vad som ska göras på lektionerna eller om det är något speciellt med någon häst som vikarien ska tänka på. Under sjukdagarna störs de av många telefonsamtal och frågor och när de kommer tillbaka ligger de efter i det dagliga arbetet eftersom ingen har tagit över de arbetsuppgifterna medan de var sjuka.

4.1.3 Motivation

Respondenterna finner det mesta av sin motivation för arbetet i den uppskattning de får av sina elever. De menar att de främst arbetar för att eleverna ska vara nöjda och för att hästarna ska må bra. Om styrelsen är nöjd med arbetet eller om de får högre lön är inte lika väsentliga faktorer när det gäller att få motivation i sitt arbete. Att känna att verksamheten, eleverna och hästarna utvecklas och förändras till det bättre är viktigare.

Vad som även motiverar intervjupersonerna är den egna ridningen och träningen för andra instruktörer och tränare. De får inspiration till nya övningar och nya sätt att förklara saker som de sedan tar med sig och använder i sin egen undervisning.

De flesta respondenterna hade önskat att styrelsen gjorde mer för att motivera sina anställda. Även om de förstår att det kanske inte är möjligt att de får ta del av belöningar eller någon form av bonus, som kan vara fallet i privata företag, hade de uppskattat om styrelsen hade varit mer engagerad och på något sätt gett mer feedback på det arbete de utför. Styrelsen bör vara intresserad av verksamheten i stort och inte bara av siffrorna på ett papper. Att det finns minst en person i styrelsen som är engagerad i ridskolan, antingen som vuxen elev eller förälder till någon elev, känns angeläget för

intervjupersonerna. Samtliga upplever att styrelsen inte vet hur mycket kraft och energi personalen lägger ner för att sköta sitt arbete eller hur mycket det faktiskt krävs av de anställda för att driva en fungerande verksamhet.

En av de svarande berättar om hur bra det fungerade med den första styrelsen hon arbetade under. Den var väldigt noga med att uppmuntra och stödja personalen i det dagliga arbetet och ordnade även aktiviteter utanför arbetsplatsen där styrelse och personal kunde träffas under andra former för att lära känna varandra och samarbeta bättre. Intervjupersonen menar att alla styrelser borde inse att det lönar sig i längden att satsa på nöjd personal. Om de anställda känner sig uppskattade blir de förmodligen motiverade, gör ett bättre arbete och satsar det där lilla extra som så ofta behövs. Kanske kan de då till och med vilja göra något ideellt, vilket de förmodligen inte känner för om de istället mest får höra negativ kritik, tror hon.

4.1.4 Lärandemiljö

De flesta av respondenterna upplever att de har goda möjligheter att lära sig saker i sitt arbete. De tycker att de lär sig nya saker hela tiden av både hästarna, eleverna och den undervisning de bedriver. Som exempel nämner en ridskolechef att fastän hon har haft en övning många gånger kan hon en dag upptäcka att en liten förändring i denna övning gör det hela mycket bättre för eleverna eller hästarna. Intervjupersonerna lär sig även av de andra instruktörernas sätt att undervisa och kan få tips om sådant som de tidigare inte tänkt på eller kanske glömt av. De ridskolechefer som bedriver handikappverksamhet för kommunens barn upplever mötet med de funktionshindrade och undervisningen av dem som inspirerande och lärande. Eftersom respondenterna dagligen möter nya människor i olika åldrar, som kommer med allehanda frågor och funderingar, lär de sig ständigt nya saker som de kanske inte alltid tänker på just i den stunden det händer. De upplever även att de kan lära sig saker av de motgångar de ibland kan ha i sitt arbete. En av de svarande upplever dock att hon har begränsade möjligheter när det gäller att lära sig saker i sitt arbete. Hon känner sig hemmablind och menar att hon kanske har varit på samma arbetsplats för länge. Hon tycker att det hade varit skönt med en person på anläggningen, som var mer energisk och ambitiös än vad hon känner sig, eftersom vissa saker säkert går att ändra på eller lära sig på ett enkelt sätt, om de bara upptäcks.

Tid för att reflektera över sådant som har hänt under arbetsdagen har ingen av intervjupersonerna. Samtliga skrattar när detta kommer på tal. De hade gärna sett att de i det dagliga arbetet hade haft tid att reflektera över vad som var bra och vad som kan göras bättre nästa gång. Detta gäller för såväl undervisningen de bedriver som för verksamheten i stort. Ett par av respondenterna funderar över en del saker när de kör hem efter avslutad arbetsdag eller när de rider sina egna hästar men detta blir naturligtvis inte alls så strukturerat som de hade önskat. Personalmöten förekommer på de flesta arbetsplatserna men det går långt mellan gångerna eftersom det är svårt att hitta tidpunkter när alla kan och hinner närvara. Eftersom mötena hålls sällan behandlas oftast det mest akuta och inte heller här känner intervjupersonerna att de har särskilt mycket tid för att reflektera över sitt arbete eller verksamheten i stort. I en av föreningarna planerar styrelsen och personalen för en utveckling kring just detta problem. En liten grupp styrelsemedlemmar ska varje månad träffa personalen för att ventilerat sådant som är bra och det som behöver förbättras. Det är även tänkt att nya

idéer ska diskuteras fram och ta form. Intervjupersonen upplever denna förändring som positiv och ser fram emot att det ska komma igång.

Utvecklingssamtal mellan ridskolecheferna och styrelsen förekommer inte på någon av arbetsplatserna. Respondenterna hade gärna sett att det gjorde det eftersom de tror att dessa hade kunnat öka förståelsen mellan arbetsgivare och arbetstagare. Samtalet hade även varit en möjlighet att lägga fram nya idéer och ambitioner för hur ridskolan skulle kunna utvecklas vidare. Intervjupersonerna är överens om att det är bra om det finns en i styrelsen som är personalansvarig och sköter dessa frågor. Oftast blir det den som är ordförande som också har den huvudsakliga kontakten med personalen även om det inte alltid är denna person som har mest erfarenhet av personalarbete i styrelsen. Enligt en ridskolechef hade det varit önskvärt att någon i styrelsen, som har goda erfarenheter från någon annan verksamhet genom sitt yrkesarbete, hade ansvarat för utvecklingssamtal och personalfrågor. Att arbeta i en ideell förening är speciellt, menar hon, och just därför hade det varit bra med en person som vet hur personalfrågor fungerar i ett privat företag eller i en större organisation. En annan av intervjupersonerna menar att det hade underlättat med en personalansvarig som kunde hjälpa personalen i de frågor där de inte alltid kan komma överens, exempelvis angående schemaläggning av arbetstider.

Ingen av respondenterna har utvecklingssamtal med den personal de har under sig men menar att det säkert hade varit bra om sådana kom till stånd. De flesta upplever att de känner sina medarbetare relativt väl och att många synpunkter och idéer kommer fram ändå men att det hade kunnat bli bättre struktur med ett utvecklingssamtal.

4.1.5 Möjligheter till kompetensutveckling

När jag ber respondenterna att berätta om sina möjligheter till kompetensutveckling tar de främst upp de tillfällen för formell utbildning som erbjuds inom ramen för deras arbete. De kurser som nämns är de vidareutbildningar för verksamma instruktörer som Skånes Ridsportförbund ordnar. Någon har även deltagit i en kurs som anordnades av Skånes Idrottsförbund. Tre av intervjupersonerna har inga problem att få kortare kurser betalda av klubben och de får lov att gå dessa kurser på arbetstid. De flesta har en budgeterad summa för kurser av olika slag och de bestämmer själva tillsammans med sina arbetskamrater hur de vill fördela pengarna. Det är inte alltid möjligt att alla i personalen åker på samma kurs eftersom någon måste vara kvar på ridskolan och sköta lektionsverksamheten mm. En förening sätter in vikarier om de anställda är på kurs. Vid de tillfällen då inte alla kan gå samma kurs försöker den eller de som har varit iväg att informera övriga om vad som har sagts och gjorts så snart som möjligt. Respondenterna menar dock att det optimala är om alla kan åka på samma kurs eftersom detta ofta ger en gemensam kick och ny inspiration, som kommer både eleverna, föreningen och de anställda till gagn.

Det är mycket sällan som ridskolecheferna hinner omsätta det nya de har lärt sig i praktiken på det sätt de skulle ha velat. Den tid för reflektion, bearbetning och utveckling av nya idéer, som intervjupersonerna skulle vilja ha, saknas tyvärr oftast. Dessutom har de kommit efter i det dagliga arbetet när de var på kurs och har en del att ta igen när de kommer tillbaka.

Den fjärde intervjupersonen arbetar i en förening med mycket kärv ekonomi och det ges inte många tillfällen för vidareutbildning i form av kurser. Styrelsen har velat att

hon ska gå en fortbildning som innehåller bland annat personalansvar. Hon tycker visserligen att detta hade varit intressant men det är flera olika kurser att gå, som dessutom kräver en del arbete utöver själva kurstiden. Hon känner inte att hennes arbetstid räcker till eftersom hon har mycket annat att sköta som är mer akut. *”En sådan kurs som jag var anmäld till glömde jag gå på för att jag var så stressad.”*

En respondent känner att eftersom jobbet som ridskolechef är begränsat kommer hon inte längre även om hon går vidareutbildningar. Hon menar att hon visserligen kan utbilda sig för sin egen skull men att detta inte alltid känns så meningsfullt eftersom hon redan är ridskolechef och alla sådana jobb i princip ser likadana ut. Hon upplever inte att hon kan komma längre i sin yrkeskarriär än där hon är nu.

En form av vidareutbildning som samtliga intervjupersoner upplever som positiv är att de på föreningens bekostnad och på arbetstid får rida för en inhyrd tränare på lektionshästarna. På en ridskola sker detta varje vecka medan det är mer sällsynt på de övriga tre. Den ridskolechef som har möjlighet att rida i grupp varje vecka tillsammans med sina kollegor tycker att detta är utvecklande både för den egna ridningen och för hästarna. Hon känner även att hon får ökad förståelse för hur eleverna som rider i grupp kan uppleva undervisningen.

Ingen av föreningarna har en utbildningsplan för sina anställda. En förening har en utbildningsansvarig som säger till när det är någon kurs som är aktuell att anmäla till men i övrigt är det personalen som själva tar initiativ till de utbildningar de vill gå. De anser samtliga att det är viktigt att delta i de kurser som erbjuds även om de inte alltid tillför så mycket nytt. Ibland kan det bästa utbytet av en kurs vara att prata med kollegor från andra ridskolor under lunchpausen.

4.1.5.1 Samarbete med andra ridskolor

En form av mer informell kompetensutveckling skulle kunna vara att flera ridskolor samarbetade, menar flera av intervjupersonerna. Personalen kunde åka på studiebesök hos varandra för att ta del av olika verksamheter och få nya idéer eller hitta nya lösningar på olika problem. Det skulle även vara lärorikt att utbyta lektionsidéer och få tips av andra om hur exempelvis olika konflikter och mobbing kan hanteras, tycker ridskolecheferna. Anledningen till varför detta inte görs är återigen bristen på tid. Egentligen borde det vara lätt att ordna någon form av samarbete mellan flera ridskolor men intervjupersonerna tror att det krävs en eldsjäl som tar tag i ett sådant projekt. Själva känner de sig inte manade eftersom de har för mycket att göra och för lite tid att engagera sig i nya saker. De hade dock gärna deltagit om någon annan hade ordnat träffar. De flesta tror även att deras styrelse hade tillåtit att detta gjordes på arbetstid, som ett led i att vidareutveckla den egna verksamheten, om personalen kunde göra det på tider som inte kräver vikarier i lektionsverksamheten. *”Det hade nog varit positivt men jag tänker på att det skulle ta tid och man hade fått vara härifrån och det funkar inte. Vi hade nog fått lov att göra det på arbetstid men jag hade ju behövt göra alla mina andra grejer ändå, de hade inte satt in någon vikarie.”* Att ett eventuellt samarbete skulle ske i huvudsak på dagtid är viktigt även för respondenterna eftersom de inte vill jobba fler kvällar än de redan gör.

4.1.5.2 Andra möjligheter

Samtliga ridskolor har en utbildningsplan som instruktörerna följer när de planerar för sina ridgrupper. Denna utbildningsplan har på alla ridskolorna många år på nacken och är förmodligen i behov av uppdatering, menar de flesta av respondenterna. Ett par av ridskolecheferna köper, med arbetsgivarens tillåtelse, in ny litteratur som kommer ut med jämna mellanrum för att förkovra sig i ny pedagogik och nya lektionsidéer. I de övriga två föreningarna finns det inte ekonomiskt utrymme för detta men personalen köper ibland egen litteratur. På alla ridskolorna planerar personalen enskilt sina lektioner och dess innehåll även om de utgår från ett gemensamt schema där hopp- och teorilektioner har fördelats mellan grupperna. På en av ridskolorna existerar en gemensam pärm där alla instruktörer kan sätta in sina lektionsidéer så att de andra kan ta del av dessa. På de flesta ridskolorna förekommer det någon form av idéutbyte instruktörerna emellan när någon känner behov av detta. Flera av intervjupersonerna medger att det är den pedagogiska planeringen av ridlektionerna som prioriteras bort om de har för mycket annat att göra. De hade gärna velat ha mer tid för planering och nya idéer men tidsbristen gör att de litar till sin erfarenhet och ofta gör förenklade planeringar.

Att eleverna är nöjda och får ut mycket av sin tid på ridskolan är det som de flesta uppgav som den största motivationsfaktorn i arbetet. Alla respondenter upplever att deras elever är relativt nöjda med ridskolans verksamhet, hästarna och instruktörerna. De flesta har även delat ut en enkät där de fick denna känsla bekräftad. Den negativa kritik som kunde utläsas i enkäterna försökte intervjupersonerna och deras kollegor att rätta till i den mån detta var möjligt men på det stora hela vara alla enkätsvar övervägande mycket positiva.

4.1.6 Kompetensutveckling i ideell förening eller privat företag

Samtliga respondenter är övertygade om att möjligheterna till kompetensutveckling förmodligen skiljer sig mycket beroende på om en person är anställd i en ideell förening eller i ett privat företag. Förutom att det inte finns särskilt mycket pengar som kan bekosta kurser och annan form av kompetensutvecklande aktiviteter finns det heller inget ekonomiskt utrymme för att sätta in vikarier om den ordinarie personalen skulle gå på kurs. *"Vår verksamhet går runt men det är ju inte utrymme för en massa tusen hit och dit på ett år, det är det ju inte."*

Ett par av intervjupersonerna tror också att det faktum att föreningen byter ledning relativt ofta inverkar negativt på möjligheterna till kompetensutveckling. *"Det måste ju ändå vara skillnad att vara anställd i ett privat företag. Där är ju ändå en tydligare chef och en tydligare styrning."* *"Det finns inga pengar i en ideell förening, det finns inga pengar till kompetensutveckling och man har kanske inte sina ögon för resultatet på samma sätt. Styrelserna växlar ju hela tiden."* Respondenterna menar vidare att alla i samhället i och för sig borde veta att det i längden lönar sig att skicka personalen på kurser och andra kompetensutvecklande aktiviteter eftersom motiverad personal arbetar bättre. En annan skillnad mellan ett privat företag och en ideell förening tror ridskolecheferna är att det finns mer utrymme för uppmuntran i ett privat företag. De erkänner att de kan bli avundsjuka på vänner och bekanta som får fina julklappar och andra presenter, personalfester eller till och med aktier i det företag de arbetar.

4.1.7 Framtidsplaner

På frågan om vad ridskolecheferna gör om tio år svarar de tre som har varit anställda i sin respektive förening sedan 1980-talet att de förmodligen arbetar kvar på samma arbetsplats med samma arbetsuppgifter. De är trots allt ganska nöjda med att arbeta som de gör och även om det finns en hel del nackdelar med arbetet kan de inte se vad de skulle göra istället. Alla tre har drömmar om att vidareutvecklas men inser att det inte är praktiskt möjligt eftersom detta kräver antingen bättre ekonomi eller att de flyttar till en annan del av landet. Den fjärde intervjupersonen tror inte att hon är kvar i samma position som hon är i idag. Hon känner att hon vill arbeta mer med det område hon har utbildat sig inom utanför ridningen (ekonom) men kan gärna tänka sig en kombination av de båda yrkesområdena om det hade varit möjligt.

4.2 Arbetsgivarna

4.2.1 Arbetsgivarnas syn på de anställdas arbete och trivsel

Samtliga arbetsgivare tror att respektive ridskolechef trivs bra med sitt arbete. En fördel med befattningen är enligt respondenterna att det är ett fritt jobb där de anställda kan sköta sig själva så länge de kan leverera det styrelsen och medlemmarna förväntar sig av dem. Andra fördelar anser intervjupersonerna vara att personalen får arbeta med något som de brinner för och att de genom sitt arbete ständigt träffar nya människor i olika sammanhang.

Ordförandena inser att det även finns en del nackdelar med att vara anställd på en ridskola som drivs av en ideell förening. En av respondenterna är medveten om att personalen förmodligen är fullständigt utarbetad eftersom de alltid har mycket att göra. Förutom att befattningen även innebär ett stort ansvar krävs det förmodligen mycket mer av de anställda än vad de flesta tror, om de vill bedriva en väl fungerande verksamhet. H-n menar att instruktörerna måste vara socialt kompetenta för att klara den ibland svåra balansgången mellan elever, medlemmar och styrelse. Samtidigt menar denna ordförande att det inte är en vanlig chefsbefattning som ridskolechefen har. Som anställd i en ideell förening måste personalen leva med sin hobby och vara beredd att alltid ställa upp. Äldre arbetstagare känner förmodligen arbetet mer som ett kall medan yngre medarbetare ställer högre krav och kan ha svårare att acceptera och leva med dessa villkor, menar h-n.

En annan arbetsgivare ser en nackdel i att många ridskolor har väldigt få anställda, vilket medför att det är viktigt att personkemin mellan dessa stämmer överens eftersom de är hänvisade till varandra. Svårigheter kan uppstå mellan medarbetare som varit anställda länge och personer som kommer nyanställda till föreningen. Det kan lätt bli så att den som varit med längst vill göra som denna alltid har gjort och därför har svårt att ta emot idéer och förslag till förändringar från den andra. Andra nackdelar som intervjupersonerna tror att ridskolecheferna upplever med sitt arbete är slitna anläggningar, svårigheter om någon i personalen blir sjuk, att personalen inte alltid får arbeta med det de är utbildade inom samt de obekväma arbetstiderna.

4.2.2 Försök till uppmuntran och motivation

Samtliga arbetsgivare försöker ständigt se till att deras personal mår så bra som möjligt. En förening planerar för ombyggnad så att de anställda ska få ett länge efterlängtat omklädningsrum med möjlighet till dusch samt ett nytt och bättre kontor. Planerna på detta har funnits under en längre tid men ekonomin har inte medgivit att de har genomförts. Samma förening har nyligen även tagit fram en form av bonus för de anställda. Som ett led i att förbättra klubbens ekonomi har styrelsen i samarbete med ridskolecheferna förändrat lektionsupplägget och höjt ridskoleavgifterna. Det har gjorts en beräkning på hur mycket dessa åtgärder ska generera i ökade inkomster men om personalen lyckas överstiga detta belopp får de tjugo procent av överskottet. Detta är ett försök av föreningen att visa sin uppskattning för det arbete som personalen gör. Styrelsens förslag var att de anställda skulle få dela på de eventuella pengarna men de har istället valt att göra någon gemensam aktivitet för att stärka samarbetet dem emellan.

En annan förening arbetar mycket med organisationsförändringar på alla plan. För personalen har det varit viktigast att klubben har åstadkommit förändringar i arbetsmiljön. Styrelsen försöker ha en så öppen dialog som möjligt med de anställda kring de arbetsmiljöproblem som har varit, vilket nu fungerar relativt bra. Det som har varit ett problem är svårigheterna med gränsdragningen mellan styrelse och personal och vem som ska sköta vad. Styrelsen sätter idag upp riktlinjer och ramar för verksamheten samt stöttar när det behövs men försöker därutöver att inte lägga sig i de anställdas arbete. Ordförande anser trots ovan nämnda åtgärder att styrelsen säkert uppmuntrar och motiverar personalen alldeles för lite. En svårighet kan vara att det är svårt att få tid att mötas och samtala med varandra men styrelsen försöker att ge så mycket positiv feedback som möjligt när tillfälle ges. Personalen får även en förmån i form av en subventionerad boxplats för sin häst på anläggningen.

I en av föreningarna försöker styrelsemedlemmarna att ständigt vidarebefordra de positiva omdömen de hör bland elever och föräldrar till ridlärarna för att bekräfta att de gör ett bra arbete. Arbetsgivarna ser även till att de och personalen går ut och äter tillsammans vid varje terminsslut.

På ytterligare en av ridskolorna försöker styrelsen uppmuntra de anställda att gå kurser för att de ska utvecklas. Ridskolechefen är även delaktig under styrelsemötena och kan på så vis påverka verksamheten men också ta upp eventuella problem. Styrelsen försöker i möjligaste mån att lösa sådana problem för att personalen ska trivas och göra ett bra arbete. När det gäller att motivera sina anställda i övrigt kan inte ordförande nämna något speciellt som görs.

Samtliga föreningar upplever att de har en bra och öppen dialog och ett väl fungerande samarbete mellan personalen och den nuvarande styrelsen. Alla ridskolecheferna är adjungerade på samtliga styrelsemöten för att ta del av så mycket information om föreningen som möjligt samt komma med egna synpunkter och förslag. En ordförande har även träffat samtliga anställda enskilt för att informera sig om deras arbete och om verksamheten i stort. Samtidigt fick personalen ta del av styrelsens strategi och planer för den närmaste framtiden. Eventuella önskemål och idéer som personalen hade försökte styrelsen ta i beaktning och genomföra.

4.2.3 Arbetsgivarnas syn på kompetensutveckling

Möjligheterna till kompetensutveckling i form av vidareutbildningar och kurser varierar i de olika föreningarna. Samtliga intervjupersoner säger sig vara positiva till att personalen ska delta i kurser men samtidigt är ekonomin ansträngd, vilket begränsar deras möjligheter att betala kursavgifter eller vikarierande personal. En förening planerar att försöka inleda ett samarbete med kommunen och även kontrollera andra vägar att få bidrag just till kompetensutveckling för personalen. En ordförande tror att arbetet som sådant ställer så höga krav att de anställda utvecklas genom att utöva ledarskap och entusiasmera fler medlemmar till ideella insatser. Vidareutbildningar är därför inte högt prioriterat i denna förening för tillfället.

Det är i stor utsträckning personalen som tar initiativ till att vidareutbilda sig men de flesta respondenterna önskar att de hade haft möjlighet att ta ett mer aktivt ansvar. En förening kommer framöver att upprätta befattningsbeskrivningar för samtliga anställda och utifrån dessa, i samarbete med personalen, göra en utbildningsplan för varje individ. Denna plan ska sedan kopplas till ett årligt utvecklingssamtal.

De flesta intervjupersonerna anser att ledningen brister när det gäller att följa upp de utbildningar som personalen trots allt har deltagit i. En respondent tycker att den redovisning som styrelsen får på sina möten av den personal som varit på kurs, fungerar bra som utvärdering. Samtliga betvivlar att personalen har tid att omsätta eventuella nya kunskaper och idéer i praktiken eftersom deras arbetssituation är så ansträngd och vardagen snabbt hinner i kapp dem när de kommer hem. Respondenterna förväntar sig dock att det positiva som en kurs har gett instruktörerna appliceras på verksamheten på något sätt, kanske genom små förändringar som personal och styrelse inte alltid är medvetna om. De ordförandena som också rider lektion på ridskolan kan ibland märka ett ökat engagemang och nya övningar på lektionerna när instruktörerna har varit på fortbildning. I framtiden planerar en förening att styrelsen ska följa upp kompetensutvecklande aktiviteter med en plan och dokumentera vad de anställda har lärt sig. Förhoppningsvis har de fått idéer om hur föreningen kan förändra en del saker och då är det viktigt att stämma av nya tankar mot de mål som föreningen har satt upp.

Samtliga svaranden tror att ridskolecheferna har för lite tid att planera inför och efteråt utvärdera sina ridlektioner. Alla ridskolechefer har detta som en arbetsuppgift i sin arbetsbeskrivning men arbetar efter ett mycket pressat tidschema där mer akuta arbetsuppgifter tyvärr ofta måste prioriteras först. Det som främst tar tid från den pedagogiska delen av arbetet är hästarnas skötsel och utbildning, tror en ordförande. Även om styrelsen är medveten om detta dilemma finns det inte resurser att utöka antalet anställda eller de deltidstjänster som finns eftersom föreningen precis går runt. Ett par styrelser ska försöka att se över detta problem i framtiden och en förening planerar att ridskolechefen ska få utökad tid för pedagogisk planering inom det snaraste. I en förening tror arbetsgivaren inte att ridskolechefen är så intresserad av just den pedagogiska utvecklingen av lektionsverksamheten utan helst undervisar på rutin, vilket av vissa elever upplevs som bra medan andra föredrar en annan instruktör. H-n menar också att lektionsplanering verkar vara något som personalen tycker är tråkigt och att det därför kommer i sista hand när det finns mycket annat att göra.

Arbetsgivarna bekräftar att utvecklingssamtal inte förekommer på någon av arbetsplatserna även om ingen av intervjupersonerna tror att detta skulle vara negativt. En ordförande, som själv arbetar som arbetsledare, menar att dessa samtal är nyttiga eftersom arbetsgivaren lär känna sin personal bättre och får veta en del om vad de vill ha ut av sitt arbete. H-n tror ändå inte att styrelsen kommer att genomföra utvecklingssamtal med de anställda eftersom det hade tagit för mycket tid för alla parter. H-n upplever även att det är svårt att komma ihåg vad som har hänt under året i en ideell förening och också att planera för framtiden. En annan ordförande upplever att ridskolechefen och styrelsen har en öppen dialog och pratar relativt mycket och tror därför inte att utvecklingssamtal är av så stor vikt just nu. På ytterligare en av ridskolorna planerar styrelsen att påbörja utvecklingssamtal under hösten. Fördelarna tror arbetsgivaren kan vara att båda parter kan diskutera positiva och negativa saker inom föreningen, föreslå utvecklingsmöjligheter samt att det blir lättare att ta upp eventuella problem. Intervjupersonen menar att det är viktigt att det verkligen avsätts speciell tid för dessa samtal för att de ska vara givande. Kontinuerliga samtal skapar förhoppningsvis större trygghet för alla i längden, hoppas h-n.

En av respondenterna tyckte att det hade varit en bra idé om instruktörer på olika ridskolor hade bytt arbetsplats med varandra under en kortare period minst en gång om året. De hade då haft möjlighet att inspireras av en annan verksamhet och ta med sig nya idéer till den egna föreningen. De hade kanske även upplevt flera saker på den ordinarie arbetsplatsen som fungerade mycket bättre än på den de kom till. Om en individ har arbetat länge på samma ridskola är det förmodligen lätt att bli hemmablind. En lösning på detta problem tror intervjupersonen skulle kunna vara att se en annan verklighet med både dess positiva och negativa sidor, för att utvecklas i det egna arbetet. Kostnaden för detta projekt hade inte varit något större problem eftersom den ordinarie föreningen kunde fortsätta att betala ut lön som vanligt till sin ridskolechef eftersom de fick en annan person i utbyte, vars förening naturligtvis skulle göra likadant.

5. Analys

I min analys försöker jag dra paralleller mellan min litteraturgenomgång och den empiriska undersökningen. Jag jämför även till viss del svaren från de två respondentgrupperna. Jag har valt att dela in analysen i underrubriker efter de teman jag har funnit viktigast i min undersökning.

5.1 Ideella föreningar och deras anställda

Att vara anställd i en ideell förening skiljer sig en del från en anställning i ett privat företag eller en offentlig organisation och en ridskola är inte en arbetsplats som alla andra. Djuren och eleverna skapar större känslor än exempelvis ett privat tillverkningsföretag kan göra och bidrar förmodligen till att de anställda blir mer personligt engagerade i sitt arbete. Jag upplever även att ridskolecheferna känner en trygghet på sin arbetsplats och att denna till stor del har blivit deras ”andra hem”. Att respondenterna varit på samma arbetsplats under lång tid bör tyda på att de i det stora hela trivs bra på sin arbetsplats. Denna känsla bekräftas också av de arbetsgivare som intervjuats. Det är tydligt att ridskolecheferna är känslomässigt engagerade i den förening där de arbetar och vill att det ska gå bra för den på alla plan.

Ridskolecheferna bekräftar till stor del den bild av verkligheten som Lindberg och Hvenmark skildrar för anställda i ideella föreningar (se 2.2). De känner ofta att de har för mycket att göra och har ibland svårt att dra gränsen mellan arbete och fritid. Jag tror att det är relativt stor risk för individer, som inte kan låta sina tankar vila från arbetet när de är lediga, att bli utbrända. Ridskolecheferna behöver förmodligen utveckla en bättre förmåga att kunna lämna över ansvaret för hästarna och anläggningen till övriga medarbetare när de själva är lediga och lita på att dessa kan sköta verksamheten. Om intervjupersonerna ger tydliga riktlinjer och direktiv för hur verksamheten, anläggningen och hästarna ska skötas till elever, medlemmar och övrig personal bör dessa vara kompetenta nog att klara av situationer som inte avviker från det vardagliga. Jag förstår dock att ridskolecheferna vill bli underrättade, även om de är lediga, om det uppstår någon akut situation, som är svår att hantera eller lösa.

Ridskolecheferna har ett stort ansvar och mycket vilar på deras axlar. Det går att dra vissa paralleller mellan ridskolechefernas och många mellanchefers arbetssituation. Dessa personer ska dels tillmötesgå personalen och kunderna samtidigt som de ska försöka uppfylla kraven från ledningen. I mångt och mycket kan ansvaret som befattningen medför även jämföras med en företagsledare som förväntas rycka in i krissituationer, jobba övertid när arbetsuppgifterna kräver det, fatta snabba beslut osv. Skillnaden är dock att ridskolecheferna inte är i närheten av den ekonomiska ersättning som en företagsledare får för sitt arbete utan istället nästan förväntas arbeta ideellt när deras ordinarie arbetstid inte räcker till och dessutom ha jour dygnet runt. Arbetsgivarna verkar vara medvetna om detta problem men har inte särskilt stora möjligheter att finna en lösning eftersom föreningarnas ekonomi inte är god. Kanske är det som en av ordförandena menade, att en ideell förening inte är en vanlig arbetsplats utan att

personalen måste räkna med att leva med sin hobby och vara beredd att ställa upp i stort sett dygnet runt. Jag tror att individen måste göra ett val när den accepterar en anställning i en ideell förening - antingen acceptera den verklighet som råder eller välja ett yrke med en annan anställningsform. Därmed menar jag naturligtvis inte att de anställda ska gå med på vad som helst men det gäller troligen att förstå att en anställning i en ideell förening till viss del är annorlunda än i andra organisationer och företag.

5.2 Att ta tillvara kompetens och engagemang

5.2.1 Tankar om motivation

Även om ridskolecheferna finner motivation i arbetet med hästar och elever saknas den återkoppling och feedback från arbetsgivaren som de känner att de behöver. Att styrelsen är engagerad och intresserad av ridskolan är av stor vikt eftersom ridskolan oftast är föreningens huvudsakliga inkomst. Det är dock positivt att styrelserna inte försöker styra ridskoleverksamheten i alltför stor utsträckning utan överlämnar detta till dem som trots allt är anställda för att de har en specialkompetens. Även om styrelseledamöterna är lekmän borde detta inte vara något hinder för att uppmuntra och stötta personalen i deras arbete. Jag får uppfattningen att samtliga arbetsgivare försöker att uppmuntra sina respektive anställda men trots detta verkar inte denna uppmuntran nå ända fram, åtminstone inte tillräckligt ofta. Kanske kan detta bero på att styrelsemedlemmarna tar personalen för given i för stor utsträckning, särskilt i de föreningar som har haft samma ridskolechef en längre tid. En annan anledning är förmodligen att det inte finns tillräckligt med tid för att prata när parterna möts på ridskolan. Båda sidor är överens om att styrelsen förmodligen inte vet hur mycket arbete personalen lägger ner på ridskolan. Kanske är det dags för styrelserna att mer i detalj ta reda på vad deras anställda de facto gör för föreningen för att få en ökad förståelse och kunna ge tydligare feedback.

Ytterligare en uppgift för styrelsen är att gemensamt med de anställda sätta upp tydliga mål för föreningen. Att en organisation har mål som stäms av och utvärderas kan fungera som en motivationsfaktor för de anställda enligt Jacobsen och Thorsvik (se 2.6). Kanske bör det finnas fler kortsiktiga och färre långsiktiga mål i en ideell förening eftersom föreningens ledning kan bytas ut årligen. Om personalen har lagt ner mycket arbete för att nå ett långsiktigt mål som satts upp med en styrelse kan det kännas allt annat än motiverande om detta arbete inte är till särskilt mycket nytta när en ny styrelse tillträder med nya och helt andra mål.

Ridskolecheferna känner inte att yttre belöningar är av största vikt för att öka motivationen i arbetet. Istället är det inre belöningar som blir viktiga, vilket överensstämmer med slutsatserna i flera undersökningar (se 2.6). Att de får beröm av eleverna eller märker att hästarna trivs och mår bra är mer värt än pengar, vilket återigen visar att arbetsplatsen i större utsträckning än andra berör känslomässigt. Även om ridskolecheferna kan känna positiv feedback från elever, föräldrar och hästar tror jag att de hade uppskattat om även arbetsgivaren hade visat uppskattning i form av någon belöning ibland. En fin julklapp, sommarpresent eller en gemensam middag för personalen (och styrelsen) kostar förmodligen inte föreningen särskilt mycket men gör

att de anställda känner uppskattning för det jobb de har lagt ner och blir motiverade att fortsätta i samma anda. En ännu mer uppskattad yttre belöning för ridskolecheferna skulle förmodligen också kunna vara att styrelsen valde att satsa på något som underlättar i personalens dagliga arbete, exempelvis bättre utrustning, hästmateriel eller underlag i ridhuset. Om styrelsen dessutom ser till att personalen får möjlighet att träna och utveckla sin egen ridning mer på arbetstid, uppskattas detta säkert mer än en belöning i form av bonus eller högre lön.

5.2.2 Tankar om lärandemiljö

Även om respondenterna upplever att de lär sig mycket i det dagliga arbetet med människor och djur finns det en del övrigt att önska. Forskning har visat (se 2.5.1) att tid för reflektion är viktig för att de anställda ska lära sig något av det som har hänt under dagen, den senaste veckan eller månaden. Den ständiga tidsbristen för ridskolecheferna gör att reflektion är i det närmaste omöjligt. Arbetsgivarna verkar vara medvetna om detta och förmodligen hade de i längden tjänat på att se till att personalen hade mer tid för att utbyta erfarenheter och diskutera både positiva och negativa händelser eller upplevelser på ridskolan. Denna form av kompetensutveckling kostar inget extra som exempelvis en kurs av något slag gör men kan kanske generera pengar i längden i form av nöjda elever, anställda, medlemmar och hästar. Att de anställda har tid att reflektera över sitt arbete och försöka ändra på det de tycker är mindre bra kan även vara en positiv motivationsfaktor för dem och göra att de trivs ännu bättre och tycker att jobbet känns mer meningsfullt.

En ytterligare relativt enkel åtgärd för att förbättra lärandemiljön är att styrelsen eller den som är personalansvarig har utvecklingssamtal med ridskolecheferna. Ofta skyller en ideell förening på dålig ekonomi men inte heller denna åtgärd är särskilt kostsam. Ett väl förberett utvecklingssamtal där båda parter får komma till tals om mål, framtidsplaner, personlig utveckling mm är förmodligen väl investerad tid. Enligt Ljungström (se 2.5.3) är det arbetsgivarens ansvar att se till att dessa samtal kommer till stånd men detta verkar inte de intervjuade ordförandena vara medvetna om. Flera av dem menar att de har en öppen dialog med sina anställda och att det inte känns särskilt angeläget med utvecklingssamtal. Jag tror dock att sådana samtal kan bidra till att öka förståelsen mellan arbetsgivare och anställd på vissa punkter.

Det är positivt att de flesta av ridskolecheferna har möjlighet att vidareutbilda sig. Att föreningen bekostar kurser för de anställda men sen inte ger dem möjlighet att omsätta det de har lärt sig i praktiken eftersom de inte har tid, är för mig dock ett slöseri med resurser. Om detta scenario är återkommande efter varje kurs leder det förmodligen till att de anställda så småningom till viss del tappar motivation för att delta i vidareutbildningar. Om det dessutom är så att deras deltagande i kortare kurser bidrar till att deras övriga arbetsbörda ökar ytterligare, eftersom vikarier inte sätts in, kan detta förmodligen medverka till att ridskolecheferna ibland funderar mer än en gång innan de anmäler sig till en kurs.

Att ridskolecheferna inte upplever alla vidareutbildningar som särskilt givande är ytterligare något som kan göra att de inte finner det lönt att delta på kurserna. Kanske hade de själva till viss del kunnat påverka kursutbudet och dess innehåll genom att aktivt ta kontakt med Skånes Ridsportförbund, som anordnar kurserna. Det verkar tyvärr varken finnas tid eller ork för detta hos ridskolecheferna.

Ytterligare en möjlighet till kompetensutveckling för personalen som inte kostar föreningen mer än den lön de redan betalar ut, är att bygga upp ett samarbete med andra klubbar. Återigen är det tidsbristen och en stor arbetsbörda som sätter stopp för ett relativt enkelt men bra projekt. Om alla ridskolor i Skåne hade delats in gruppvis geografiskt hade föreningarna kunnat ha ett utbyte tillsammans med sina grannar utan att det tog särskilt lång tid att ta sig till varandra. Detta hade varit en fördel i jämförelse med distriktets vidareutbildningar eftersom dessa ofta ligger placerade på ett sådant sätt att det alltid är några ridskolor som har en enkel resväg på mellan en och två timmar. En annan bra idé, som en arbetsgivare gav, var att instruktörerna skulle byta arbetsplats med varandra under någon vecka varje år. Om ett samarbete mellan flera klubbar utvecklades hade även de olika föreningarnas styrelser kunnat utbyta erfarenheter med varandra eftersom det säkert inte är helt lätt att vara arbetsgivare på sin fritid.

5.2.3 Tankar om den pedagogiska verksamheten

På en ridskola borde det vara självklart att den pedagogiska verksamheten står i fokus. Så verkar det dock inte vara på de fyra ridskolor som granskas i undersökningen. Tvärtom vittnar ridskolecheferna om att de ganska ofta känner sig trötta på att undervisa eftersom de har mycket lektioner och ändå ingen tid att förbereda dessa som de skulle vilja. Den pedagogiska verksamheten blir lidande när de anställda har för mycket att göra och måste prioritera bland sina arbetsuppgifter. Så länge eleverna trots allt är nöjda är detta kanske inte det som känns mest angeläget för dem att åtgärda om de mot förmodan skulle få en stund över under en arbetsdag. Ellström menar (se 2.3) att kompetens kan ses ur antingen ett anpassnings- eller utvecklingsperspektiv. När det gäller de pedagogiska arbetsuppgifterna anpassar sig ridskolecheferna till den verklighet som råder, utnyttjar den kompetens de redan besitter och försöker göra det bästa av situationen. Någon tid för utveckling av undervisningskompetensen finns för närvarande inte.

Det som från början lockade ridskolecheferna till den yrkesbana de valde var kombinationen mellan undervisning och hästar. Att flera av dem nu tycker att undervisningen ofta känns betungande beror kanske till viss del på att de måste göra många arbetsuppgifter som egentligen inte borde ingå i deras arbete. Dessa uppgifter tar mycket tid och energi och eftersom undervisningen ofta ligger sist på arbetsdagen räcker kanske inte energin och engagemanget hela vägen även om de gärna skulle vilja. I längden tror jag att det är viktigt att styrelsen avsätter tid så att de anställda hinner uppdatera och förnya sina lektionsidéer och planeringar samt ser till att de inte behöver ha så många lektioner att dessa känns som en belastning. Eleverna märker kanske efter några terminer att det sker få förändringar i undervisningen vilket i sin tur kan leda till att de väljer att prova en annan ridskola. Att de anställdas kompetens kan påverka verksamhetens effektivitet och konkurrensförmåga konstateras av flera forskare (se 2.5.4).

I de intervjuer jag har gjort kan jag se ett samband mellan formell utbildning och motivation i den pedagogiska undervisningen. Den respondent som har den lägsta utbildningen är också den som ofta känner sig hemmablind och sällan förnyar sitt sätt att undervisa eller sina lektionsplaneringar. Eftersom undersökningen är alldeles för liten för att bevisa att detta är ett samband som stämmer generellt kan jag inte dra några slutsatser men jag tycker ändå att det är värt att notera.

6. Slutdiskussion

Syftet med denna studie var att ta reda på hur anställda i en ideell ryttarförening upplever sina möjligheter till kompetensutveckling, vilka åsikter arbetsgivaren har kring kompetensutveckling samt hur detta kan komma att påverka ridskoleverksamheten. Det var intressant att ta del av intervjupersonernas åsikter och även om jag inte kan applicera resultaten på en större population fick jag åtminstone veta hur kompetensutvecklingsmöjligheterna ser ut hos en del ideella ryttarföreningar. Jag är nöjd med valet av datainsamlingsmetod i den empiriska undersökningen eftersom det visade sig att respondenterna hade mycket att berätta och många känslor att förmedla. Dessa hade förmodligen inte hade kommit fram lika tydligt om jag hade gjort en enkätundersökning. För att se om de resultat jag fick stämmer med fler ridskolor och deras anställda hade det dock varit intressant att i framtiden göra en mer övergripande enkätundersökning.

De slutsatser jag främst kan dra av min undersökning är att det i de ideella ryttarföreningarna saknas både tid och pengar för att kunna uppnå den möjlighet till kompetensutveckling som både anställda och arbetsgivare önskar. Dessa båda faktorer beror delvis på varandra eftersom det bland annat inte finns pengar till att anställa ytterligare personal. Den svaga ekonomin gör att personalen är i det närmaste underbemannad eftersom föreningarna inte har råd att anställa människor i den utsträckning som egentligen skulle behövas för att alla anställda skulle må bra, utvecklas och kunna göra ett optimalt arbete. För närvarande påverkar bristen på tid och pengar både den pedagogiska verksamheten och verksamheten i mycket stor utsträckning. Möjligheterna till kompetensutveckling för personalen verkar heller inte vara det som prioriteras högst i de undersökta föreningarna även om ridskolan är föreningarnas i särklass största inkomstkälla. Föreningarna måste vara rädda om denna inkomstinbringare, som för att stå sig i konkurrensen mot andra aktörer på marknaden är beroende av motiverad och engagerad personal. Visserligen påverkas säkert även privata företag och offentliga organisationer av brist på tid och pengar men skillnaden i en ideell förening är att det oftast inte finns några möjligheter att utveckla verksamheten nämnvärt för att på så vis få ökade inkomster.

Under de senare åren har det skett en del förändringar i samhället vilket även har påverkat de ideella föreningarna. När människor inte längre har tid att arbeta ideellt har föreningarna tvingats anställa allt fler personer utan att kanske alltid förstå vidden av denna förändring. Jag tror att en del ideella ryttarföreningar med relativt stor verksamhet hade tjänat på att driva ridskolan som ett privat företag. Många ridskolor drivs idag av en arrendator eller entreprenör även om föreningen står bakom med sitt namn. Allt fler föreningar övergår till att låta ridskolan drivas på detta sätt, vilket förmodligen är en följd av att det blir en bättre kontinuitet och utveckling i arbetet än om en årligen skiftande, och ibland inte särskilt kompetent, styrelse är arbetsgivare.

Intervjupersonerna har förmodligen rätt i att arbetet som ridskolechef inte bara är ett jobb utan även en livsstil. Ridskolecheferna arbetar med det som från början var deras hobby och som till viss del fortfarande är det. Utbildningarna de har gått är relativt specialinriktade och det är svårt att söka andra arbeten utan att vidareutbilda sig på något sätt, vilket de flesta inte säger sig ha möjlighet till. För att klara att arbeta i en ideell förening krävs nog att den anställda till viss del accepterar de olikheter som finns i jämförelse med privata företag eller offentliga organisationer. Även om en del faktorer som respondenterna har nämnt till viss del går att ändra på och förbättra kommer förmodligen ridskolan alltid att vara en något speciell arbetsplats. Det går inte att förvänta sig samma möjligheter till feedback från arbetsgivaren, vidareutveckling av den egna personen och långsiktiga mål för verksamheten som en anställd i ett privat företag kan göra. Eftersom arbetsgivarna inte är avlönade utan gör detta arbete på sin fritid kan det också vara svårt för de anställda att ställa alltför stora krav på styrelseledamöterna. Ett helhjärtat engagemang för hästarna, eleverna och ridskolan, förmågan att inte alltid sätta sig själv i första rummet samt en förstående omgivning är nog en förutsättning för att lyckas i arbetet som ridskolechef.

I det långa loppet tror jag dock att det är viktigt att uppmärksamma de anställda i ideella föreningar och deras arbetssituation eftersom de med all säkerhet inte kommer att bli färre i framtiden. Anledningen till att området är outforskat är förmodligen att det har skett en förändring i de ideella föreningarna först under de senaste åren. Det är även viktigt att det ordnas utbildningar för de ideella föreningarnas styrelser eftersom dessa trots allt har ett arbetsgivaransvar med allt vad det innebär. Om ledamöterna inte har erfarenhet av att leda anställda från sina egna arbeten kan detta skapa problem och konflikter mellan anställda och ledning. Ett utökat samarbete mellan de olika ryttarföreningarna men kanske även med andra ideella idrottsföreningar hade förmodligen kunnat vara utvecklande för alla engagerade i en förening. Det finns säkert många likartade möjligheter och problem i ideella idrottsföreningar, oavsett vilken sport föreningen är aktiv inom.

Eftersom det finns väldigt lite forskning gjord om anställda i ideella föreningar hade det varit intressant om någon inledde en större studie av detta område. Livslångt lärande och kompetensutveckling borde vara en realitet för alla som arbetar i dagens Sverige men jag anser att min undersökning visar att det är väldigt mycket upp till de anställda att driva denna utveckling. Naturligtvis har individen alltid ett eget ansvar för sin personliga utveckling men om den inte har tid eller ork att ta detta ansvar kommer det förmodligen att ske en stagnation i arbetet, vilket varken gynnar den verksamhet personen är anställd i eller individen på det personliga planet.

Avslutningsvis kan jag konstatera att även om min undersökning gjordes med relativt få intervju personer har den gett mig en hel del kunskap om hur det kan vara att vara anställd i en ideell förening. Resultaten av mina intervjuer stämmer relativt väl överens med de egna erfarenheter jag har och kanske är det så här verkligheten ser ut. Antingen accepterar den anställda att arbetet är en form av livsstil med allt vad det innebär eller så gör den det inte och går vidare mot nya mål i livet.

Referenser

Litteratur

- Backman, Jarl. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Dahlin, Åke. (1997). *Den lärande organisationen. Kompetensutveckling i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, Per-Erik. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica.
- Gestrelus, Kurt. (1987). *Livslångt lärande – en ofrånkomlighet*. Stockholm: Atlantis.
- Granberg, Otto. (2004). *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Haglund, Thommy & Ögård, Leif. (1995). *Livslångt lärande. En arbetsmodell för kompetensutveckling och för att skapa en lärande organisation*. Uppsala: Konsultförlaget AB.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hvenmark, Johan. (2001). *Varför slocknar elden? Om utbrändhet bland chefer i ideella organisationer*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindberg, Bertil. (1999). *Ledning av ideella föreningar och folkrörelseorganisationer*. Malmö: Sober förlag.
- Ljungström, Kerstin. (2001). *Samtal på jobbet – utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och andra viktiga samtal*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.
- Lundgren, Kurt. (1996). *Livslångt lärande. Praktisk teori om företagets ekonomi*. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Lärande och förändring i organisationer*. (2004). Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red). Lund: Studentlitteratur.
- Patel, Runa & Davidson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Skolverket. (2000). *Det livslånga och livsvida lärandet*. Stockholm: Liber.
- SOU 1996:164. *Livslångt lärande i arbetslivet – steg på vägen mot ett kunskapssamhälle*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Svenska Ridsportförbundet. (2002). *Driva ridskola. Policy och rekommendationer för ridskoleverksamhet*. Kolbäck: Svenska Ridsportförbundet.

Söderström, Magnus. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. (Pedagogisk forskning i Uppsala, 94). Uppsala: Uppsala universitet, Pedagogiska institutionen.

Thurén, Torsten. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber.

Uggelberg, Georg. (1981). *Utbildning utan kurs*. Stockholm: SAF:s förlag.

Utbildning, kompetens och arbete. (2002). Abrahamsson, Kenneth m fl. Lund: Studentlitteratur.

Övriga källor

www.ridsport.se/skane (050331)

www.ridsport.se/utbildning (050508)

Bilaga 1 Intervjuguider

Ridskolecheferna

Bakgrundsfrågor

Ålder, familjesituation, formell utbildning, tidigare arbetslivserfarenheter, antal år i yrket, antal år i nuvarande befattning

Anställningen

Arbetsmiljö, trivsel med arbetsuppgifterna, lärandesituationer, reflektion, organisationen, organisationsförändringar, kompetensutvecklingsmöjligheter

Ridskolan

Utbildningsplan för personalen, initiativ, klimat för nytänkande, utvecklingssamtal, motivation, hinder för lärande

Eleverna

Hur eleverna upplever verksamheten, kvalitetskontroll, hur tillfredsställa behov, möjligheter till påverkan, utbildningsplan för eleverna

Framtiden och egna tankar

Arbetsgivarna

Hur upplever styrelsen att personalen trivs med sitt arbete? För- och nackdelar?

Vad gör styrelsen för att de anställda ska må så bra som möjligt?

Hur motiverar styrelsen de anställda i det dagliga arbetet?

Hur upplever styrelsen förhållandet mellan ledamöterna och personalen?

Medel i budgeten för personalens kompetensutveckling?

Vem tar initiativ till kompetensutvecklande aktiviteter?

Hur följs personalens kompetensutveckling upp?

Personalens tid för reflektion, planering och utvärdering kring den pedagogiska verksamheten?

Utvecklingssamtal?