

MESTRINGSTRO OG LEDELSE

**Hestehåndtering og mestring av
lederskapsrollen hos kvinnelige ledere**

av

Julie Steffensen



**Mastergradsoppgave i fiskerifag
-studieretning innovasjon, organisasjon og ledelse
(60 studiepoeng)**

**Institutt for samfunns- og markedsfag
Norges fiskerihøgskole
Universitetet i Tromsø**

September 2007

FORORD

Slutten på studietiden nærmer seg med stormskritt. Gjennom studieårene på Norges fiskerihøgskole har jeg lært mye, både på det faglige og det personlige plan. Samtidig som det er litt vemodig å avslutte studietilværelsen, er det utrolig godt å være ferdig med fem års studier, og klar for å yrkeslivet. Ikke bare tar jeg med meg faglig kompetanse, men også mange gode minner og erfaringer.

Det er mange rundt meg som har bidratt til å gjøre mine studieår slik de har blitt, og jeg ønsker å takke disse.

Først vil jeg takke veilederen min, Lene Foss, for god veiledning og støtte gjennom flere semester.

Videre ønsker jeg å takke Bente Træen for å ha bidratt til veiledningen, og for den oppmuntrende støtten du har gitt.

En stor takk går også til mamma, pappa, Marte og Eivind. Takk for all støtte og oppmuntring gjennom alle årene på NFH. Jeg hadde ikke klart meg uten dere!

Sist, men ikke minst, vil jeg takke alle mine medstudenter for en kjempe hyggelig studietid. Lykke til videre!

Tromsø, august 2007

Julie Steffensen

SAMMENDRAG

Tema for denne oppgaven var sammenhengen mellom opplevelsen av mestringsevne og lederatferd hos kvinnelige ledere. Videre gikk studien inn på hvilke lederegenskaper kvinnelige ledere opplevde at de fikk utviklet gjennom hestehåndtering og ridning. Bakgrunnen for at kvinnelige ledere ble valgt, er mangelen på kvinnelige ledere i Norge. Det er interessant å se på hvilke egenskaper kvinnelige ledere setter høyest innenfor ledelse, og om de føler at de kan utvikle noen av disse gjennom hestehåndtering og ridning.

Opplevelse av mestring ble tatt med av den grunn at det for en leder i dagens harde konkurransesamfunn er viktig å kunne ha tilstrekkelig tro på seg selv for å ta beslutninger, og stå ved disse. Mestringsevne og selvtillit blir viktige egenskaper for kvinnelige ledere.

Det ble i denne studien foretatt både en kvantitativ delstudie, som bestod av analyse av resultater fra en spørreskjemaundersøkelse. Og en kvalitativ delstudie, som bestod av intervjuer med kvinnelige ledere. Den kvalitative delstudien bygger videre på resultatet fra den kvantitative delstudien.

Oppgaven konkluderer med at mestringsfølelsen bare er en liten del av de egenskapene som kvinnelige ledere uttrykker har overføringsverdi fra hestehåndtering og ridning til deres jobb som leder. Videre uttrykker de at mestringsfølelsen vil kunne styrkes innenfor alle områder hvor et menneske føler at hun eller han lykkes med noe.

Det viktigste resultatet i denne studien er overføringsverdien av kommunikasjons- og samarbeidsevner fra hestehåndtering og ridning til informantenes jobb som leder. De kvinnelige lederne som ble intervjuet uttrykte at de lærer mye om kommunikasjon og samarbeid ved hestehåndtering og ridning, nettopp fordi hesten er et levende vesen som ikke kan snakke, og det tvinger rytteren til å bli oppmerksom på kroppsspråk. Dette uttaler informantene å ha stor overføringsverdi til deres jobb som leder, av den grunn at de lærer å bli mer oppmerksomme på hvordan deres medarbeidere egentlig har det, og hva de egentlig ønsker å uttrykke. Ved å få større forståelse av seg selv i kommunikasjonen, uttrykker informantene at de samtidig får til et bedre samarbeid med sine medarbeidere.

FORORD.....	3
SAMMENDRAG.....	5
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	7
Kapittel 1: INNLEDNING.....	11
1.1 Bakgrunn og problemstilling.....	11
1.2 Oppgavens oppbygging.....	14
Kapittel 2: TEORETISK PERSPEKTIV.....	15
Mot et perspektiv på lederegenskaper.....	15
2.1.1 Mestre mennesker.....	17
2.1.2 Mestre oppgaver.....	20
2.1.3 Mestre konflikter.....	22
2.1.4 Mestre endringer.....	24
2.2 Subjektiv mestringsevne.....	28
2.2.1 Fire hovedkilder til innvirkning på menneskers subjektive mestringsevne.....	29
2.2.2 Hestehåndtering og ridning.....	31
2.3 Forklaring av det maskuline og det feminine personlighetstrekket.....	34
2.4 Begrepsramme.....	36
Kapittel 3: FORSKNINGSDESIGN OG METODEVALG.....	39
3.1 Valg av metode.....	39

Kapittel 4: DEN KVANTITATIVE DELSTUDIEN.....	42
4.1 Metode.....	42
4.2 Resultat.....	44
4.3 Konklusjon.....	49
Kapittel 5: DEN KVALITATIVE DELSTUDIEN.....	52
5.1 Metode.....	52
4.1.1 En kvalitativ forskningsstrategi.....	52
4.1.2 Det kvalitative forskningsintervjuet.....	53
4.1.3 Utarbeidelse av intervjuguiden.....	54
4.1.4 Gyldighet og pålitelighet.....	55
5.2 Empiri og analyse.....	56
5.2.1 Introduksjon av de kvinnelige lederne som ble intervjuet.....	56
5.2.2 Mestring i lederskapsrollen.....	60
5.2.2.1 Kommunikasjon og samarbeid som avgjørende faktorer innenfor ledelse.....	65
5.2.3 Egenskaper ved ridning.....	68
5.2.3.1 Å være hestens leder.....	72
5.2.4 Ledelse og hestehåndtering/ridning sett i sammenheng....	74
5.2.4.1 Kommunikasjon som den viktigste overførbare egenskapen.....	76
Kapittel 6: DISKUSJON.....	79

Kapittel 7: KONKLUSJON.....	86
7.1 Begrensninger i oppgaven og forslag til videre forskning.....	87
7.2 Implikasjoner.....	87
5.1.1 Teoretiske implikasjoner.....	87
5.1.2 Praktiske implikasjoner.....	88
5.1.3 Utviklingsrettede implikasjoner.....	89
REFERANSELISTE.....	90
APPENDIX.....	96
Måleinstrumenter for den kvantitative delstudien.....	96
Intervjuguide for den kvalitative delstudien.....	97

Figur- og tabelloversikt

Figur 1:	Oppgavestruktur.....	14
Figur 2:	Sammenhengen mellom hestehåndtering og mestring av lederskapsrollen.....	38
Figur 3:	Egenskaper kvinnelige ledere ser på som overførbare fra hestehåndtering og mestring til lederskapsrollen	83
Tabell 1:	Opplevelsen av androgynt, maskulint, feminint personlighetstrekk blant ”ledermne” og ”andre”.....	45
Tabell 2:	Rapporterte egenskaper kvinnelige ryttere mener de lærer av å være sammen med hest i kategoriene ”ledermne” og ”andre”.....	46
Tabell 3:	Dimensjoner av opplevd læring i samvær med hest. Faktoranalyse med varimax rotasjon.....	47
Tabell 4:	Dimensjoner av opplevd læring i samvær med hest blant ”ledermne” kategorien av kvinnelige ryttere. Faktoranalyse med varimax rotasjon.....	48
Tabell 5:	Dimensjoner av opplevd læring i samvær med hest blant ”andre” kategorien av kvinnelige ryttere. Faktoranalyse med varimax rotasjon.....	49

KAPITTEL 1: INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING

Tema for denne oppgaven er sammenhengen mellom opplevelsen av mestringsevne og lederatferd hos kvinnelige ledere. Bakgrunnen for at jeg har valgt et slikt tema er at ledelsen i bedrifter i dag blir viktigere og viktigere for å klare seg i en stadig tøffere konkurransesituasjon. Antall konkurrenter øker og det er viktig at de ansatte i bedriften jobber godt sammen. For å oppnå dette trenger bedriften en god leder. Det stilles helt andre krav til ledelse i dagens samfunn enn det som var tilfelle for bare 10 – 20 år siden. I en stadig mer tilspisset konkurransesituasjon for de fleste virksomheter, hvor realiteten ofte er ”vinn eller forsvinn”, har ledelse endret seg fra å være rutinepreget og relativt ukomplisert til en situasjon hvor kravene til samarbeid for å oppnå resultater er blitt viktigere enn noe annet. Lederen må til enhver tid være oppgaveorientert, og føle at hun eller han har evnen til å mestre situasjoner som oppstår. For at en leder skal kunne takle presset som blir lagt på henne eller ham, må denne personen ha selvtillit, styrke, kompetanse, vilje og mestringsfølelse for å kunne lede under press. Det er interessant å se hvordan denne mestringsevnen blir utviklet, og i hvilken grad kvinnelige ledere føler at de har utbytte av den i sin lederjobb.

Grunnen til at det er valgt å se på kun kvinnelige ledere, er at det i dag er et meget diskutert emne. Det er færre kvinnelige ledere i Norge enn i andre land (Foss, 2005). Det kan være mange årsaker til dette, og noen av de det spekuleres i, er at kvinner enten ikke er godt nok kvalifisert, har erfaring nok, eller har selvtillit nok (Indvik, 2001). Vi vet at det er flere og flere kvinner som tar høyere utdanning, noe som vil gjøre flere kvinner kvalifiserte til lederstillinger. Videre vil dette også skape erfaring nok til å ta en lederstilling. Når det kommer til selvtillit skal vi senere i studien se på det maskuline og det feminine kjønnsperspektivet. Maskuline egenskaper er ofte egenskaper som å være strategisk, konkurrerende og uavhengig (Drake & Solberg, 1995). Disse er egenskaper som henger tett sammen med selvtillit. I den kvantitative delstudien skal det undersøkes om det er noen forskjell mellom kvinnelige ledere og andre kvinner i deres mengde av maskuline egenskaper.

En leder fyller en posisjon. Til denne posisjonen hører et antall forventninger med. Lederen skal styre retningen og ta ansvar for bedriftens ansatte og fremtid. For å kunne være leder i de forskjellige situasjoner som krever det, og kunne stå ved sin bedrift og sine medarbeidere selv når ting blir vanskelig, kreves selvtillit og tiltro til en selv. Banduras self-efficacy teori (1977) tar for seg mestringsfølelsen som en viktig del i det å lykkes. Gjennom å erfare at en mestrer en situasjon vil individet bygge opp en robust tro på egen evne til å mestre. Før følelsen av mestring er ordentlig etablert, kan vanskeligheter underveis svekke mestringsfølelsen. Mestringsfølelsen oppstår i det personen selv opplever å ha kontroll på situasjonen, og at ting hun/han gjør får de ønskede utfallene. Mestringsfølelsen som oppstår når individet mestrer en hvilken som helst situasjon vil gi en høyere mestringstro generelt i livet (Bandura, 1994).

Høy følelse av mestring gir trolig stort pågangsmot i vanskelige situasjoner, mens lav følelse av mestring fører som oftest til at individet unngår store utfordringer. Det er viktig å føle at man har handlingskompetanse, og at man har tro på seg selv i krevende situasjoner. For å kunne være oppgaveorientert og ha pågangsmot når et individ møter motstand, må individet ha tro på at hun eller han er flink til det vedkommende gjør. Følelsen av mestring er ikke relevant bare for det området den oppnås på. Om et menneske føler at det kan mestre en ting, er sjansen for at det føler at det også kan mestre en annen ting mye større (Bandura, 1994).

En høyst uvitenskapelig observasjon er at flere markante lederskikkelser i norsk offentlighet og næringsliv synes å drive med hest og ridning. Noen av de som hyppigst har vært profilert i så måte er prinsesse Märtha Louise, tidligere Orcla-direktør Jens P. Heyerdahl, direktør ved Tusenfryd Berit Kjøll og Nikitagründer Ellen Nikolaisen. I denne oppgaven vil jeg utforske betydningen av ridning som en aktivitet som ved rett bruk fremmer følelsen av mestring og øker selvtilliten hos utøveren.

Manzetti¹ hevder at: *”Samspillet mellom menneske og hest gir menneske en unik anledning til å oppnå økt selvinnsikt, større harmoni og økt indre styrke”*. Det Mazetti¹ hevder er at å lære seg å jobbe sammen med et annet levende vesen, vil lære utøveren både mer om seg selv og om hvordan hun eller han kommuniserer med andre. Resultatet når dette lykkes er i henhold til Mazetti¹, økt selvtillit hos utøveren. Ridning brukes blant annet i rehabilitering av MS

¹ Manzetti, F.: <http://www.manzetti.it/lederutvikling.html>

¹ Manzetti, F.: <http://www.manzetti.it/lederutvikling.html>

pasienter for å skape følelse av mestring, og for å øke livskvaliteten hos de rammede. Flere organisasjoner har i den senere tid tatt i bruk ridning og hestehåndtering som et verktøy for å skape gode ledere hevder Manzetti¹. Dette basert på tanken om at det eksisterer en sammenheng mellom hvordan et menneske utvikler seg som leder og hvordan mennesket utvikler seg som rytter. Den selvtilliten og holdningen individet bygger opp under ridning mener en at en tar med seg inn i andre områder i livet (Alvik, 2006; Isacsson²; Strozzi³). Forskning tyder på at de egenskapene som bygges opp under ridning og håndtering av hest, er egenskaper som er viktige for ledelse og organisasjon skriver Isacsson².

Det er av betydning for medarbeidere, bedriften og for lederen selv at hun eller han som er leder har visse psykologiske forutsetninger for å kunne lede, for eksempel å ha selvtillit og et positivt selvbilde, å ha tro på sin egen evne til å mestre å handle, og være beslutningsdyktig. I en norsk studie av kvinnelige ryttere fant man indikasjoner på at en sammenheng mellom selvtillit og generell mestringstro, og at opplevelsen av mestringstro økte med økende involvering i ryttersporten (Koren & Træen, 2003; Træen & Wang, 2006; Larsen, 2006). Imidlertid må også de som skal lede ha sosiale ferdigheter som setter dem i stand til å samhandle med de vedkommende skal lede. Sett i et kjønnsperspektiv, kreves det derfor av en leder at hun eller han har ferdigheter tradisjonelt kodet som både som maskuline og som feminine. En kvalitativ studie av hestejenter har konkludert med at jentene gjennom sin omgang med hest og ridning får utviklet egenskaper hos seg selv knyttet til både det maskuline og det feminine (Koren & Træen, 2003).

Etttersom jeg selv tar høyere utdanning som kan gi meg lederstillinger en gang i framtiden, og etter hvert har blitt en rutinert rytter, har det fått meg til å undres over hvordan hesten og ryttersporten bidrar til å utvikle meg selv som kvinne og som mulig leder. Formålet med denne oppgaven er å utforske hvordan opplevelsen av mestring oppnådd ved ridning og hestehåndtering, kan utnyttes innenfor en lederjobb.

Problemstillingen i oppgaven er derfor: *Hvilke egenskaper ved hestehåndtering og ridning oppfattes som relevante for å gi mestringsfølelse i jobben som kvinnelig leder? Hvilke*

² Isacsson, M.: <http://www.medvetenhet.se/presentation.htm>

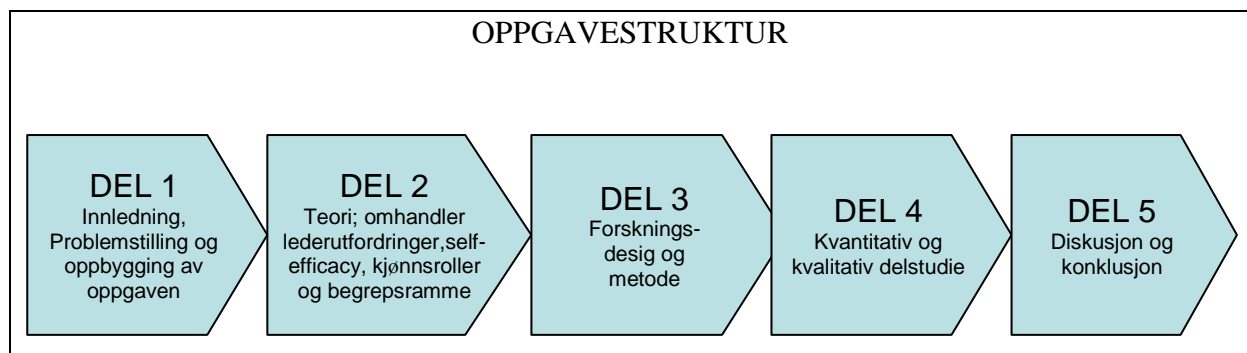
³ Strozzi, A.: <http://www.leadershipandhorses.com/intro.html>

egenskaper ved hestehåndtering og ridning opplever kvinnelige ledere har overføringsverdi til deres jobb som leder?

På dette feltet eksisterer det så langt jeg har klart å sjekke, lite forskning som kan besvare spørsmålet. Når jeg derfor tar mål av meg til å forsøke å besvare et slikt spørsmål, er forskningstilnærmingen med nødvendighet eksplorativ.

1.2 OPPGAVENS OPPBYGGING

I dette kapittelet er bakgrunnen for studien og dens problemstilling gjennomgått. Oppgavens andre del går til en gjennomgang av det teoretiske perspektivet. Teorien er delt opp i bolker, som videre skal brukes til å lage intervjuguiden. Kapittel 2 begynner med å ta for seg dagens lederutfordringer, etter dette gjennomgås teorien om subjektiv mestringsevne og hestehåndtering, deretter kommer en kort innføring i kjønnsroller og til sist en begrepsramme som viser sammenhengen av begrepene i studien. Studiens tredje del tar for seg den forskningsdesign og metode, dette gjøres i kapittel 3. Kapittel 4 starter med å gjennomgå den kvantitative metodedelen, når dette er gjort legges resultatene frem, og til slutt kommer en kort konklusjon. Kapittel 5, tar for seg den kvalitative delstudien. Her gjennomgås først den kvalitative metodedelen, deretter kommer empiri og analyse. Til sist, i oppgavens femte del, kommer kapittel 6, som inneholder diskusjon, og oppgavens konklusjon kommer i kapittel 7, som er oppgavens siste kapittel. I oppgavens femte del gjennomgås alle resultater fra både den kvantitative og den kvalitative delstudien. Underkapitler her er forslag til videre forskning og implikasjoner.



Figur 1: Oppgavestruktur

KAPITTEL 2: TEORETISK PERSPEKTIV

Det teoretiske perspektivet i denne oppgaven vil begrunne problemstillingen ut fra flere vinkler. Hvert delkapittel tar for seg en del av teorien i følgende rekkefølge. Kapittel 2.1 tar for seg lederegenskaper som er nødvendige for å lykkes som leder under forutsetningene som er i dag. Dette for å få frem de egenskapene som er nødvendige for ledelse, og for senere å kunne sammenligne disse med de egenskapene kvinnene føler at de utvikler gjennom hestehåndtering og ridning. Videre i kapittel 2.2 defineres og forklares mestring og subjektiv mestringsevne. Grunnen til dette er å vise hvordan følelsen av mestring oppstår, og hvordan økning av subjektiv mestringsevne vil gjøre en kvinnelig leder sterkere. I kapittel 2.3 gjennomgås kjønnsperspektivene femininitet og maskulinitet. Dette fordi at under lederegenskaper er det maskuline kjønnsperspektivet mest utpreget. Det er viktig å gjennomgå disse for å forstå hva som er de feminine og de maskuline egenskapene. I det siste kapittelet under teorien, som er kapittel 2.4, fremstilles en begrepsramme hvor alle begrepene ses i en sammenheng.

2.1 MOT ET PERSPEKTIV PÅ LEDEREGENSKAPER

I dette kapitelet er målet å finne et teoretisk perspektiv på hva som er nødvendig å mestre for å gjøre en god jobb innenfor ledelse. Et teoretisk perspektiv er måten en velger å forstå et fenomen på. I denne oppgaven er teorien valgt på bakgrunn av problemstillingen, og en tanke om at alle utøvere utvikler mestringstro gjennom hestehåndtering og ridning. Det teoretiske perspektivet i denne oppgaven skal være en bakgrunn for undersøkelsene som gjøres, og et verktøy for å løse problemstillingen. I tillegg vil det teoretiske perspektivet tas med i en diskusjon hvor det er interessant å se om resultatet av studien står i sammenheng med perspektivet, eller om resultatene viser en annen fremstilling av temaet, som kan være med på å bygge ny teori innenfor området.

Det finnes mange definisjoner på begrepet ledelse, men to nøkkelbegreper synes å gå igjen. Disse er sosial innflytelse og måloppnåelse. Med andre ord er lederens sentrale oppgaver å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte

at gruppen når de målene som er satt (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001). En definisjon av begrepet ledelse er følgende:

”Ledelse utøves når et individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. I kraft av sin kompetanse og sine egenskaper blir en person utpekt som leder for en gruppe. Han eller hun har da myndighet til å ta avgjørelser om de sentrale spørsmålene som knytter seg til utførelse av arbeidet i gruppen, og også mandat til å opptre og ta avgjørelser på gruppens vegne” (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001, side 28).

Silzer (2002) hevder at gode ledere gjør store ting for organisasjoner, de inspirerer, motivere, legger frem en visjon, de setter mål og lager strategier. Videre mener han at gode ledere tar rettferdige avgjørelser, og de kommer frem til løsninger både på interne og eksterne konflikter, krav og forespørsler. De fører organisasjoner til et nivå de aldri trodde de skulle nå, men gode ledere er vanskelig å finne (Silzer, 2002). Videre skal vi se på hvilke utfordringer dagens ledere står ovenfor, og hva som er nødvendig for å lykkes som leder i dagens samfunn.

Ved å få større innsikt i hva som kreves av en leder vil vi også se tydeligere hvorfor mestringsfølelse og samarbeid med sine medarbeidere er blitt en så viktig del av en leders karakter. Martinsen (2007) har i sin forskning vært opptatt av å finne frem til hvilke personlighetstrekk som bidrar til best mulig resultatoppnåelse, og hvilken lederatferd som bidrar til å nå organisasjonens mål. Forskeren har, på bakgrunn av sin forskning, kommet frem til at en dyktig leder trenger å være følelsesmessig stabil, utadvendt, åpen for nye erfaringer, omgjengelig og i noen grad planmessig. Videre trenger hun eller han å være akkurat passe selvsikker. For mye selvsikkerhet gjør det vanskelig å skape gode relasjoner til medarbeiderne. For lite selvsikkerhet er ikke tillitsvekkende. Hun eller han lærer fort, er god til å resonnerer og har velutviklet evne til å løse problemer. Hun eller han utvikler en visjon, og bruker denne aktivt som styringsmiddel. Hun eller han utvikler i tillegg gode relasjoner til medarbeiderne i forhold til deres respektive roller, og ønsker å utvikle både seg selv og sine medarbeidere (Martinsen, 2007).

Martinsen (2007) lister opp egenskaper som han gjennom sin forskning har funnet relevante for å kunne være en god leder i dagens samfunn. Han legger i hovedsak vekt på de personlige

egenskapene som en leder trenger. Disse er egenskaper som gjør lederen mer medmenneskelig.

Denne oppgaven bygges på en forståelse om at gode ledere har behov for mange egenskaper for å kunne gjøre en god jobb. De trenger å kunne ta avgjørelser og de trenger selvtillit nok til å kunne stå ved disse. Videre har de behov for gode kommunikasjons- og samarbeidsegenskaper av den grunn at de må kunne samarbeide godt med sine medarbeidere. Vi skal i delkapitlene under se på de utfordringene ledere trenger å mestre i dagens samfunn.

2.1.1 Mestre mennesker

Ledelse innebærer i stor grad å samhandle med andre mennesker, som medarbeidere, underordnede og ikke minst eksterne kontakter. Lederens sosiale ferdigheter blir derfor viktig (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001).

”Ledelse er en prosess hvor det utvikles felles mål, korresponderende strategi og hvor andre påvirkes til å jobbe mot disse målene” (Paglis & Green, 2002:217).

Jeg tolker denne uttalelsen som at ledelse dreier seg mye om det å kunne samarbeide med sine medarbeidere. Gjennom å jobbe sammen med de rundt seg, vil alle kunne utvikle interesse for det felles målet og jobbe hardere for å nå dette. Ut fra dette ser vi at kommunikasjon og samarbeid med sine medarbeidere er blitt nøkkelord for å lykkes innenfor ledelse.

”Der lederen før visste mest og hadde høyest status, er det i dag gjerne arbeidstakeren som besitter fagkunnskapen og er eksperten. Dette krever helt nye måter å lede på. Lederne må være tilretteleggere, ikke kontrollører, mener forskerne” (Jakobsen, 2001).

For noen tiår tilbake dreide ledelse seg mye om å ha kontroll på alt og alle, men ledelse har endret seg mye gjennom tidene. Dagens ledelse dreier seg mer om å velge ut medarbeidere som utfyller hverandres mangler, og som har ansvarsfølelse nok til å ta på seg oppgaver på egen hånd. Teamarbeid blir viktigere og viktigere. Lederen vil nå være mer en veileder enn en kontrollør (Jakobsen, 2001). Dette kan være vanskelig for mange, og tillit og styrke hos

lederen blir her en avgjørende faktor. Særlig vanskelig kan dette være for kvinnelige ledere i et mannsdominert arbeidsmiljø hvor det er vanskelig å bli hørt. Kvinner må ofte kjempe hardere enn menn for å få gjennom sine gode ideer og endringer, nettopp fordi det er mer ”vanlig” å ha mannlige ledere. Det blir ofte forventet at kvinner kun har de feminine trekkene som Spence, Helmreich & Stapp (1973) definerte som blant annet forsiktighet, forståelsesfull, hjelpsomhet og tilpasningsdyktighet. Disse er egenskaper som er viktige innenfor ledelse, men en leder med kun disse egenskapene vil sannsynligvis ha vanskeligheter med å være en god leder. Når vedkommende står ovenfor en viktig avgjørelse trenges de mer maskuline personlighetstrekkene, som blant annet er definert som selvsikkerhet, ambisiøs, sterk personlighet og uavhengighet (Spence, Helmreich & Stapp 1973; Drake & Solberg, 1995).

Viktigheten av det maskuline og det feminine personlighetstrekket varierer med hvilken lederstil en leder velger å bruke. Det finnes mange lederstiler, og en av de mest omtalte i tiden er relasjonsledelse. Relasjonsledelse er en relativt ny måte å lede på, men det virker å være en bedre måte å lede enn ved bruk av autoritet og dominans (Uhl-Bien, 2006). Resultatene fra en undersøkelse gjort av Kellet et al. (2006) peker mot at relasjoner i stor grad er oversett i ledelsesforskning. Resultatene viser at empati er viktig i flere sammenhenger. Ikke bare er empati viktig for å bygge relasjoner til medarbeiderne, hjelpe disse å bli sterke mennesker, og for å vise hensyn til medarbeidernes behov og ønsker, men empati er også en viktig egenskap ved behov for effektiv kommunikasjon, problemløsning og avgjørelsestaking (Kellet et al., 2006).

Relasjonsledelse er en ledelsestaktikk som er blitt mer og mer vanlig. Betydningen av samarbeid og åpenhet mellom leder og medarbeidere kommer tydelig frem i denne lederstilen. En går mer og mer bort fra maktforhold innenfor ledelse. Man ønsker heller å opparbeide en tillit og et samhold som gjør at lederen kan porsjonere ut oppgaver til sine medarbeidere for så å veilede dem. Relasjonene mellom leder og medarbeider skal være så god at en føler at en kan snakke sammen om det meste. Ved å ha et godt forhold mellom alle i bedriften vil en tilføre energi til hverandre, gjøre hverandre gode (Spurkeland, 2004). Skal vi se på relasjonsledelse i forhold til kjønn, er det trolig at kvinner vil trives mye bedre ved bruk av denne lederstilen. Kvinner har i alle år blitt oppfattet som åpne og samarbeidsvillige, og dette kommer godt med i denne formen for ledelse. Det er blitt viktigere og viktigere innenfor ledelse å ha et godt samarbeid, og her har nok kvinnelige ledere ofte en fordel.

Kvinnelige ledere betrakter sine interne nettverk som en vesentlig ressurskilde, og er også betydelig orientert mot sine eksterne nettverk. Her er ikke store kjønnsforskjeller, men mannlige ledere er noe mer aktiv i eksterne nettverk enn kvinnelige ledere (Drake, 2002).

”I jakten på den gode leder må en se etter de gode relasjonene som denne lederen befinner seg i sentrum av. Kvaliteter i disse relasjonene avgjør om du kan stole på at lederen og miljøet omkring henne/ham er verd din innsats” (Spurkeland, 2004).

Relasjonens kvalitet kan bedømmes ut fra tillit, trygghet og trivsel. Alle disse er nøkkelfaktorer ved god ledelse, og oppstår ved å skape gode relasjoner til sine medarbeidere. Samtidig er det viktig å få frem at lederen må ha tro på egne ferdigheter, og ha mot til å stå frem å si fra hvis ting ikke blir gjort slik som det er ønsket. I situasjoner hvor medarbeiderne går inn for å skape vanskeligheter i relasjonene eller misbruker tillitsforholdet, må lederen kunne si fra at dette ikke tolereres.

Kommunikasjon er et viktig element i et godt lederskap. Det å kunne ”lese” andre og ta hensyn til medarbeidernes følelser hører også med her. Jo bedre mennesker kjenner hverandre, og jo mer de er på bølgelengde, jo lettere er det å kommunisere og det oppstår færre misforståelser. Det er derfor av stor betydning å ta seg tid til å bli godt kjent innad i en organisasjon, også på det personlige planet. Videre er det viktig å vite om hverandres ansvarsområder, talenter og problemer, slik at det effektivt kan tilbys hjelp og passende informasjon. For en leder vil det være viktig å være oppmerksom på alle rundt henne eller ham, og se de for det de virkelig er. Det vil også lønne seg å legge til rette for at medarbeiderne skal føle at de lykkes, og at de blir sett. Omgivelsene og rammefaktorene generelt har betydning idet rolige og hyggelige omgivelser sammen med felles oppgaver og fysisk nærhet stimulerer kommunikasjonen (Larsen, 1998).

Gode kommunikasjonsevner er et kjennetegn på effektive bedriftsledere. Gode ledere deler informasjon med alle under seg i bedriften, for å gjøre alle best mulig. Evnen til å lytte er en noe oversett og undervurdert egenskap hos dyktige ledere. En god leder lytter til alle som jobber under henne eller ham i organisasjonen, uansett nivå. Det er like viktig å inkludere de som jobber i produksjonen, som de som jobber i administrasjonen. Alle ansatte vet til enhver tid hva bedriften er god på, og hva de må bli bedre på. Samtidig blir alle informert hvis det

skulle gå dårlig med bedriften (Silzer, 2002). På denne måten skapes en felles ansvarfølelse blant de ansatte, og alle jobber for at bedriften skal gjøre det best mulig.

I denne delen er viktigheten av god kommunikasjon og godt samarbeid med medarbeidere og kunder fremstilt. Dette skal videre i studien brukes som en standard for hvordan kommunikasjon og samarbeid innad og utad i en bedrift bør være.

2.1.2 Mestre oppgaver

I løpet av de siste tiårene har en leders arbeidsdag endret seg mye. Dagens ledere kan ikke lenger regne med at dagen i dag vil være lik dagen i går. Tilbudet i dagens marked er blitt så stort at en må nå jobbe for å beholde kunder. Clemet (1999) hevder at *”Kreativitet er blitt et nøkkelord i dagens næringsliv, fylt med grenseløs konkurranse”*.

Ut fra dette skjønner vi at kompetanse blant de ansatte blir viktig. Ikke nok med at medarbeiderne må være gode på sitt felt, de må også være kreative og tenke nytt. Helt sentrale oppgaver for en leder vil være initiativ og oppfølging av målsetting og strukturering av arbeidet, samspill mellom mennesker og produksjon av resultater (Lorentzen, 1992). Dette legger et stort press på lederen, som hele tiden må engasjere sine medarbeidere til å bli de beste innenfor sitt felt. Markedet er blitt slik at hvis en ikke finner nye gode løsninger, blir en lett utkonkurrert. Lederen blir hele tiden presset til å skaffe de beste medarbeiderne, og alltid gi dem mulighet til å være kreative og engasjerte. Dette blir svært viktig for at en bedrift skal lykkes innenfor dagens marked. For å kunne jobbe under slikt press kreves at lederen har tro på seg selv, og ikke gir opp når hun/han møter vanskelige utfordringer.

Ansvar er en viktig del innenfor ledelse i dagens samfunn. Det er ikke slik at lederen kun må ta ansvar for sine egne feiltak og problemer. En leder må også ta ansvar for hele bedriftens og alle medarbeidernes feiltak. Et feiltak en plass i bedriften bør få en leder til å vurdere om dette skyldes at hun eller han ikke har gitt tilstrekkelig veiledning.

”Dagens samfunn krever at lederen må være oppgaveorientert til enhver tid, og aldri stoppe opp og tvile på seg selv” (Selvik, 1999)

Selvtillit hos en leder er blitt helt avgjørende for hvor godt denne personen kan gjøre sin jobb. Det forventes mye av bedriftslederen, og dette legger stort press på lederen. Dagens ledes utfordringer er i stor grad omstillinger, bedriftskultur og medarbeiderutvikling i form av kompetanse. Kravene er harde, en leder skal takle omstilling og turbulens. Hun eller han bør alltid være sikker i sin sak, selv når det oppstår kaos. Dette bekrefter igjen at lederen trenger å føle at hun/han kan mestre situasjoner de kommer opp i. Når en leder står ovenfor en situasjon som ser ut til å være uløselig kan hun/han ikke gi opp. Lederen og dens medarbeidere må stå på og jobbe seg frem til en god løsning for alle. Hvis vi ser denne uttalelsen i forhold til kjønnsperspektivet er det nok ofte vanskeligere for kvinner å holde på sine avgjørelser enn det er for menn. Dette fordi mange kvinner oppleves som svakere enn menn i måten de uttrykker seg på. De trenger absolutt ikke å være mer i tvil enn mennene er, men de uttrykker seg gjerne på en mer feminin måte. De feminine personlighetstrekkene viser kvinnens følsomhet og forståelse, men det er dermed ikke sagt at kvinner ikke kan ta egne avgjørelser og stå ved disse (Spence, Helmreich & Stapp, 1973). Det er en kjent myte at kvinnelige ledere har dårligere selvtillit enn mannlige ledere, men i AFF's lederundersøkelse i 1999 kom det frem at kvinnelige ledere i større grad enn menn føler at de oppfyller forventningene til sine viktigste interne informanter (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 1999).

Selvtillit er en viktig personlighetsegenskap i ledersammenheng. Undersøkelser viser at generell selvtillit fører til økt tro på og sikkerhet i utøvelse av myndighet (Colbjørnsen, Drake og Haukedal, 1999). En leder står ofte ovenfor svært vanskelige oppgaver, og forskning viser at subjektiv mestringsevne under slike omstandigheter kan være viktigere enn den rent objektive evnene til å mester oppgaven (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001). En leder må kunne tåle tilbakeslag og betydelig risiko og usikkerhet. Dersom hun eller han tviler på egen evne til å mestre oppgavene, vil dette litt bli til en selvoppfyllende profeti. Likevel er det ikke bare i forhold til en selv at lederen har behov for selvtillit for å lykkes. Det er også slik at selvtilliten hos en leder har en betydelig smitteeffekt til medarbeidernes tro på egen evne til å mestre arbeidsoppgavene. Lederen må gi sine medarbeidere oppgaver som hun eller han har stor tro på at disse klarer. Denne troen og sikkerheten vil kunne smitte over på medarbeiderne, og dermed gi dem et bedre grunnlag til å mestre sine arbeidsoppgaver (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001).

I dette kapitlet er oppgaver som en leder står ovenfor gjennomgått, og viktigheten av å kunne løse disse. Mye baserer seg på at lederen har tro på egne ferdigheter, og kan takle de

oppgavene som plutselig dukker opp. Det er ikke lenger slik at en leders oppgaver nødvendigvis er forutsigbare. En leder må til enhver tid være klar til å møte utfordringer, ta avgjørelser og likevel forbli oppgaveorientert.

2.1.3 Mestres konflikter

Det er skrevet mye om enkle oppskrifter på hva man kan gjøre i konfliktsituasjoner. Det første man kan spørre seg er hva en konflikt egentlig er. I mange definisjoner av begrepet skilles det ikke klart mellom motsetninger, uenigheter og konflikter. Ofte er konfliktene i seg selv så kompliserte at de må studeres og behandles enkeltvis. Generalisering kan derfor være vanskelig (Larsen, 1999). En gjennomgang av ulike definisjonsforslag og syn på hva konflikter er, ser ut til å kunne sammenfattes slik:

”Man har en konflikt når minst to gjensidig avhengige parter står mot hverandre i en situasjon hvor den ene parten aktivt forsøker å hindre den andre i å nå sitt mål, samtidig som den som blir hindret slår tilbake” (Larsen, 1999).

En leder har hovedansvaret for all drift av den organisasjonen hun eller han leder, og har dermed ansvar for arbeidsmiljø, konflikter og annet som har betydning. Lederen er i de aller fleste tilfeller den med størst innvirkning på klimaet, normene, kulturen og de prosessene som finner sted i organisasjonen. Hun eller han har dermed størst ansvar for om utviklingen her er positiv eller negativ. Lederen trenger å følge med disse tingene, uten å opptre som overvåker. Noe informasjon om arbeidsmiljøet kan lederen få gjennom medarbeidersamtaler, men det er likevel ikke en selvfølge at alt kommer frem gjennom samtalene. Det gjennomføres ikke medarbeidersamtaler ofte nok til å fange opp alt, i tillegg kan det for mange være vanskelig å snakke om konfliktsituasjoner (Larsen, 1999).

Størst konfliktpotensial er det i sosialt innrettede yrker, i organisasjoner der det er uklarhet rundt mål, rollefordeling, ressurser og hvor arbeidsmiljøet dessuten preges av stress og nedskjæringer (Myklemyr, 2007). I bedrifter hvor det jobbes med høyt tempo, er det ganske vanlig at hverdagslige uenigheter vokser til å bli konflikter. Dette skjer fordi at små uenigheter ikke blir tatt tak i når de oppstår. For å løse disse bør lederen være flink til å sette seg inn i situasjonene som oppstår. Hun eller han bør være direkte og konkret i

kommunikasjonen, og samtidig be om at de andre partene er det samme. Det er også viktig å skille mellom problem og person. Konflikten får aldri bli personlig fra lederens side. Når det gjelder den andre personen i konflikten er det viktig å prøve å gjøre det lett for motparten å være konstruktiv (Myklemyr, 2007).

For en leder som setter seg inn i forskningen som er gjort om konfliktløsning vil det være lettere å håndtere konfliktene når de oppstår. En leder bør kunne nok til å forebygge og få løst uheldige affektive konflikter som fra tid til annen oppstår, før konfliktene blir vanskelige. En leder må lære seg å kjenne både seg selv, sine medarbeidere, sin egen organisasjon, regelverket og de påvirknings- og maktmidler som står til disposisjon. Lederen bør jobbe med relasjonene hun eller han har til sine medarbeidere. Det er viktig å ha et så åpent og trygt forhold til medarbeiderne at de tør å komme med tilbakemeldinger på hvordan de synes lederen takler konfliktsituasjoner. Videre er det viktig at en bedrift har retningslinjer for hvordan konflikter skal håndteres, og at det jobbes mot åpenhet og ærlighet i bedriften (Larsen, 1999).

Larsen (1999) hevder at kommunikasjon kan i mange tilfeller være vanskelig, men kommunikasjon har stor innvirkning på konfliktsituasjoner. Misforståelser og kommunikasjonsproblemer kan fort føre til konflikter, videre kan konfliktene være vanskelig å løse hvis partene ikke får til å kommunisere med hverandre. Det samme gjelder ved mangel på kommunikasjon. Hvis en medarbeider ikke liker en annen medarbeider, skjer det gjerne at disse slutter å kommunisere med hverandre. Dette fører ofte til konflikter. Det er her viktig å jobbe med at alle skal komme overens, og kunne kommunisere med hverandre. Noen samtaleemner er vanskeligere enn andre, for eksempel er det vanskelig å snakke om ting som rører ved følelseslivet til en eller begge parter. Et eksempel på dette kan være hvis det har oppstått en konflikt mellom leder og medarbeider, og lederens autoritet og lederskap angripes. Dette gjør ofte at lederen føler at hun eller han må gå i forsvar, noe som sjelden fører til noe positivt. Andre eksempler er hvis medarbeideren har vært utsatt for en ulykke, mobbing på jobben, seksuell trakassering, overgrep, stoffmisbruk eller lignende. I slike situasjoner kan det være lurt å be om profesjonell hjelp. Å prøve å løse en ukjent situasjon som innebærer at en medarbeider kan bli såret eller skadet psykisk på grunn av lederens manglende kompetanse, er ingen god ide. Videre er det viktig at lederen er flink til å lytte i slike situasjoner, heller enn å gi råd innenfor områder hun eller han egentlig ikke vet så mye om (Larsen, 1999)

”Å lytte er viktigere enn å snakke. Å lese” mellom linjene” er nødvendig for å forstå hva samtalepartneren egentlig mener” (Larsen, 1999).

Fra dette utsagnet ser vi at det for en leder ikke bare er viktig å kunne kommunisere med sine medarbeidere, men hun eller han må også kunne lytte. Det innebærer å oppfatte og forstå budskapet til medarbeideren. I vanskelige situasjoner er det ikke alltid like enkelt for alle å snakke om egne følelser. Det er da viktig at lederen prøver å ”lese mellom linjene” for å forstå hva medarbeideren egentlig ønsker å få frem, og hva hun eller han egentlig synes er vanskelig.

Mot er et nøkkelord innenfor ledelse (Spurkeland, 2004). I denne sammenhengen menes mot som det å kunne stå ansikt til ansikt med andre mennesker å rette opp vanskeligheter som har oppstått i relasjonen. Det er lett å bruke mail, brev eller lignende til å ta opp vanskelige ting. Men skal en ha en god relasjon i bedriften sin vil det å stå ansikt til ansikt med den du er uenig med løse situasjonen mye fortere. En annen viktig del en leder skal ha mot til er å se, er sine egne svakheter, og ikke være redd for å la medarbeiderne vite om disse. Tvert imot kan dette medføre at medarbeiderne kan gjøre lederen bedre på disse områdene. Det er blitt mer og mer vanlig at ledere danner en ledergruppe eller et team som hun eller han kan jobbe tett sammen med. Her er ingen stor forskjell i kjønn, da både mannlige og kvinnelige ledere rapporterer dette (Drake, 2002).

Den teorien som er fremlagt i dette delkapitlet skal være med å skape en forståelse av viktigheten av en leders kommunikasjonsevner. Konflikter er noe som oppstår i alle bedrifter fra tid til annen, og som leder er en nødt til å være motivert til å jobbe for å løse disse konfliktene. For å kunne finne løsninger er det nødvendig at lederen kan kommunisere godt med sine medarbeidere, for sammen å kunne finne gode løsninger.

2.1.4 Mestre endringer

Endringer blir en større og større del innenfor en leders hverdag, noe som kommer tydelig frem gjennom Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann (2001) uttalelse:

”Med stadig økende endringstakt i arbeidslivet er det å lede endringsarbeid mer og mer blitt en hovedutfordring for ledere på alle nivåer og i alle typer virksomheter. Det dreier seg både om strategiske endringer og endringer i organisasjonens indre struktur, kultur og arbeids- og samhandlingsprosesser”.

Dette utsagnet får med de største og viktigste utfordringene når det gjelder endringsledelse. Uansett hvilken type endring en står ovenfor er den største utfordringen det å få medarbeiderne motiverte og engasjerte nok til å komme gjennom endringen med motet og mestringfølelsen i behold. Videre diskuterer Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann (2001) de største utfordringene som oppstår ved gjennomføring av endringsarbeid. Viktigheten av å gjennomføre en endring på en slik måte at medarbeiderne føler at de mestrer alle nye krav og utfordringer er stor for at disse skal trives i sin jobb. Videre er det nødvendig å utvikle motiverende og realistiske fremtidsbilder som skaper endringsvilje, kreativitet og medansvar hos medarbeiderne. For mange ledere er endringsarbeidet en stor utfordring.

Bye, Foss & Moldenæs (2005) hevder at dagens organisasjoner stadig møter nye begreper for organisasjonsutvikling, og samtidig forventes det at de skal ta i bruk nye organisasjonsoppskrifter. Endringspresset oppleves ofte som stort, og formidles gjennom ulike kilder, som offentlige reguleringer, profesjoner og bransjeorganisasjoner, eller gjennom forbildehenting fra andre vellykkede organisasjoner. Presset kommer gjerne av grunner som ineffektivitet, lav produksjonskvalitet og manglende markedstilpasning. Behovet for endring oppstår i det en bedrift ikke føler at de henger med konkurrentene sine. Med dette blir det nødvendig å endre på for eksempel produksjonen i bedriften, for å få bedre resultater.

Når en organisasjon står i den situasjonen at den må foreta en større eller mindre endring, er det opp til ledelsen å velge hvordan endringen skal gjennomføres, og hvem som skal gjøre den. Endringsstrategier er bevisste valg om å gjøre bruk av interne eller eksterne ressurser. Mens noen organisasjoner velger å mobilisere og utvikle interne ressurser, velger andre å bruke eksterne konsulenter eller samarbeide med forskere. Uansett hvilken strategi organisasjonen velger å følge er det både fordeler og ulemper, og ledelsen må veie opp disse når den tar et valg (Bye, Foss & Moldenæs, 2005).

”Et samfunn i forandring vil føre til at der ikke lengre vil finnes en felles løsning for alle bedrifter” (Løwendahl, 1999).

En bedriftsledelse vil sjelden kunne finne en løsning som varer for evig, bedriften må hele tiden tilpasse seg markedet. Ikke nok med at markedet hele tiden er i endring, men konkurrentenes metoder endres også for å lykkes. Alle ønsker å finne sine egne metoder, som fungerer for dem, og som gjør at de lykkes bedre enn de andre. Dette presser alle til å hele tiden jobbe for å oppdatere seg, og finne nye gode løsninger underveis. Dette utsagnet viser at endringer i bedriften vil skje kontinuerlig, noe som resulterer i at dette blir en stor del av en leders daglige arbeid og utfordringer.

Dagens ledere må være fleksible, de må kunne tenke nytt og gjennomføre omfattende endringer. Underveis vil de møte vanskelige utfordringer, her må de kunne handle raskt og finne løsninger. Den stadig økende kompetansen gjør lederen mye mer avhengig av sine medarbeidere. En stor del av lederens oppgave blir å motivere og skape en slags lagfølelse blant de ansatte. Lederens personlige egenskaper får her en helt annen betydning enn før. Her kommer forskjellen på en kvinnelig og en mannlig leder inn. De personlige egenskapene hos kvinner og menn er til dels forskjellige, og ofte verdsettes ulike kvaliteter. Ofte blir det vanskelig for kvinnelige ledere fordi arbeidsmiljøet gjerne forventer at disse ikke kan leve opp til de maskuline ferdighetene som anses adekvate innenfor ledelse. Som oftest er problemene med miljøet større enn mangelen på maskuline ferdigheter. Selvik (1999) hevder at: *”Som tidligere nevnt bærer ledelsesfaget tidvis mer preg av å være et prøvfelt for nye moter, enn av å være et område for velprøvde erfaringer og veldokumenterte innsikter.”*

Utsagnet viser at for å være leder i dagens samfunn kreves tiltro til seg selv og sine medarbeidere. For å alltid være klar til å prøve ut nye metoder og ideer er det viktig at leder og dens medarbeidere jobber godt sammen. Alle må til enhver tid være forberedt på endringer, og til tider gjøre store endringer. I tidligere år kom endringene sakte, og arbeiderne fikk tid til å tilpasse seg disse før de trådte i kraft, men i dagens samfunn kommer endringene fortløpende. Lederen må her ha stor tillit til egne avgjørelser, også de som omfatter hvilke medarbeidere han har valgt, og de arbeidsoppgaver hun eller han har gitt disse. Videre må medarbeiderne ha tillit til sin leder, og kunne diskutere vanskeligheter underveis med denne.

Likevel er det slik at mange norske organisasjoner ikke lykkes i sine endringsprosesser. Endringsledelse handler om en antagelse og tro på at det går an å lede endringer. Det dreier seg om hvordan du kan virkeliggjøre ideer og planer for en ny organisasjonsvirkelighet. Det

er nemlig ikke alltid enkelt å få folk til å begynne å tenke og handle annerledes. For å lykkes i en endringsprosess må lederen skape en ny organisasjonsvirkelighet med utgangspunkt i det bestående samspillet mellom mennesker. Lederen må vise vei og skape oppslutning (Hennestad, Revang & Strønen, 2006). Ledelsen må videre være tilgjengelig og kunne ta i bruk den teamånd og motivasjon som finnes, belønne de som trekker i riktig retning og være åpen og ærlig (Jensen, 2007).

For ledere på alle nivå representerer endringsprosesser og endringsarbeid store utfordringer, både når det gjelder håndteringen av de strategiske spørsmålene og når det gjelder å planlegge å gjennomføre selve endringsarbeidet. Det er stor forskjell på å lede i medgang, når det er vekst og utvidelse som står på programmet, i forhold til å lede i motgang, når det er innstramning og nedbemanning som definerer hovedretningen i prosessen. På den ene siden er utfordringen å lage en visjon, som alle motiveres til å jobbe mot. Her er det snakk om å se muligheter og skape endringer i ønsket retning. Mens på den andre siden kan det mer dreie seg om å forme kompromisser, å utvikle støtputer mot tap og smerte. Det er her ønskelig å komme gjennom endringen uten for mange sår og skraper, og med noe av troen og livskraften i behold. I alle fall blir det for lederne på alle nivåer en hovedutfordring både å lede endringsprosesser slik at en oppnår reell, nødvendig og ønskelig endring, og samtidig at dette gjøres på en slik måte at det kan trekkes lærdom underveis som styrker selve endringsevnene i organisasjonene på lengre sikt. Endringsprosessen bør gi konkrete og ønskede resultater, samtidig som den også blir en ”treningsøkt” for fremtidig mestring og videre utvikling (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001).

I dette kapittelet er viktige lederegenskaper gjennomgått. Det er brukt underkapitler til å gjennomgå de utfordringene som kvinnene må mestre i sin jobb som leder. De egenskapene som er fokusert på er evnen til å mestre mennesker, mestre oppgaver, mestre konflikter og mestre endringer. Disse er viktige for denne oppgavens teoretiske perspektiv nettopp fordi det får frem de egenskapene som er viktige for at en leder skal lykkes med sin lederrolle. For at studiene senere skal kunne finne svar på hvilke lederegenskaper kvinnelige ledere føler at de får utviklet gjennom hestehåndtering og ridning, er det viktig at de vesentlige egenskapene kommer frem i det teoretiske perspektivet. Dette fordi at det er nødvendig å ha en forståelse av viktigheten av disse egenskapene, for å til slutt kunne konkludere hvilke egenskaper som har størst overføringsverdi fra hestehåndtering og ridning til en kvinnes lederrolle.

2.2 SUBJEKTIV MESTRINGSEVNE

Som nevnt tidligere er en av en leders viktigste egenskaper selvtilliten. For at en leder skal kunne jobbe under hardt press, og ha tro på seg selv når hun eller han tar viktige avgjørelser, er det nødvendig at hun eller han har stor følelse av mestring, som videre fører til høy grad av selvtillit. Dette delkapitlet tar for seg hvordan følelse av mestring oppstår, og hvordan den utvikles til å bli sterkest mulig.

Subjektiv mestringsevne er definert som menneskers tro på sine evner til å kontrollere og ha innvirkning på hendelser i sine liv (Bandura 1977; 1994). I følge Bandura (1994) vil et menneskes fremtreden si mye om graden av tro på egen mestringsevne. Blant de egenskapene som er avgjørende for utvikling hos et menneske, er tro på en selv en av de viktigste. Hvis ikke mennesker tror at de kan jobbe seg frem til ønskede effekter, så vil pågangsmotet deres svikte når de møter motstand (Bandura, 1999). Et individ som har prøvd en aktivitet en gang, og mestret denne, vil trolig ønske å fortsette med denne aktiviteten. Antall ganger individet mestrer aktiviteten er avgjørende for hvor mye pågangsmot hun/han har, og hvor lenge de fortsetter med aktiviteten hvis de møter motstand (Paglis & Green, 2002:216).

I en verden med mange krevende oppgaver vil subjektiv mestringsevne være avgjørende for hvordan vi møter disse oppgavene. En person med høy subjektiv mestringsevne vil trolig møte disse oppgavene med et pågangsmot og en styrke, som igjen vil kunne skape en dypere interesse for oppgavene. De vil kunne se krevende oppgaver som en spennende utfordring snarere enn som en trussel. Mennesker med sterk subjektiv mestringsevne vil sette seg tydelige mål, og vil ikke gi seg før de har nådd sine mål. Motstand underveis vil være et tegn på for lite engasjement eller for dårlig planlegging, som bare kan løses med større innsats. Stor selvsikkerhet skaper trolig personlige ferdigheter (Bandura, 1994). Når en ledende skikkelse møter store utfordringer på sin arbeidsplass vil det være viktig at hun eller han har et vedvarende pågangsmot, jobber seg gjennom vanskelighetene og sitter igjen med et godt resultat. Disse utfordringene kan være for eksempel som tidligere diskutert, utføring av store endringer i en bedrift, noe som kan være vanskelig å få alle medarbeiderne til å slutte opp om. Et menneske med høy subjektiv mestringsevne vil da trolig stå på helt til hun eller han har fått overbevist flertallet i bedriften til å jobbe for denne endringen. Har lederen derimot liten subjektiv mestringsevne kan hun eller han fort gi opp ved motstand, og heller fortsette uten å

gjennomføre endringen. En mann eller kvinne med sterk subjektiv mestringsevne er som oftest en person med et godt grunnlag til å prestere i praksis.

2.2.1 Fire hovedkilder til innvirkning på menneskers subjektiv mestringsevne

Bandura (1994) hevder at det eksisterer fire hovedkilder til innvirkning på menneskers subjektiv mestringsevne. Den mest effektive, og den som vil bli mest diskutert i denne oppgaven er styrking av subjektiv mestringsevne gjennom mestringserfaring. Gjennom å føle at en mestrer en situasjon, vil en bygge en robust følelse av subjektiv mestringsevne. Motstand kan svekke denne, men i størst grad før opplevelsen av subjektiv mestringsevne er ordentlig etablert. Subjektiv mestringsevne oppstår i det personen føler at hun eller han har kontroll på situasjonen, og at de tingene hun/han gjør får de ønskede utfallene. Subjektiv mestringsevne som oppstår når en mestrer en gitt situasjon, vil gi en høyere generell subjektiv mestringsevne (Bandura, 1994).

Den mest holdbare mestringsfølelsen oppstår sannsynligvis ved mestring av en oppgave en har jobbet lenge med. Ved enkel suksess oppnås en viss følelse for subjektiv mestringsevne, men pågangsmotet og egenviljen blir en helt annen ved suksess som er oppnådd ved langvarig vedvarende engasjement. Ved å stå på og jobbe hardt når ting blir vanskelig, for så å lykkes, oppstår en solid opplevelse av mestring. Troen på at en klarer det en vil, bare man står på, blir sannsynligvis sterkere jo flere ganger en erfarer dette (Bandura, 1994). Personlig mestringserfaring er trolig den største kilden til høyere følelse av subjektiv mestringsevne. Ved å oppnå suksess vil selvtilliten styrkes, da særlig hvis mange utfordringer må overkommes for å oppnå suksess. Lederen som har oppnådd suksess i tidligere jobber vil ha større tro på seg selv når de starter opp i en ny jobb (Paglis & Green, 2002: 218). En annen måte å utvikle subjektiv mestringsevne, er gjennom å observere hvordan andre jobber for å lykkes. Å se at andre mennesker i samme situasjon som deg selv går gjennom vanskelige utfordringer for så å lykkes, vil gi deg et større pågangsmot og engasjement til å gå ut å gjøre det samme (Bandura, 1977; 1994). Andres tro på et menneskes evner, er den tredje måten å styrke en persons følelse av subjektiv mestringsevne. Det at et annet menneske har tro på at utøverens innsats er viktig for at situasjonen skal løse seg, skaper større selvtillit. Selv om de her møter utfordringer, og tviler litt på om de er gode nok, så vet de at andre stoler på at de

skal klare dette. Dette gir de større grunn til å stå i situasjonen, og ha et vedvarende engasjement (Bandura, 1994).

Bandura (1994) argumenterer også for at folks fysiske form har innvirkning på deres subjektiv mestringsevne. Det å være i god fysisk form, føle at en klarer en del utfordringer, har en positiv respons på menneskers selvfølelse. Om en person som er i dårlig fysisk form møter en stor og tung utfordring, har denne personen lett for å trekke seg bort. I tillegg spiller humøret en viktig rolle (Bandura, 1994). Det å være i godt humør, og ønske å stå på, skaper en høyere følelse av subjektiv mestringsevne. Dårlig humør skaper ingen arbeids glede. Det vi nå har sett litt på er den fjerde måten å skape en høyere følelse av subjektiv mestringsevne. Ved å få folk til å innse at de er sterke nok, både fysisk og psykisk, være i godt humør og redusere deres stressreaksjoner, vil en høyne følelsen av subjektiv mestringsevne (Bandura, 1994). Humøret er ofte en reaksjon på hvordan individet føler seg generelt. Her vil den fysiske formen ha stor betydning. Ridning er en fysisk aktivitet, som vil hjelpe utøveren å holde seg i bedre fysisk form. Det er trolig at en aktiv rytter vil være i god fysisk form, og dermed vil kunne oppleve økt tro på egen evne til å mestre.

Når et menneske med høy følelse av subjektiv mestringsevne møter en fremmed situasjon, vil hun eller han trolig se en positiv løsning på utfordringene i nye situasjoner. Mennesker med lav følelse av subjektiv mestringsevne går derimot trolig inn i lignende situasjoner med den innstillingen at dette kommer aldri til å gå bra. Sannsynligvis fører det til at de heller ikke klarer å løse oppgaver i situasjonen. Individet får dermed til slutt rett i sine bekymringer. Dette vil være avgjørende for en leder som skal utføre en endring i sin bedrift. Hvis denne lederen har tro på at endringen skal gjennomføres uten noen store komplikasjoner, vil det mest sannsynlig være lett å gjennomføre denne endringen. Derimot om lederen ser for seg at hele situasjonen kommer til å bli problematisk, så kan den lett bli det (Bandura, 1994).

2.2.2 Hestehåndtering og ridning

For å styrke et menneskes følelse av subjektiv mestringsevne må en gi dem oppgaver som de synes er krevende og skremmende, men samtidig sørge for at de lykkes med oppgavene.

Hovedmålet må deles inn i mange små mål, som alle krever noe av utøveren, men som likevel er overkommelige. Hvert delmål vil gi utøveren sterkere og sterkere selvtillit, og når målet til slutt er nådd vil følelsen av mestringstro være betraktelig forbedret (Bandura, 1994). Ridning er trolig en aktivitet som egner seg godt til å forbedre menneskers subjektiv mestringsevne (Mazetti). Underveis lærer man mange nye ting, men går aldri videre før en mestrer de første målene. Rytterne skal føle at de mestrer en oppgave, før de får en ny. På den måten bygges det opp en positiv opplevelse av subjektiv mestringsevne i relasjon til å mestre hesten og ridningens utfordringer.

”For en bedrift som vil ta vare på sine viktigste aktive er det helt avgjørende å bidra til at medarbeideren utvikler trygghet, ikke bare faglig men også på det personlige plan. Det er her at trening med hester kan gi et meget godt bidrag til å øke selvinnsikt og selvtillit” (Manzetti).

Mange organisasjoner har i den senere tid tatt i bruk ridning og hestehåndtering som verktøy for å skape gode ledere (Manzetti). Dette basert på tanker om at der finnes en sammenheng mellom hvordan man utvikler seg innenfor ledelse og hvordan man utvikler seg innenfor ridning. Den selvtilliten og den holdningen en bygger opp under ridning mener en at en tar med seg inn i andre områder i livet, deriblant inn i sin jobb (Alvik, 2006) (Isacsson) (Strozzi).

Flere forskninger gjort innenfor området viser sterke indikasjoner på at ridning og hestehåndtering oppleves å gi generell subjektiv mestringsevne. Træen og Wang (2006) har gjort en undersøkelse om sammenhengen mellom selvtillit og subjektiv mestringsevne blant kvinnelige ryttere, og funnene fra studien styrker disse indikasjonene. I deres undersøkelse kommer det frem at rytterne føler at de utvikler en sterke subjektiv mestringsevne gjennom ridning og hestehåndtering. Graden av subjektiv mestringsevne som oppstår varierer med mengde ridning. Utøvere med egen hest, som red hver dag hadde høyere generell subjektiv mestringsevne enn ryttere som red på hobbybasis. I undersøkelsen kom det også frem at rytterne så på sitt forhold til hesten som et partnerskap, hvor gjensidig respekt, tiltro, tillit og tett kommunikasjon var nøkkelord. Rytterne fremhevet også at de gjennom ridningen lærte å ta beslutninger. Kommunikasjon var en viktig faktor for at samarbeidet med hesten skal

lykkes. Ridning ga rytterne selvtillit (Træen & Wang, 2006). På en annen side er det vanskelig å dra noen sikre konklusjoner med hensyn til kausalitet i tverrsnittstudier som Træen og Wangs studie. Det kan like gjerne være slik at det er de med god selvtillit som begynner å ri. I en kvalitativ studie blant kvinnelige ryttere i Tromsø kom det likevel frem at ridning og omgang med hester høyst sannsynlig har en positiv innvirkning på selvtilliten, oppnåelse av identitet og følelse av subjektiv mestringsevne (Koren og Træen, 2003). Træen og Wang (2006) kom frem til at oppnåelse av subjektiv mestringsevne var aldersrelatert. Voksne kvinner hadde større subjektiv mestringsevne enn unge jenter. Det er gjerne slik at jo lengre vi lever, dess mer vet vi om hva vi kan og klarer (Træen & Wang, 2006).

”Hästhäntering, ridning och ledarskap går hand i hand – åtminstone det ledarskap jag vill förespråka. För att hästen ska acceptera mig som ledare måste jag vara tydlig och konsekvent, men samtidigt lyhörd och lugn. Det handlar om tillit och samarbete.” (Odabas, 2006).

Det å være konsekvent i sine bestemmelser, men også kunne kommunisere og samarbeide med andre, er viktige egenskaper ved ridning og håndtering av hest. Ved ridning og hestehåndtering er utvikling av disse egenskapene en nødvendighet for å lykkes. En hest må se på sin eier eller steller som en leder, dette for å kunne tørre å stole på henne eller ham. Samtidig skal hesten behandles på en god måte, slik at hesten trives under sine leveforhold. Egenskaper som det å kunne være konsekvent, men samtidig kunne skape tillit, er de samme egenskapene som er vist å være nødvendige egenskaper innenfor ledelse. Ikke-verbale kommunikasjon er i fokus under hestehåndtering, og den som rir vil oppleve betydningen av den ikke-verbale kommunikasjonen. Er rytteren stresset og/eller har prestasjonsangst, vil signalene som hun eller han sender ut være vanskelige å forstå for hesten. En rytter som derimot er rolig og konsentrert vil sende ut tydelige signaler til hesten om hva hun eller han ønsker å oppnå. Hesten kan brukes som et verktøy for å bli mer oppmerksom på de ikke-verbale uttrykkene et menneske sender ut (Isacsson). Ikke-verbale kommunikasjon er viktig å være bevisst på som leder. En leder som ikke er bevisst på hvordan hun eller han kommuniserer ikke-verbalt, kan ofte misforstås av de rundt seg.

Håndtering av hest er mye mer enn bare det å få hesten til å gjøre de tingene rytteren ønsker. Forholdet mellom en hest og dens eier bør være et tillitsforhold, hvor hesten skal se på sin eier som sin leder. I en flokk med ville hester vil der alltid være en leder, som de andre hestene har

sin fulle tillit til. Siden hester er fluktdyr er de helt avhengige av at lederen alltid passer på dem. I det fri vil et øyeblikk med uoppmerksomhet kunne føre til at flokken blir skadet eller drept av fiender. Under det vanlige hesteholdet blant mennesker er sannsynligheten for at en hest skal bli skadet eller drept av en fiende liten, men hestens instinkter sitter så dypt at den fremdeles trenger lederen den kan ha sin fulle tillit til. Å bygge opp et slikt tillitsforhold tar tid, og en må alltid gjøre de rette valgene. Hesten ønsker å følge en leder, og derfor er det viktig at eieren alltid er konsekvent. Hesten må føle seg trygg på at eieren vet hva den gjør, ellers vil den prøve å ta over lederskapet. En annen viktig del av hesteholdet er det daglige stellet av hesten. Det er her man bygger opp et godt tillitsforhold. Mennesker som driver med konkurranseridning vet betydningen av å kunne samarbeide med hesten sin. Når en er ute på en sprangbane, for eksempel, og man skal mestre en stor vanskelighet, er det viktig at hesten følger rytterens beskjeder. Det vil ikke være tid til at det skal oppstå uenighet mellom hest og rytter, og det er derfor viktig å ha bygd opp et godt tillitsforhold på forhånd.

En annen viktig faktor innenfor hestehåndtering og ridning er utvikling av ansvarsfølelsen. Et menneske som helt fra det er ganske ungt har holdt på med hest, har gjennom tiden utviklet en stor følelse for ansvar. Hesten må føres tre-fire ganger om dagen, den må settes ut, tas inn, stelles og den må mosjoneres. For at alt dette skal bli gjort, må noen påta seg ansvaret. Dette er med på å utvikle ansvarsfølelsen hos mennesker som driver med hest.

Den foreliggende litteraturen om subjektiv mestringsevne er sentral i forhold til å utforske hvordan kompetanse for ledelse bygges opp og kan styrkes. Subjektiv mestringsevne kan være høy eller lav, og mengden av subjektiv mestringsevne viser hvor godt lederen vil kunne jobbe under press. Subjektiv mestringsevne kan bygges opp på mange forskjellige måter, men i min oppgave har jeg valgt å se på hvordan ridning og hestehåndtering kan være med på å gi en kvinne den graden av subjektiv mestringsevne som trengs for å kunne håndtere vanskelige utfordringer. Tidligere forskning viser sterke indikasjoner på at det oppnås subjektiv mestringsevne hos kvinnelige utøvere som driver med ridning og hestehåndtering. I denne oppgaven vil jeg utforske den eksisterende forskningen videre, og undersøke hvilke egenskaper som oppnås ved ridning og hestehåndtering, og som kan styrke en kvinnelig leders posisjon.

2.3 FORKLARING AV DET MASKULINE OG DET FEMININE PERSONLIGHETSTREKKET

Dette kapitlet er tatt med for å forklare og definere det maskuline og det feminine personlighetstrekket. Bakgrunnen for dette er at de maskuline trekkene ofte er definert som ledertrekkene, og mange av de er nødvendige trekk for å kunne jobbe som leder.

Kjønnsidentitet kan forstås som en subjektiv realitet som står i et dialektisk forhold til omgivelsene og samfunnet generelt. Den skapes i en sosial prosess, vedlikeholdes, modifiseres og eventuelt omskapes ved hjelp av sosiale relasjoner. Sosiale strukturer er vesentlig i dannelsen og vedlikehold av all identitetsutforming. Vi produserer identitetsuttrykk som er i overensstemmelse med de sosiale realiteter vi lever innenfor (Berger & Luckman, 1984).

Konstruksjon av heteroseksuell identitet setter forventninger til maskulinitet og femininitet, om respektiv overordnet og underordnet posisjonering (Holland mfl, 1998). Utførelsen av makt, kontroll, og realisering av behov og lyster er akseptabel atferd for menn, mens sosiale normer i stor grad lærer kvinnen å gjøre andre til lags fremfor å forfølge egne behov. Maskulinitet og femininitet er konstruert rundt bestemte funksjonsfelt og handlingsrom.

Gilligan (1982) har kritisert personlighets- og utviklingspsykologien for å ta utgangspunkt i den maskuline individualitetsutviklingen som den ”normale” og ”høyeste form” for utvikling. Dette betyr ikke at alle menn befinner seg i bestemte maskuline handlingsrom og inntar overordnede posisjoner, eller at kvinner kun underordner seg i feminine funksjonsfelt. Det betyr at det maskuline og feminine i vårt samfunn tenkes ut fra en slik deling, og at dette får betydning for måten vi orienterer oss på (Søndergaard, 1993). Menn har fortsatt sin identitet i all hovedsak knyttet opp til tradisjonelle maskuline handlingsrom.

I samspillet med det kulturelle og det samfunnet mennesket vokser opp i sosialiseres individet til kvinne eller mann. Mannen formes som oftest etter de maskuline personlighetstrekkene, mens kvinnene formes etter de feminine personlighetstrekkene. Kvinner skal være forsiktige og avhengige, de skal tilpasse seg og ikke jobbe mot egne ønsker og behov. Normativ femininitet kan sies å utfordre og søke å disiplinere handlekraftige kvinner, de som går ut og tar kontroll over seg selv og omgivelsene og forfølger egne behov. Når kvinner vurderer,

tenker og handle som menn overskrider de feminine konvensjoner, risikerer sensur, og negativ seksualiserte vurderinger fra andre kvinner (Eriksen, 1993).

Spence, Helmreich & Stapp (1973) definerte maskuline personlighetstrekk som for eksempel aggressivitet, uavhengighet, dominant, aktiv, beslutningstaking, selvsikker, gir ikke opp, lite påvirkelig, utadvendt, oppfører seg som en leder, står under press, ambisiøs og sterk personlighet. De feminine personlighetstrekkene ble definert som ikke aggressive, følelseladete, tilpassningsdyktighet, forsiktighet, hjelpsomhet, snillhet, blir lett såret og forståelsesfullhet. Ut fra disse definisjonene kan vi diskutere hva som forventes av kvinner og menn. Menn skal være harde og selvsikre, dette gjør at det forventes at menn skal kunne dekke en lederstilling med stor motgang og mye beslutningstaking uten de store utfordringene. Kvinner derimot skal være forsiktige, hjelpsomme og snille. Alle disse er gode egenskaper, men i en stilling som leder er behovet for de mer maskuline personlighetstrekkene til stede. Vi kan spørre oss, er det slik det er i virkeligheten. At menn er de som kan ta avgjørelser og stå på disse, mens kvinner bare vil tilpasse seg. Sannsynligheten for at menn har noen feminine personlighetstrekk, og kvinner har noen maskuline personlighetstrekk er høyst trolig til stede.

I lederskap er behovet for både feminine og maskuline egenskaper stort. De maskuline personlighetstrekkene knyttes gjennom denne definisjonen tett opp mot stor grad av selvtillit og tro på egen mestring. Disse er egenskaper som er viktige innenfor ledelse. Videre er de feminine personlighetstrekkene som for eksempel forståelsesfullhet og tilpassningsdyktighet viktige egenskaper ved kommunikasjon og samarbeid. De feminine og maskuline egenskapene utfyller hverandre godt. Kombinasjonen av begge typer ledelse vil kunne fylle de fleste behov i en organisasjon, ut fra hvilken situasjon en befinner seg i og hvilke typer behov som må tilfredsstilles der og da. Både feminine og maskuline lederegenskaper vil kunne føre til en synergieffekt og uten tvil komme hele bedriften til gode (Drake & Solberg, 1995).

2.4 BEGREPSRAMME

Begrepsrammen er en konkretisering av perspektivet i denne oppgaven. Denne brukes til å se sammenhengen mellom begrepene, og problemstillingen i oppgaven. Ridning er en idrett som har innvirkning på utøveren på mange områder. Ikke nok med at den har en enorm innvirkning på utøverens fysiske form, den styrker også utøveren psykisk. Ved mestring av utfordringer innenfor ridningen skapes mestringstro. Teorien om mestringstro viser at ved å lykkes med noe man virkelig ønsker å klare, øker troen på egen mestring. Jo mer mestringstro et menneske har, jo større er sjansene for at dette mennesket vil lykkes med neste utfordring de står ovenfor. Videre er det slik at et menneske som er i god fysisk form har større tro på at hun/han skal kunne mestre store utfordringer, noe som skaper større mestringstro. Dette viser at ridning som er en fysisk krevende aktivitet er med på å skape større mestringstro hos mennesker.

Den mestringstroen utøveren har opparbeidet seg gjennom ridning kan brukes. Den styrker henne eller ham i andre deler av livet, som for eksempel i jobben. Teorien i denne oppgaven går gjennom endel av de vanskelighetene som oppstår ved å være en leder. Grunnen til at disse er vektlagt, er å vise hvorfor dagens ledere har behov for mestringstro for å lykkes. Så kan en spørre hva mestringstro i en jobb som leder er. En leder kommer opp i mange situasjoner hvor hun/han må ha tro på egne avgjørelser og stå for disse. En leder med stor mestringstro vil se på dette som en mye enklere oppgave enn en leder som ikke har tro på egne ferdigheter. Videre vet vi at ledere møter mange store utfordringer i sin hverdag, og ved stor mestringstro vil de møte disse oppgavene med stor tro på at de vil mestre dem, og komme godt ut av situasjonen. Med andre ord vil stor mestringstro i en lederjobb hjelpe lederen å komme lettere gjennom vanskelige situasjoner. Lederen vil kunne ta raske avgjørelser, og være effektiv i sin jobb.

Tidligere forskning viser at ridning og hestehåndtering skaper mestringstro. Forskning viser også at mestringstro og selvtillit er viktige faktorer innenfor ledelse. Mestringstro har i tidligere oppgaver blitt målt som utøverens tro på egen mestring. Hvordan føler utøveren selv at ridningen har styrket henne/ham. Derimot finnes der ingen forskning som har undersøkt hvorvidt mestringstroen som skapes ved ridning og hestehåndtering er mestring som kan overføres til ledelse. Denne oppgaven er dermed videreføring av tidligere forskning, for å se

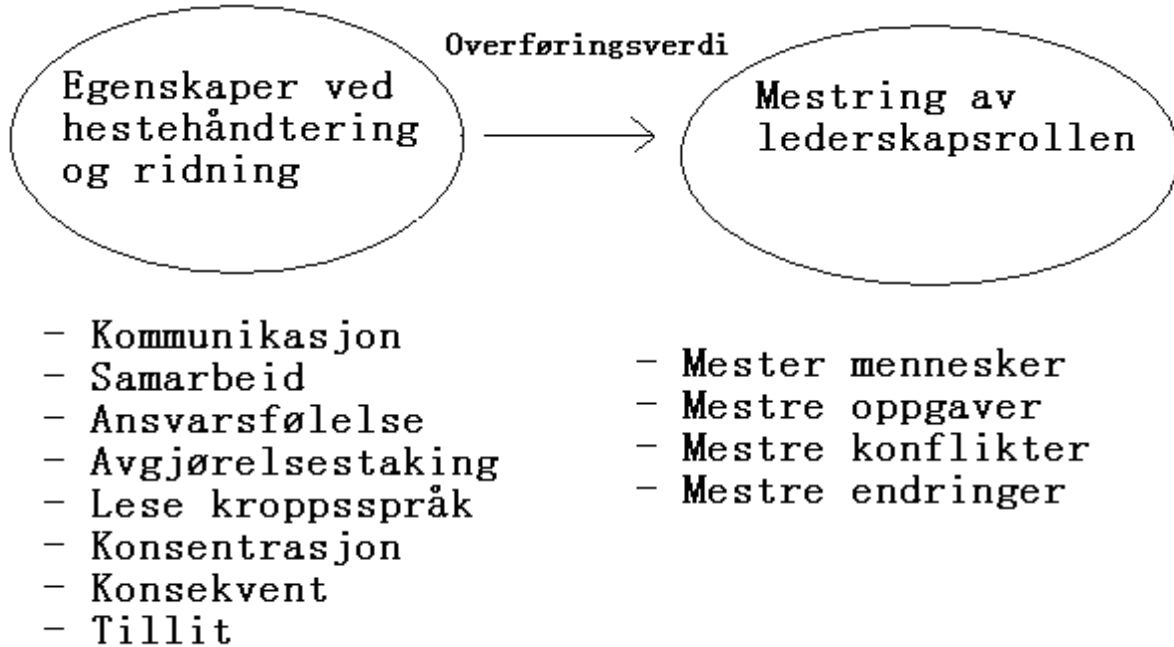
på hvilke egenskaper ved ridningen som av utøverne oppfattes som relevante, for å skape den mestringstroen som trengs for å være leder.

Begrepene i problemstillingen viser hvilke egenskaper som utøveren ser på som relevante, for å oppnå ønsket mengde mestringstro innenfor ledelse. Med andre ord vil utøverens erfaringer her være viktige. Litteraturen skal videre brukes til å bygge opp en best mulig intervjuguide for å få frem utøverens erfaringer. Erfaringene kan være mange og forskjellige, men alle bygger på den samme idretten og hvordan den kan være med å styrke utøveren.

Problemstillingen i oppgaven var som følgende: *Hvilke egenskaper ved hestehåndtering og ridning oppfattes som relevante for å gi mestringstro i jobben som kvinnelig leder? Hvilke egenskaper ved hestehåndtering og ridning opplever kvinnelige ledere har overføringsverdi til deres jobb som leder?*

Ut fra begrepsrammen kommer det frem at det gjennom hestehåndtering og ridning utvikles egenskaper som kommunikasjon, samarbeid, ansvarsfølelse, avgjørelsestaking, konsentrasjon, konsekventhet, tillit og evner til å lese kroppsspråk. Noen av disse er egenskaper som også er nødvendige for å gjøre en god jobb innenfor ledelse. Det er interessant i denne studien å se på hvilke av disse egenskapene som kan ha noen overføringsverdi fra ridning og hestehåndtering til en kvinnes lederrolle. Med dette menes det at der kanskje finnes noen nødvendige lederegenskaper som utvikles gjennom hestehåndtering og ridning, som kvinnelige leder føler kan gjøre dem sterkere i deres lederroller. De egenskapene dette gjelder er egenskaper som har overføringsverdi fra hestehåndtering og ridning til en kvinnes lederskapsrolle.

BEGREPSRAMME



Figur 2: Sammenheng mellom hestehåndtering og mestring av lederskapsrollen.

KAPITTEL 3: FORSKNINGSDESIGN OG METODEVALG

I dette kapitlet kommer først en presentasjon av ulike forskningsdesign. Deretter vil jeg diskutere rundt metode og valg av metode, samt presentere den metoden jeg har valgt å bruke for å besvare problemstillingen i denne oppgaven best mulig.

3.1 Valg av metode

Utformingen av en vitenskapelig studie kan deles inn i tre faser. En starter med å velge forskningsområde og problemstilling. Når dette er gjort finner man den teoretiske innfallsvinkelen, og til sist velger man metode og forskningsopplegg. Disse tre fasene er avhengige av hverandre. Hvilken teoretisk innfallsvinkler man velger avhenger av hvilket forskningsområde og hvilken problemstilling en har valgt. Videre avhenger metodevalget av den teoretiske innfallsvinkelen. I denne oppgaven er forskningsområdet kvinnelig lederegenskaper, og hvordan hestehåndtering og ridning kan være med på å styrke disse. Teorien er basert på dette, og bygges rundt utfordringer som en leder må mestre i dagens samfunn. Videre går teorien inn på subjektiv mestringsevne, hestehåndtering og ridning, og til sist en kort oppsummering av maskuline og feminine personlighetstrekk. Ut fra den teoretiske innfallsvinkelen skal metoden velges.

Metode handler om innhenting og bearbeiding av informasjon for å finne svar på en problemstilling. Hellevik (1999) definerer metode på følgende måte:

”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.”

Innenfor metoder finnes der to typer metoder, dette er kvantitative og kvalitative metoder. Valget mellom kvalitativ og kvantitativ metoden avhenger av tilnæringsmåte, problemstilling, formålet med undersøkelsen, egne forutsetninger og ressurser, egenskaper ved studieobjektene og forskerens forhold til kildene for data (Halvorsen, 2002). Jeg vil nå gjøre rede for disse to metodene.

Vi skal først se litt på de kvantitative metodene. Med kvantitative metoder menes fremgangsmåter der forskeren først systematisk skaffer seg sammenliknbare opplysninger om flere undersøkelsesobjekter av et visst slag, så uttrykker disse opplysningen i form av tall, og til slutt foretar en analyse av mønsteret i dette tallmaterialet (Hellevik, 1999). Ved bruk av kvantitativ metode ønsker man altså å vurdere holdbarheten av bestemte teorier gjennom hypotesetesting. For denne oppgavens problemstilling vil bruk av denne metoden være effektiv av den grunn at en får en forståelse av hva et stort antall informanter mener om et tema. Videre er ikke denne metoden tilstrekkelig for å forsøke å besvare oppgavens problemstilling nettopp fordi at en ikke får en dypere forståelse av hva informantene føler og tenker angående temaet. Vi ser derfor videre på den kvalitative metoden.

Innenfor kvalitative metoder er derimot bruken av data tekstdata vektlagt (Bryman og Bell, 2003). Kvalitative metoder handler om å karakterisere. Selve ordet kvalitativ viser til kvalitetene, det vil si egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomener. Kvalitative metoder settes gjerne opp i kontrast til kvantitative metoder, og en sier at opptelling spiller en helt underordnet rolle ved bruken av kvalitative metoder (Repstad, 1998). Med andre ord baserer den kvalitative tradisjonen seg på sin evne til å leve seg inn i og oppfatte et mønster i det mangfoldet av sanseinntrykk hun mottar, i stedet for å trekke ut et begrenset antall aspekter ved helheten, og så måle og analysere dem ved hjelp av tall (Hellevik, 1999). Formålet med den kvalitative tilnærmingen er ikke å belyse holdbarheten av teorier gjennom hypotesetesting, men å utvikle begreper om et fenomen og få en størst mulig helhetsforståelse av alle aspekter av fenomenet (Halvorsen, 2002). Denne metoden vil være effektiv å bruke for å forsøke å besvare oppgavens problemstilling, av den grunn at en får en dypere forståelse av hvordan informantene oppfatter temaet, og hva de føler at de har erfart gjennom tiden.

Den store forskjellen på disse to er at den kvantitative metoden gir en bredspektret forståelse, mens den kvalitative metoden gir en dybdeforståelse. Under valg av metode blir det da naturlig å velge den metoden som passer til studiens problemstilling best, den metoden som får frem det studien leter etter (Brymann and Bell, 2003).

I denne studien finnes der lite teori rundt selve problemstillingen, den teoretiske innfallsvinkelen dreier seg mer om de enkelte begrepene hver for seg, heller enn begrepene

samlet. Dette gjør det interessant å forsøke å både få en bredspektret forståelse av temaet, i tillegg til at det er ønskelig å få en dybdeforståelse. Med dette som bakgrunn er det derfor til denne studien valgt å bruke det som kalles ”mixed models”. Med andre ord skal det i denne studien gjennomføres både en kvantitativ og en kvalitativ delstudie.

Den kvantitative delstudien skal baseres på data som allerede er samlet inn i forbindelse med en annen studie. Det skal på disse dataene gjøres en analyse på hva kvinnelige ledere føler at de lærer i samvær med hest. Grunnen til at den kvantitative undersøkelsen skal gjøres først, er for å få en bedre forståelse av hvilke lederegenskaper kvinnelige ledere føler at de får utviklet gjennom hestehåndtering og ridning. Dette gjør det ikke bare lettere å gjennomføre intervjuene etterpå, fordi jeg har fått en større innsikt, men gir også et større grunnlag for resultatet av hele studien. Ved bruk av kvantitativ metode får studien et mer bredspektret resultat å bygge på. Ut fra resultatet på den kvantitative delstudien skal det lages en intervjuguide, og gjennomføres kvalitative forskningsintervjuer for å få en dypere forståelse av temaet.

KAPITTEL 4: DEN KVANTITATIVE DELSTUDIEN

I valg av metode har jeg i denne oppgaven valgt å dele studien i et kvantitativt og et kvalitativt delstudie. Grunnen til dette er at jeg gjennom den kvantitative delstudien får testet årsakssammenhengene mellom de forskjellige delene i studien. Det er i denne delen ønskelig å få frem hva kvinnelige ledere opplever at de lærer gjennom hestehåndtering og ridning. På bakgrunn av resultatene i den kvantitative delstudien skal intervjuguiden til den kvalitative delstudien utarbeides. Sjansen for å stille de rette spørsmålene, og få gode intervjuer er større når intervjuguiden er basert på data som viser hva kvinnelige ledere føler at de lærer gjennom hestehåndtering og ridning.

4.1 METODE

Undersøkelsen som den kvantitative delstudien bygges på er et anonymt spørreskjema som i 2003 ble sendt ut til alle medlemmer fra 12 år og oppover i Tromsø Ryttersportsklubb, Bærum Rideklubb og Søndre Ås gård og miljøsender. Utvalget som ble invitert til å delta besto av 268 personer fra Tromsø, 320 personer fra Bærum og 262 personer fra Søndre Ås. Den samlede responsraten var 39%. Responsraten var 47% i Tromsø, 30% i Bærum og 37% i Søndre Ås.

Den gjennomførte spørreskjemaundersøkelsen blant ryttere er ikke utformet for direkte å kunne besvare problemstillingen i denne studien.

Likevel er det fullt ut mulig, ved hjelp av eksisterende data, å lage en hypotese om sammenhenger som kan ligge til grunn for videre studier.

Utvalget

Av alle respondentene, oppga 49% å være under 16 år, 30% å være mellom 16 og 29 år, 22% å være 30 år eller eldre. I rideklubben i Tromsø rapporterte 42 personer at de var i aldersgruppen 12-15 år, 42 personer 16-29 år og 36 personer 30 år eller eldre (120 ryttere totalt). Utvalget fra Bærum Rideklubb bestod av 29 medlemmer mellom 12-15 år, 30 mellom 16-29 og 29 medlemmer i alderen 30 eller eldre (88 ryttere totalt). I rideklubben på Søndre Ås

oppgav 77 medlemmer å være mellom 12-15 år, 18 ryttere mellom 16-29 år, og 1 person 30 år eller eldre (96 ryttere totalt).

Spørreskjemaet inneholdt innledningsvis spørsmål om demografiske variabler. Det ble spurt om kjønn, fødselsår, utdanning, yrke, barn og sosial situasjon. I denne studien er bare de avgjørende faktorene som kjønn, alder, utdanning og yrke tatt med i vurdering. Videre ble deltakerne spurt om hvilken erfaring de hadde med hester, hvilke egenskaper de ville velge hest ut fra, og hvilke følelser de hadde når de var sammen med hesten. Spørsmålene om ønskbare egenskaper hos hesten og hvilke følelser de hadde når de var sammen med hesten, ble hentet fra en tidligere undersøkelse blant medlemmer av rideklubber i Buskerud. Andre spørsmål i spørreskjemaet handlet om livsstil, håp (Snyder et al., 1991), livs tilfredshet (Pavot & Diener, 1993), selvtillit (Rosenborg, 1965), generell subjektiv mestringsevne (Røysamb, Schwartzer & Jerusalem, 1998), og PAQ, som måler graden av egen klassifisering i forhold til maskuline og feminine personlighetstrekk (Spence & Helmreich, 1978).

Spørsmålene i spørreskjemaet som omhandler hest og ridning er noen ganger referert til som ”rideskole” og andre ganger som ”rideklubb”. For Tromsø og Søndre Ås hadde dette ingen betydning da rideskolen og rideklubben er slått sammen, men for Bærum som ikke har rideskole har dette ført til at noen av spørsmålene ikke ble besvart.

Statistiske metoder

Alle statistiske analyser ble utført ved hjelp av SBSS 14.0.1 for Windows. Forskjeller mellom ryttere i ulike aldersgrupper, i forhold til sosial bakgrunnsfaktorer, ble analysert ved hjelp av krystabulering. T-test ble anvendt for å sammenligne gjennomsnitt av ulike skalaer mellom ulike grupper av respondenter.

Faktoranalyse med varimax rotasjon, ble utført for å undersøke om der fantes dimensjoner av egenskaper rytterne følte at de lærte ved å holde på med hest.

Egenskaper lært ved samvær med hest:

Spørsmålet ”I hvilken grad tror du at mennesker som driver med hest for hjelp til å lære seg noe av de tingene som nevnes nedenfor” ble hentet fra Wang (1989). Deltakerne vurderte på en 4 punkts skala fra 1= overhode ikke, 2 = lite, 3 = noe, 4 = mye, i hvilken grad de tror at mennesker som driver med hest får hjelp til å lære seg 10 ulike egenskaper.

Utdanningsnivå ble formulert som ”hvor lang utdanning planlegger du å utføre/har du fullført?” Responskategoriene var 1 = 9 år eller mindre, 2 = 10-12 år, 3 = 13-14 år og 4 = 15 år eller mer. I denne studien havnet de med 15 år eller mer under kategorien ”ledere” mens de resterende respondentene havnet under kategorien ”andre”.

4.2 RESULTAT

Jeg skal begynne med å gjøre noen antagelser om egenskaper hos en leder. Jeg antar at de fleste ledere vil være over 18 år, de fleste har høyere utdanning (dog ikke nødvendigvis alle), og at mange av dem vil jobbe i et mannsdominert miljø. I forhold til å nærme meg problemstillingen min, vil jeg i datamaterialet skille mellom ryttere som har 15 års utdanning eller mer og er i inntektsgivende arbeid (heretter kalt ”ledere”), og de som ikke har det (heretter kalt ”andre”). Alle rytterne i analysene er over 18 år.

Vi antar at selv om ikke alle i kategorien ”ledere” er ledere i sitt yrke, vil de være formelt i stand til å kunne søke lederstillinger.

Innenfor ”ledere” falt 39 personer, altså 26%. Av disse var det 10 menn og 29 kvinner. Derimot falt 110 personer (74%) i kategorien ”andre”, av disse var det 6 menn og 104 kvinner.

Tabell 1: Opplevelsen av androgynt, maskulint, feminint personlighetstrekk blant ”lederemne” og ”andre”.

		Alle				Kvinne		
		N	Mean	SD		N	Mean	SD
Androgynt personlighetstrekk	”andre”	100	19,5	3,7		96	19,4	3,7
	”lederemne”	37	20,8	3,4		27	19,9	3,1
Maskulint personlighetstrekk	”andre”	99	29,2	4,1	**	94	29,1	4
	”lederemne”	37	31,5	3,6		27	30,8	3,5
Feminint personlighetstrekk	”andre”	99	30,9	3,4		94	31	3,5
	”lederemne”	38	31,2	2,8		28	31,3	3,1
Selvbilde	”andre”	104	15,9	2,6	*	99	15,8	2,6
	”lederemne”	36	17	2,4		26	16,6	2,4
Subjektiv mestringssevne	”andre”	106	31,7	3,8		101	31,7	3,8
	”lederemne”	37	33	3,85		27	32,6	3,7

Merk. Testet for statistisk signifikant forskjell mellom ”lederemne” og ”andre” ved hjelp av t-test. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

”Lederemne” skåret statistisk signifikant høyere på det maskuline personlighetstrekket og på selvbilde sammenlignet med ”andre” respondenter. Kategorien ”lederemne” rapporterte et mer positivt selvbilde enn de under kategorien ”andre”. Ser vi respondentene samlet var rapporteringen av subjektiv mestringssevne i gjennomsnitt (mean) 31,7 (”andre”) mot 33,0 (”leder”); $p < 0,07$.

Vi splittet materialet på kjønn og kjørte de samme analysene separat for kvinner og menn. Det var en signifikant forskjell blant kvinner mellom de i kategoriene ”lederemne” og ”andre” i rapportering av det maskuline personlighetstrekket (mean = 30,8 versus mean = 29,1; $p < 0,05$).

Rytterne ble spurt om hva de opplevde å lære i samvær med hest og ridning. Det var signifikant forskjell mellom ”lederemne” og ”andre” i forhold til å lære seg å være ryddig, og de i kategorien ”andre” mente dette i større grad enn ”lederemne”.

Tabell 2: Rapporterte egenskaper kvinnelige ryttere mener de lærer av å være sammen med hest i kategoriene ”lederemne” og ”andre”.

		N	Mean	Std.deviation
Lærer å beherske seg	"andre"	99	3,51	0,63
	"lederemne"	29	3,83	0,47
Lærer å være ryddig	"andre"	100	3	0,89*
	"lederemne"	29	3,35	0,61
Lærer å være aktiv	"andre"	101	3,52	0,64
	"lederemne"	29	3,8	0,41
Lærer å lede	"andre"	100	2,9	0,84
	"lederemne"	29	3,2	0,74
Lærer å lytte til andre	"andre"	101	3,29	0,71
	"lederemne"	28	3,6	0,63
Lærer seg fysisk styrke og kondisjon	"andre"	100	3,5	0,7
	"lederemne"	29	4,7	5,3

Merk: Testet for signifikant forskjell mellom ”lederemne” og ”andre” ved hjelp av t-test.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Her var det bare en signifikant forskjell på ”andre” og ”lederemne”, og det var på det å lære å være ryddig. Om vi derimot opererer med et signifikansnivå på $p < 0,06$, og ikke på $p < 0,05$ som er vanligst, skårer ”lederemne” høyere enn ”andre” på følgende områder: å lede, konsentrasjon, lytte til andre og fysisk styrke og kondisjon.

Man kan tenkte seg at ”lederemne” og ”andre” søker å lære ulike ferdigheter i forhold til ridning, både fordi de har ulikt utgangspunkt og fordi de har ulike behov for å lære seg nye

ting. Dermed kan vi stille spørsmål ved om det er forskjell i tankestrukturen knyttet til hva man mener man lærer mellom ”ledere” og ”andre”? For å utforske dette nærmere ble det gjennomført en faktoranalyse.

I tabell 3 vises resultatene fra faktoranalysen blant alle respondentene samlet. Faktoranalysen resulterte i 3 tolkbare dimensjoner av hva kvinner opplever å lære seg sammen med hest. De tre faktorene forklarte samlet 60,2% av variansen. Seks variabler ladet sterkest på Faktor 1. Alle utsagnene som ladet sterkest omhandler medmenneskelig omgang. Faktor 1 får derfor navnet ”Sosiale interaksjonsegenskaper”. Tre utsagn korrelerte sterkest med den underliggende dimensjonen i Faktor 2. Variablene tapper læringsdimensjoner om å dirigere, bestemme og lede. Derfor fikk Faktor 2 navnet ”Lederegenskaper”. Bare en variabel ladet sterkest på Faktor 3. ”Fysisk styrke og kondisjon”.

Tabell 3: Dimensjoner av opplevd læring i samvær med hest. Faktoranalyse med varimax rotasjon.

	Faktor 1 Sosiale interaksjonsegenskaper	Faktor 2 Lederegenskaper	Faktor 3 Fysisk styrke og kondisjon
1. Lærer å beherske seg	,74	,16	,004
2. Lærer å vise ansvar	,71	,08	-,03
3. Lærer å lytte til andre	,68	,10	.08
4. Lærer seg å være aktiv	,65	,04	,02
5. Lærer seg konsentrasjon	,62	-,13	,36
6. Lærer å tro på seg selv	,59	,02	-,43
7. Lærer å dirigere	,03	,92	,08
8. Lærer å bestemme over andre	-,03	,91	-,03
9. Lærer seg å lede	,35	,62	-,21
10. Lærer seg fysisk styrke og kondisjon	,10	-,03	,85
Eigenvalue	2,78	2,12	1,1
Forklart varians	27,99	21,24	11,003

I tabell 4 vises resultater fra faktoranalysen blant ”ledere” alene. Faktoranalysen

resulterer i 4 tolkbare dimensjoner av hva kvinner opplevde å lære sammen med hest. De fire faktorene forklarte samlet 80% av variansen. Vi skal her være oppmerksom på at N er liten. To variabler ladet sterkest på Faktor 1. Alle utsagnene som ladet sterkest omhandler egne egenskaper innenfor konsentrasjon og ansvar. Faktor 1 fikk navnet ”Konsentrasjon og ansvar”. Tre utsagn korrelerte sterkest med den underliggende dimensjonen i Faktor 2. Utsagnene som ladet sterkest omhandler medmenneskelige egenskaper. Faktor 2 fikk derfor navnet ”Sosial omgang”. To variabler ladet sterkest på Faktor 3. Disse to utsagnene omhandler tro på seg selv, og Faktor 3 fikk derfor navnet ”Selvtillit”. To variabler ladet sterkest på Faktor 4. Variablene tapper læringsdimensjoner om å dirigere og bestemme over andre. Faktor 4 fikk derfor navnet ”Lederegenskaper”.

Tabell 4: Dimensjoner av opplevd læring i samvær med hest blant ”lederemne” kategorien av kvinnelige ryttere. Faktoranalyse med varimax rotasjon.

	Faktor 1 Konsentrasjon og ansvar	Faktor 2 Sosial omgang	Faktor 3 Selvtillit	Faktor 4 Lederegenskaper
1. Lærer seg konsentrasjon	,97	,06	,09	-,017
2. Lærer å vise ansvar	,97	,06	,09	-,017
3. Lærer å være aktiv	-,24	,81	,27	-,113
4. Lære å beherske seg	,37	,81	-,26	,076
5. Lære seg å lytte til andre	,11	,75	,33	-,24
6. Lærer å tro på seg selv	,23	,12	,80	-,02
7. Lære å lede	,35	,08	,71	,25
8. Lære seg fysisk styrke og kondis	,25	-,09	-,67	-,08
9. Lærer seg å dirigere	,09	-,04	,03	,96
10. Lærer seg å bestemme over andre	-,12	-,16	,18	,90
Eigenvalue	2,33	1,94	1,89	1,888
Forklart varianse	23,34	19,41	18,9	18,78

I tabell 5 viser resultatene fra faktoranalysen blant ”andre”. Faktoranalysen resulterte i 3 tolkbare dimensjoner av hva kvinner opplevde å lære sammen med hest. De tre faktorene forklarte samlet 64,3% av variansen. Tre variabler ladet sterkest på Faktor 1. Variablene tapper læringsdimensjoner om å dirigere, bestemme og lede. Faktor 1 fikk derfor navnet

”Lederegenskaper”. Fire ladet sterkest på Faktor 2. Utsagnene omhandler den fysiske delen av hestehold og ridning, Faktor 2 fikk derfor navnet ”Å være i form”. Tre variabler ladet sterkest på Faktor 3. Alle utsagnene går på tro på egne egenskaper. Faktor 3 fikk navnet ”Selvtillit”.

Tabell 5: Dimensjoner av opplevd læring i samvær med hest blant ”andre” kategorien av kvinnelige ryttere. Faktoranalyse med varimax rotasjon.

	Faktor 1 Lederegenskaper	Faktor 2 Å være i form	Faktor 3 Selvtillit
1. Lærer å dirigere	,91	,05	-,02
2. Lærer å bestemme over andre	,88	-,15	,06
3. Lærer å lede	,71	,16	,20
4. Lærer seg konsentrasjon	-,11	,83	,12
5. Lærer seg fysisk styrke og kondis	-,06	,78	,02
6. Lærer å lytte til andre	,26	,61	,27
7. Lærer seg å være aktiv	,12	,56	,34
8. Lærer å tro på seg selv	-,02	,05	,82
9. Lærer å beherske seg	,18	,19	,80
10. Lærer seg å vise ansvar	,09	,25	,72
Eigenvalue	2,24	2,13	2,06
Forklart av varianse	22,43	21,29	20,58

4.3 KONKLUSJON

Det var overraskende at det var signifikant forskjell mellom ”lederemne” og ”andre” i hvor høyt de skåret på subjektiv mestringsevne variablene. Imidlertid korrelerte personlighetstrekket maskulinitet høyt med subjektiv mestringsevne (Pearson`s $r = -0,53$). Det kommer frem gjennom undersøkelsen at ”lederemne” skårer høyere på det maskuline personlighetstrekket enn de i kategorien ”andre”. Noen av de maskuline personlighetstrekkene er fra teorien egenskaper som ambisiøs, har lederskap muligheter, sterk personlighet, forsvarer egen tro, ol. Dette er egenskaper som alle er nødvendige innenfor ledelse, og som speiler subjektiv mestringsevne.

Det kommer samtidig frem at "lederemne" opplever å ha bedre selvtillit enn de i kategorien "andre". Selvtillit og det maskuline personlighetstrekket hadde moderat sammenheng (Pearson's $r = 0,38$), og et slikt resultat var forventet. Også når det gjaldt selvtillit er kausalitetsaspektet interessant. Var selvtilliten høy før det kvinnelige lederemnet begynte å ri, eller har selvtilliten utviklet seg underveis i samvær med hest?

Oppsummeringsvis ser det ut til at både "lederemne" og "andre" føler at de lærer om selvtillit og ledelse ved å holde på med hest. Kvinnene innenfor begge gruppene føler at de lærer noe om hvordan de skal lede, ta beslutninger og bestemme over andre gjennom ridningen. Disse er alle egenskaper som er nødvendige ved ridning og hestehold. Likevel synes "lederemne" å ha en mer differensiert tankestruktur med hensyn til hva de opplever å lære seg av egenskaper. De i kategorien "andre" manglet det sosiale omgangsaspektet, samt konsentrasjon og ansvar, som "lederemne" fremhever at de får utviklet. "Lederemnene" føler dermed at de får styrket flere egenskaper knyttet til det å lede gjennom ridningen, enn "andre" gjør.

Et av de viktigste funnene fra denne delstudien var at "lederemnene" i motsetning til andre, opplevde at de fikk utviklet egenskaper knyttet til sosial omgang. Dette viser at "lederemne" ikke bare føler at de lærer om ledelse og selvtillit gjennom ridning, slik alle rytterne i undersøkelsen gjorde, men de føler også at de lærer noe om sosial interaksjon og kommunikasjon. De senere årene er denne delen av ledelse blitt mer og mer aktuell for å klare seg innenfor dagens marked. En god leder må kunne samarbeide med sine medarbeidere, og få frem det beste i disse. Dette går ikke hvis ikke lederen vet hvordan hun/han skal omgås andre mennesker på en god måte.

Videre ser vi at "lederemne" føler at de lærer om konsentrasjon og ansvar i samvær med hest. Det å for eksempel eie en hest innebærer et stort ansvar. Dette er et dyr som ikke kan ta vare på seg selv, og derfor til enhver tid er avhengig av eieren sin. Hvorfor "lederemne" føler at de lærer mer om ansvar enn de i kategorien "andre" gjør, kan være interessant å undersøke videre. Kan det være fordi "lederemne" ser ansvaret i en sammenheng med ansvaret de har i sin jobb? Nødvendigheten av konsentrasjon under ridning og hestehåndtering avhenger nok mye av hvor stort ønsket om å lykkes er. Om en person bare vil ri en tur, å kose seg, har det lite å si om hesten jobber korrekt i dressuren. Derimot, om en person ønsker å konkurrere dressurridning er nødvendigheten av konsentrasjon og perfeksjon til stede. Hvorfor

”lederemne” føler at de lærer mer om dette enn ”andre”, kan skyldes at de ser viktigheten av å ta det med seg videre i livet, mens andre kanskje føler at de har mest behov for disse egenskapene under selve hestehåndteringen eller ridningen.

Hvis vi ser funnene fra den kvantitative analysen i forhold til problemstillingen i studien ser vi at vi ikke har fått noe svar på hvilke egenskaper ved hestehåndtering og ridning som oppfattes relevante for å gi mestringsfølelse i jobben som kvinnelig leder. Dette nettopp fordi spørreskjemaet var laget til en annen undersøkelse, og dette spørsmålet innebar ikke i den kvantitative delstudien. Det vi har fått svar på ved bruk av den kvantitative delstudien er at kvinnelige ledere har høyere følelse av mestring enn andre kvinner har. Dette vet vi fordi at ”lederemne” i denne delstudien kom ut med høyere grad av maskuline personlighetstrekk enn ”andre” gjorde. Ut fra teorien vises det at maskuline personlighetstrekk er koblet sterkt opp mot selvtillit og uavhengighet.

På spørsmålet om hvilke lederegenskaper kvinnelige ledere føler at de får utviklet gjennom hestehåndtering og ridning ser vi at lederne i den kvantitative delstudien føler at de får utviklet sine egenskaper innenfor sosial omgang, ansvar, konsentrasjon, selvtillit og ledelse. Med andre ord svarer flertallet av disse kvinnen at de får bedre selvtillit, det blir lettere å ta ansvar, de blir flinkere å konsentrere seg, de utvikler lederskaper som for eksempel avgjørelsestaking og de blir flinkere til å omgås og kommunisere med mennesker gjennom å holde på med hest.

Resultatene fra den kvantitative delstudien vil være til stor hjelp ved utarbeidelse av intervjuguiden til den kvalitative delstudien. Dette fordi at studien nå har fått en større forståelse av hvilke egenskaper kvinnelige ledere føler at de får utviklet gjennom hestehåndtering og ridning. Den kvalitative delstudien kunne sikkert vært gjort uten at det var gjennomført en kvantitativ delstudie først, men da ville intervjuguiden blitt utarbeidet mer på bakgrunn av mestringssevne enn på bakgrunn av sosial omgang med andre mennesker. Teorien som finnes innenfor kvinner og hestehåndtering fra tidligere baseres mye på at kvinnen får utviklet sin selvfølelse gjennom å holde på med hest. Ved å gjennomføre den kvantitative delstudien har vi fått en forståelse av at mestring bare er en liten del av det kvinnelige ledere føler at de har igjen for å holde på med hest. Med dette har den kvantitative delstudien vært til stor hjelp for denne studien. For å få utforsket dette videre trengs informanter som er kvinnelige ledere og ryttere. Disse skal ta denne eksplorative studien videre til neste nivå.

KAPITTEL 5: DEN KVALITATIVE DELSTUDIEN

5.1 METODE

Etter å ha anvendt spørreskjema for å få en bedre forståelse av hva kvinnelige ledere opplever at de lærer sammen med hest, skal studien videre dreie seg over til den kvalitative tilnærmingen. Gjennom en kvantitativ delstudie kan en få frem en del praktiske opplysninger om teamet, slik at man i feltarbeidet og i kvalitative intervjuer kan bygge videre på disse (Repstad, 1998). I praksis vil en ofte bruke eksisterende kvantitative data som en bakgrunn for en mer intensiv, kvalitativ studie, slik som i denne studien. Videre kan kvantitative studier supplere og korrigere studier av enkelttilfeller med hensyn til hvor representative de undersøkte tilfellene er (Repstad, 1998).

5.1.1 En kvalitativ forskningsstrategi

I denne delen av studien er formålet å innhente så fyldig og omfattende informasjon om temaet som mulig. Dette gjør at en kvalitativ forskningsmetode vil være den som er best egnet for å få størst mulig forståelse av hva kvinnelige ledere føler at de får utviklet gjennom hestehåndtering og ridning. Kvalitative studier er ofte rettet mot en målsetting om å forstå virkeligheten slik den oppfattes av personene som blir intervjuet (Thagaard, 1998). Det er gjort få studier innenfor dette temaet tidligere, det er derfor interessant å finne ut hva intervjupersonene selv opplever som de viktigste egenskapene de lærer ved ridning og hestehåndtering.

Kvalitativ metode kjennetegnes av et fleksibelt forskningsopplegg. Det innebærer at forskeren kan arbeide parallelt med de ulike delene av forskningsprosessen. Dermed blir det et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data og analyse og tolkning. Det er viktig at datainnsamlingen og analysen foregår parallelt, slik at forskeren kan tilpasse den videre datainnsamlingen til tidligere analyser av materialet. De konklusjonene forskeren kommer frem til tidlig i forskningsprosessen, kan utdypes ved å utvide omfanget av datainnsamlingen (Thagaard, 1998).

Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode går man dypere inn i det utvalgte temaet. I denne studien er hensikten å få en dypere forståelse av intervjupersonenes egne meninger om hva ved ridningen og hestehåndteringen som har størst overføringsverdi til deres jobb som leder. Fordelen med denne forskningsmetoden er at intervjupersonene ikke tvinges til å svare i faste svaralternativer, men kan komme med egne tolkninger av temaet. Begrensningene med denne metoden er at den er tidskrevende, og forskeren må ofte velge ut noen få respondenter. Noe som igjen gjør at kvalitativ metode kan være vanskelig å generalisere (Mehmetoglu, 2004). Kvalitative undersøkelser har sjelden den hensikt å slå fast hyppighet eller omfanget av et fenomen, men ønsker som regel å forstå og utdype begreper og fenomener (Jacobsen, 2000). Under valg av forskningsmetode ble det tatt hensyn til at det ikke var en bedrift eller en fast hendelse som skulle settes i fokus. I denne studien var det enkeltpersoners egne følelser og tanker om et tema. Det er i denne studien viktig å få frem hvordan intervjupersonene føler at de får utviklet sin mestringssevne gjennom hestehåndtering og ridning. Og hvilke andre egenskaper de synes de får utviklet. For å kunne få frem disse er det viktig å la intervjupersonene snakke åpent om egne meninger innenfor området, og ikke styre svarene deres ved bruk av et spørreskjema eller lignende. Med dette tatt i betraktning ble det naturlige valg av metode det kvalitative intervjuet.

5.1.2 Det kvalitative forskningsintervjuet

Det kvalitative intervju kan utformes på tre forskjellige hovedmåter. Den ene ytterkanten er hvor der ikke finnes noen intervjuguide, og intervjuet bare blir en åpen samtale. Denne måten kan være vanskelig å bruke hvis man skal sammenligne flere intervjuer i etterkant. Den andre ytterkanten er hvor der er en intervjuguide med faste spørsmål og en fast rekkefølge. Den siste fremgangsmåten, som er den mest brukte i kvalitative intervjuer, karakteriseres av en delvis strukturert tilnærming. I metodelitteraturen kalles denne formen for ”det kvalitative forskningsintervjuet” (Fog, 1999; Kvale, 1997). Ved bruk av denne formen for intervju er temaene som forskeren skal spørre om fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av temaene kan tilpasses underveis. På denne måten kan forskeren følge intervjupersonens fortellinger, men samtidig innhente informasjonen om de temaene som er fastlagt på forhånd (Thagaard, 1998). Til min studie passer sistnevnte metode best, da jeg ønsker å både få frem intervjupersonens egne tanker og innvendinger om teamet, og samtidig få svar på de temaene som er fastlagt på

forhånd. På denne måten kan også dataene fra intervjuene sammenlignes, samtidig som det kommer inn nye innspill underveis. Nye innspill som kommer gjennom intervjuene kan brukes til å gjøre intervjuguiden til det neste intervjuet enda bedre. Ved bruk av denne metoden vil det komme frem flere ting som er vesentlig for temaet, enn det som var tatt med i den opprinnelige intervjuguiden.

5.1.3 Utarbeidelse av intervjuguiden

Intervjuguiden ble utarbeidet ut fra det for oppgaven valgte teoretiske perspektivet, og den forståelsen jeg på bakgrunn av den kvantitative studien hadde fått for temaet. Videre ble spørsmålene i intervjuguiden delt inn i bolker likt med det teoretiske perspektivet og begrepsrammen. De første spørsmålene dreide seg om mestring av lederskapsrollen. Under denne delen ble mestring av mennesker, mestring av oppgaver, mestring av konflikter og mestring av endringer tatt med. Videre gikk intervjuguiden over på spørsmål som dreide seg om egenskaper ved hest og ridning. Under denne delen ble samtalen dreiet rundt kommunikasjon, samarbeid, ansvarsfølelse, avgjørelsestaking og flere andre viktige egenskaper innenfor hestehåndtering og ridning. Det var gjennom hele intervjuet åpent for at informantene kunne komme med egne innvendinger og tolkninger. I siste del av intervjuguiden ble egenskaper ved hestehåndtering og ridning og mestring av lederskapsrollen sett på i sammenheng. Her skulle informantene få fortelle om hvilke egenskaper de følte hadde noen overføringsverdi, og på hvilken måte.

Informantene ble rekruttert til studien ved hjelp av snøballmetoden. Ryttere ved Tromsø Rideskole ble spurt om de kjente andre ryttere som hadde lederjobber. På bakgrunn av den informasjonen ble alle informantene ble kontaktet via telefon eller mail, og intervjuene ble avtalt. Ingen av de spurte trakk seg fra undersøkelsen. Videre fikk alle informantene en kort innføring i temaet da de ble kontaktet. Dette gjorde det mulig for dem å tenkte litt gjennom temaet før intervjuet skulle begynne. Intervjuene ble foretatt på forskjellige steder, deriblant på kontoret til noen, hjemme hos noen og hjemme hos meg. Før intervjuet startet fikk informantene en innføring i temaet, og i hvordan intervjuet var lagt opp. Etter å ha avklart med informantene om bruk av båndopptaker, ble intervjuene tatt opp på bånd. Ved bruk av båndopptaker ble det lettere for meg å konsentrere meg om samtalen med intervjupersonen, i stede for å prøve å skrive alt ned. Videre var det en stor fordel å ha alt lagret etter intervjuet.

På denne måten fikk jeg med meg alt som ble sagt. Samtalen ble umiddelbart etter intervjuene skrevet ned i tekst. Spørsmålene inneholdt ikke forhold av konfidensiell art, og det var derfor ikke nødvendig med taushetserklæring. Alle informantene godtok at studien ikke skulle være anonym. Likevel er alle navn i studien fiktive.

Det første intervjuet var med Pia. Jeg fikk stilt alle spørsmålene, og fikk gode og utfyllende svar. Jeg erfarte under dette intervjuet at noen av spørsmålene i intervjuguiden ikke var like vesentlige som andre, og i tillegg hadde Pia en del innvendinger som gjorde at jeg la opp det neste intervjuet på en litt annen måte. Det neste intervjuet var med Sofie. Her var jeg bedre forberedt, og intervjuet ble godt gjennomført. Etter dette intervjuet jeg Synnøve. Synnøve har jobbet som daglig leder på Tromsø Rideskole, og siden hun har studert og jobbet innenfor området var det tydelig at dette temaet var godt gjennomtenkt fra hennes side. Synnøve kom med mange tolkninger som gjorde at jeg hadde en enda bedre forståelse av temaet til de neste intervjuene. Etter disse intervjuet jeg Johanne, Hanne og Stine. Alle intervjuene forløp uten problemer, og informantene ga utfyllende svar. Underveis i gjennomføringen av intervjuene følte jeg at svarene begynte å bli mer og mer like. Dette tydet på at kategoriene ble ”mettet” (Kvale, 97), og at man kanskje ikke ville få så mye mer ut av å intervju mange flere kvinner. Dette gjorde at jeg valgte å stoppe etter det sjette intervjuet.

5.1.4 Gyldighet og pålitelighet

Validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) er sentrale begreper som blir brukt for å vurdere kvaliteten på en studie. Disse er med på å sikre at resultatene fra undersøkelsen er riktige. Første ledd i kvalitetskontrollen dreier seg om å undersøke påliteligheten i studiet (Fog, 1999). Påliteligheten er i bunn og grunn om målingene vil gi de samme resultatene hvis de gjentas flere ganger. Nå skal det tas med i betraktningen at alle typer undersøkelser vil påvirke informantene forskjellig. Alle mine informanter visste på forhånd hva temaet dreide seg om, og de kunne alle være med å forme resultatet. For å øke påliteligheten ble alle informantene intervjuet hver for seg, og ingen fikk vite hva de andre hadde svart. På denne måten kom hver enkelts meningen frem, uten at de ble påvirket av andre. For å være helt sikker på at dataene var korrekt, ble båndopptaker brukt under intervjuene.

Når det gjelder gyldighet kan vi skille mellom intern og ekstern gyldighet. Den eksterne gyldigheten sier noe om i hvilken grad funnene fra studien kan generaliseres. Altså om andre informanter ville ha hatt de samme meningene og erfaringene som informantene i denne studien hadde. Om resultatene fra min studie kan generaliseres for alle kvinnelige ledere som driver med hest er usikkert. Når vi videre ser på den interne gyldigheten går denne på om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2000). Det er her viktig å bruke den ordinære kilden, ikke andrehåndskilder. Dette fordi at jo lenger bort man kommer fra fenomenet, jo flere har tolket situasjonen. I denne studien var kun ordinære kilder brukt. Dette ble naturlig da det var deres egne erfaringer som skulle studeres. Når det gjelder valg av informanter har dette også noe å si fra den interne gyldigheten. Man skal vite at man har valgt de rette informantene, og at disse kan gi den informasjonen man leter etter. Informantene til denne studien var alle kvinnelige ledere, dog ikke toppledere. Videre drev alle med hest, men var på forskjellig nivå innenfor ridningen og hestehåndteringen. Alle informantene bodde i Tromsø. Jeg fant ingen motiver for at informantene ikke skulle ville fortelle sannheten, og intervjuene ble lagt opp slik at ikke spørsmålene skulle være ledende.

5.2 EMPIRI OG ANALYSE

5.2.1 Introduksjon av de kvinnelige lederne som ble intervjuet

Ved bruk av intervjuguiden ble det foretatt i alt seks intervjuer. Intervjupersonene var alle kvinnelige ledere, og jobbet innenfor forskjellige typer bedrifter. I første delen av intervjuet kartlegges opplysninger om informantenes livstilstand og sosiale bakgrunn. Det ble også stilt spørsmål om bakgrunnen til at hun valgte å bli leder, og hvilken lederfunksjon hun har hatt, eller har for øyeblikket. Informantene ble også bedt om å beskrive seg selv som person. En kort presentasjon av intervjupersonene følger nedenfor. Dette ble tatt med i studien for å fremstille hvilke type personer informantene er. Det var interessant å se hvilke egenskaper informantene følte var naturlige for dem, og hvilke de følte at de fikk utviklet gjennom hestehåndtering og ridning.

Pia er 32 år gammel, jobber som veterinær ved et privat veterinærsenter, og er samtidig daglig leder der. Slik beskriver Pia seg selv:

”Jeg er arbeidsom, kanskje litt for snill. Prøver hele tiden å få gjort veldig mye på for lite tid. Jobber kanskje for mye til tider, vanskelig å legge jobben igjen når man går fra jobb. ”

På spørsmålet om hvordan Pia ble leder for første gang, hvilke ambisjoner hun har, og hva jobben gir henne svarte hun:

”Det startet med at jeg utdannet meg til veterinær og begynte å jobbe på veterinærsenteret, hvor jeg også kjøpte meg inn i ledelsens aksjeselskap. Jeg hadde jobbet som veterinær i fem år før jeg overtok lederfunksjonene da en av de andre gikk ut i barselpermisjon. Dette ble ganske naturlig da vi ikke er så mange i ledelsen, det var ingen stor kamp om denne stillingen. Har nå vært veterinær i seks år, og mine ambisjoner for denne bedriften er å bygge opp veterinærsenteret til å bli en større og bedre bedrift, som er sterk i markedet. En bedrift som er god, som gjør det bra og som kan leve lenge. Jobben gir meg en mulighet til å realisere meg selv, gir en slags form for yrkesmessig tilfredsstillelse. Jeg trives i jobben min.”

Hanne er 44 år gammel, kommer fra Sentral-Europa, og jobber som førsteamanuensis ved Universitetet i Tromsø. I tillegg er hun prodekan, som er en ledende funksjon ved fakultetet. Slik beskriver Hanne seg selv:

”Mine positive sider er at jeg kan jobbe strukturert og målrettet, jeg er god å kommunisere med andre. Det jeg tror er negativt er at jeg ikke er så markert i styresammenheng, jeg sier litt for lite, og får inntrykk av at jeg ikke får ting så godt gjennom. Jeg er ikke profilert nok, vet ikke helt om dette er på grunn av at jeg snakker et fremmed språk, eller om det er fordi det er en personlig egenskap. Hadde vært lettere viss ting gikk på eget språk.”

På spørsmålet om hvordan Hanne ble leder for første gang, hvilke ambisjoner hun har og hva jobben gir henne svarte hun:

Man blir valgt som prodekan, og da den forrige ledelsen kom å spurte meg om jeg kunne stille til valg til denne stillingen sa jeg ja. Jeg hadde blandede følelser angående dette. Jeg hadde lyst til å være prodekan fordi jeg mente at jeg på denne måten ble godt kjent med det norske universitetssystemet, og jeg ble bedre kjent med folk som jobbet utenfor mitt lille felt som forsker. I tillegg er jeg veldig interessert i doktorgradsutdanningen, noe som prodekan har ansvaret for. Det som skapte tvil hos meg var at jeg ikke liker større diskusjonsgrupper og møter. Jeg har nå jobbet to år som prodekan, og trives i denne stillingen. Mine ambisjoner videre vil være å søke på stilling som professor, men da ikke som leder men som forsker.”

Fra Hanne skal vi nå gå over til Synnøve. Synnøve er 41 år gammel og har jobbet som daglig leder og instruktør ved Tromsø Rideskole. Slik beskriver Synnøve seg selv:

”Jeg er ganske energisk og utålmodig. Liker å få ting gjort, og er ganske flink til å sette i gang med ting, få ideer.”

På spørsmålet om hvordan Synnøve ble leder for første gang, hvilke ambisjoner hun har og hva jobben gir henne svarte hun:

Egentlig ville jeg ikke bli leder, men jeg bare ble det. Det var ingen andre som kunne ta den jobben, og siden jeg var nyutdannet fra Starum fikk jeg forespørsel om å ta denne. Starum er et utdanningscenter for ridelærere. Syntes det var for tidlig å ha en lederstilling etter bare trinn 1, men vi hadde en god lederutdanning, så jeg visste hva som skulle til. Ønsket egentlig mer erfaring først, men ble overtalt til å ta jobben, og jeg ble lovet hjelp, støtte og oppbakkinga v styret hvis jeg ville ta denne jobben. Så jeg hoppet på dette, og tenkte at jeg ville prøve. Var i denne stillingen i 20 år før jeg måtte slutte grunnet skade. Først og fremst var mine ambisjoner rettet mot å være rytter. Ofte når man tar utdanning med hest så er dette en viktig del av utdanningen. Det med leder bare ble sånn, men etter hvert så fant jeg ut at dette var den spennende delen av jobben. Det er en veldig kreativ jobb, veldig interessant, fordi at man har mange jern i ilden hele tiden. Det liker jeg veldig godt, man har veldig stor frihet, det liker jeg også. Det at du har muligheten til å prøve ut ideer, og hele tiden må være kreativ, finne på nye konsepter i forhold til konkurrenter. Må finne gode løsninger for å få bedriften lønnsom. Men det var dette med å bli en god rytter som var min hovedmotivasjon.”

Stine er 33 år gammel og jobber som kvalitetsleder ved en større Tromsø bedrift. Slik beskriver Stine seg selv:

”Jeg er stille og rolig.”

På spørsmålet om hvordan Stine ble leder for første gang, hvilke ambisjoner hun har og hva jobben gir henne svarte hun:

”Jeg opplevde at jeg fikk folk til å gjøres som jeg ville, dette fikk meg til og tenke. Jeg har jobbet her et halvt år, var ferdig på skolen for et år siden. Her får jeg gjøre alt, får masse erfaring. Lærer mye om personalledelse. Ambisjoner videre må være et skritt ut i en større bedrift.”

Fra Stine skal vi over til Johanne. Johanne er 43 år, jobber som rådgiver i Telenor, og har i tillegg en funksjon som nestleder. Slik beskriver Johanne seg selv:

”Jeg er ganske ryddig, opptatt av å gjøre ting ordentlig når jeg skal gjøre noe. Tar ting litt for alvorlig. Bruker mye energi på jobben min.”

På spørsmålet om hvordan Johanne ble leder for første gang, hvilke ambisjoner hun har og hva jobben gir henne svarte hun:

Det var egentlig et svar på en direkte forespørsel om jeg kunne avlaste leder med en del oppgaver, han hadde fått en del tilleggsoppgaver på nivået over. Så da var det et spørsmål om en av oss, 15 medarbeidere, kunne tenke oss å ta disse oppgavene. Så ble jeg forspurt, og sa at jeg kunne prøve dette. Har vært i denne stillingen et halvt år, og mine ambisjoner videre vil jeg si er mer innenfor prosjektarbeid enn innenfor ledelse. Jeg føler at jobben gir meg store muligheter til å utfolde meg, til å finne på ting, løse oppgaver. Jeg har stor innflytelse på min egen arbeidsdag, og lærer mye om å ta ansvar for at prosjektet jeg holder på med skal bli ferdig.”

Sofie er 39 år og er undervisningsinspektør og mellomleder ved en barneskole. Slik beskriver Sofie seg selv:

”Jeg er en person som i utgangspunktet går godt sammen med de fleste. Når jeg brenner for noe gjør jeg virkelig det. Jeg stiller opp der det trengs, og jeg opplever at jeg ser andre mennesker. Jeg er sta som et uvær. Hvis noen krysser mine spor, så sliter de. Jeg opplever meg selv som en person som er i godt humør. Glad i mennesker. Sosial, liker ikke å være mye alene. Er nok derfor jeg har hunder.”

På spørsmålet om hvordan Sofie ble leder for første gang, hvilke ambisjoner hun har og hva jobben gir henne svarte hun:

”Jeg tror at jeg er oppflasket på dette. Har en mor som har vært leder fra jeg var bitte liten, ble toppleder etter hvert. Har aldri traktet etter lederposisjoner, men har blitt oppfordret til å søke på dem. Etter hvert som jeg har jobbet har jeg blitt oppfordret til å søke et steg videre. Har nå hatt denne stillingen i fem år, og vil nå ikke videre før min datter har blitt større. Jobben er en stor del av livet mitt, den gir meg for det meste energi, men også utfordringer, tilbakemeldinger, lærdom og jeg trives der.”

Alle intervjupersonene uttalte at det som ga dem en følelse av å kunne mestre var den praktiske erfaringen å faktisk få ting til. Flertallet av informantene fremstiller seg selv som ansvarsfulle, som personer som alltid stiller opp for andre, og som tar jobben sin alvorlig. Videre kommer det frem fra intervjuene at flertallet av informantene ikke selv traktet etter lederstillinger, men at de enten ble bedt om å ta stillingen, eller ble oppfordret av andre til å

søke. Hva kan grunnen til dette være? Det er lite trolig at informantene fryktet disse jobbene, i og med at de faktisk takket ja til dem. Noen av informantene fokuserer på at der finnes andre arbeidsområder innenfor deres felt som de trakter mer etter enn ledelsesstillingene. Kan dette ha noe med mestringsfølelsen å gjøre, eller finnes der andre grunner til dette som vi kan besvare videre i studien? Fra dette går vi videre til mestring av lederskapsrollen, for å se hva informantene føler at de må meste i sin lederjobb.

5.2.2 Mestring i lederskapsrollen

Etter de innledende spørsmålene gikk jeg inn på intervjupersonens erfaringer fra ledelse. Jeg ville her få frem hva hun mente det innebar å mestre ledelse, og hvilke egenskaper hun syntes var viktige for å kunne være en god leder. Videre ble hun bedt om å fortelle litt om opplevelsen av egne kommunikasjons- og samarbeidsevner, og viktigheten av disse på arbeidsplassen hennes. Deretter fikk hun spørsmål om hvilke oppgaver hun har i jobben sin, vanskeligheter i forhold til konflikter, og gjennomføring av endringer på arbeidsplassen.

På spørsmålet om hva det vil si å mestre ledelse, og hvilke egenskaper en god leder bør ha svarte Pia dette:

”Det å mestre ledelse vil jeg si er at de ansatte er fornøyd, og at teamet gjør det bra og har evnen til å se fremover, planlegge og gjøre det bedre sammen. En god leder må vite hva den vil, kunne formidle dette videre på en bra og fornuftig måte, må kunne forstå dem hun jobber sammen med, slik at disse fungerer godt sammen. Hun må få sine medarbeidere til å føle seg verdifulle, kunne ta beslutninger samtidig som at hun hører på de rundt seg. Samarbeid og kommunikasjon er veldig viktige egenskaper.”

Mens Synnøve nyanserte Pias bilde på følgende måte:

”Det å mestre ledelse vil jeg si er at du klarer å styre bedriften, klarer å holde alle trådene sammen, det å drive et helt ridesenter for eksempel omfatter veldig mye. Det er viktig å gi sine medarbeidere utfordringer slik at disse også kan utvikle seg i jobben sin. Den aller viktigste egenskapen som en leder bør ha mener jeg er evne til å kommunisere med andre. Videre må man som leder kunne samarbeide med alle rundt seg, man må kunne ta avgjørelser og stå ved disse. Og ikke minst må man kunne ta imot både positiv og negativ kritikk, og bruke den for det den er verd.”

Sofies erfaring var at ledelse både ble styrt av markeds mål og samarbeid med andre:

”Det å mestre ledelse er å nærme seg bedriftens mål, samtidig som at du har fornøyde medarbeidere. Når det gjelder hvilke egenskaper jeg mener en god leder bør ha så tror jeg den viktigste er at man innser at man er avhengig av andre. At man trenger et team rundt seg, som kan utfylle ens egne mangler.”

Uttalelsene fra de andre intervjupersonene samsvarte med uttalelsene fra disse tre. Alle var enige om at det å mestre ledelse dreide seg om gjøre bedriften bedre, samtidig som at de hadde fornøyde ansatte. Teamarbeid, kommunikasjon og samarbeid ble nøkkelord. Samtidig må en leder kunne ta avgjørelser, og stå ved disse. Videre skal vi se litt på hvordan intervjupersonene beskriver sine egne kommunikasjons- og samarbeidsevner, og viktigheten av disse i deres lederjobb. Ut fra dette vil vi kunne besvare spørsmålet ovenfor. Synnøve uttalte seg på følgende måte:

”Jeg tror jeg har gode kommunikasjonssevner, det er det jeg har fått tilbakemelding på. Dette er en sterk side hos meg, jeg er flink til å lytte, flink til å se andre. Det tror jeg er viktig som leder, kunne se sine medarbeidere. Kommunikasjon er alfa omega på min arbeidsplass. Det å jobbe med så mange folk krever at du har god evne til å kommunisere. Du skal kunne kommunisere med medarbeidere, oppstallører, kunder og alle som er innom rideskolen. En del av det å kommunisere er å kunne ta til seg kritikk, både positiv og negativ. Man må kunne vokse på all kritikk. La positiv kritikk gjøre deg sterkere, mens man kan bruke den negative kritikken til å finne ut hva man kan gjøre bedre. Når det kommer til samarbeidsevner synes jeg at jeg disse er gode hos meg, og det tenker jeg at jeg har fått utviklet veldig mye gjennom å holde på med hest. Som leder tror jeg at jeg er flink å samarbeide, samtidig vet jeg at jeg står på mitt hvis det oppstår uenighet. Dette betyr ikke at jeg ikke lytter til andre, men når en avgjørelse er tatt står jeg ved denne. Samarbeid på min arbeidsplass er kjempeviktig, og da ikke bare med medarbeidere og kunder, men også med oppstallører. Alle de som har egen hest på stallen, er vant til å være sjef over denne. Her må man finne et samarbeid hvor alle kan få bestemme over sin hest, innenfor visse rammer. Dette er nok den vanskeligste delen innenfor å det å drive en stall.”

Mens Hanne uttrykte egne samarbeids- og kommunikasjonssevner slik:

”Jeg vil beskrive mine kommunikasjonssevner som ganske gode. Jeg er veldig snill, en grei

leder som ønsker å være enig med de fleste. Jeg kunne nok vært litt mer markert som leder, stått mer på mitt. Kommunikasjon på min arbeidsplass er viktig. Mange avgjørelser må tas av ledelsen, og ikke alle kan involveres i denne prosessen, men jeg synes det er viktig at alle blir informert om hvorfor ting blir som de blir, og gjerne før for eksempel en endring skjer. Når det gjelder mine samarbeidsevner så kommer det helt an på situasjonen. Jeg liker ikke å skrive sammen med andre, så her er jeg nok ikke så flink å samarbeide. Men i min ledende stilling, hvor jeg styrer PHD styret har jeg ingen problemer med å samarbeide med de andre i styret.”

Johanne hadde litt andre utfordringer når det gjaldt kommunikasjon på hennes arbeidsplass: *”Jeg tror jeg jobber greit sammen med alle, det som kanskje blir en utfordring i min jobb er hvor mye man skal involvere den øverste lederen, dette fordi at det meste av kommunikasjon i prosjektene går til prosjektleder. Men jeg føler at jeg kommuniserer godt med alle i min jobb. For å kunne ha et godt samarbeidsklima er kommunikasjon veldig viktig i min jobb. Alle jobber veldig selvstendig, så det er hver enkelt sitt ansvar å ta kontakt med ledelse. Jeg opplever det å samarbeide med andre som helt uproblematisk. Jobber veldig godt i lag med mine medarbeidere, både internt og eksternt. Vi har et bra samarbeidsklima.”*

Alle uttrykte at de klarte å kommunisere og samarbeide godt med sine medarbeidere og kunder. Samtidig var alle enige om at kommunikasjon og samarbeid var viktig på deres arbeidsplass, noen mer enn andre. Det kommer frem at kommunikasjon i organisasjoner som jobber ut mot et marked, og/eller har mange kunder eller medarbeidere, har et større behov for kommunikasjon enn organisasjoner hvor alle jobber hver med sitt, og ikke er så avhengige av hverandre. Jo flere mennesker organisasjonen omhandler, jo større er behovet for god kommunikasjon. Noen av informantene uttrykte seg med forhandlingsord, som for eksempel litt, noe, kanskje, osv. Dette kan tyde på at de var usikker i forhold til egne ferdigheter. En annen egenskap som informantene tidligere fokuserte på som viktig for en leder var beslutningstaking. Dette er en egenskap som avhenger noe av kommunikasjons- og samarbeidsevnene av den grunn at det kan være vanskelig å få medarbeiderne med på beslutninger hvis en ikke kan argumentere for disse. Det ble derfor naturlig å bruke dette som neste tema i intervjuet.

Intervjupersonene spurt om de tok mange avgjørelser i sin jobb som leder, og om hvordan de syntes at det var å ta avgjørelser. På dette svarte Pia:

”Ofte må man ta avgjørelser, både store og små. Stort sett synes jeg at det er helt greit å ta avgjørelser, men det kan være vanskelig hvis disse er personrealterte. Jeg har likevel ikke problemer med å ta avgjørelsen, og stå for denne. Det er her viktig å holde seg til saken det gjelder, om andre er uenig så må man ikke la diskusjonen bli personlig. Man må tåle å være litt upopulær. Det som jeg synes er litt vanskelig er at hvis jeg må gå inn å korrigere noe som noen har gjort, så er det jo slik at jeg jobber i det samme teamet, og neste gang kan det være jeg som gjør en feil. Jeg tror at det da er viktig å være fokusert på hva jeg selv også gjøre, og hvordan dette kan bli bedre.”

Stine uttrykte dette om å ta avgjørelser i sin jobb:

”Avgjørelsene som jeg tar i min jobb er ofte rettet mot kundens behov. På bakgrunn av dette synes jeg det er veldig lett å ta avgjørelser. Hvis mine medarbeidere ikke er fornøyd med avgjørelsene så må de faktisk tilpasse seg disse, fordi at det er disse avgjørelsene som gjør at vi beholder våre kunder.”

Hanne og Johanne sa at de tok få avgjørelser i sin jobb på grunn av at de hadde ledere over seg som tar avgjørelsene, likevel syntes de ikke at det var vanskelig å få frem sin mening, og bli hørt. Sofie svarte at hun syntes det var lett og ta avgjørelser, og at hun alltid sto ved disse.

Synnøve uttrykte dette på en litt annen måte enn de andre:

”Ja, man tar avgjørelser hele tiden. Jeg husker til å begynne med at jeg syntes dette var vanskelig, siden jeg hadde så lite erfaring. Men jeg var heldig som kunne støtte meg til styret, så det ble mange telefoner til styreleder. Det er mye penger det er snakk om, og dette ville jeg ikke stå for helt alene, men etter hvert som jeg fikk erfaring og fikk mer oversikt over budsjett og slikt, så var det lettere å ta avgjørelser.”

Innenfor dette med å ta avgjørelser ser vi det at det varierer i hvor stor grad de forskjellige lederne må ta avgjørelser, og omfanget på disse. De tre sitatene som er tatt med her viser at informantene tar avgjørelser basert på helt forskjellige ting. Pia er fokusert på at man må jobbe som et team, men når man tar en avgjørelse må man også tåle at ikke alle blir fornøyde med den. Stines avgjørelser er ofte markedsstyrt, mens Synnøve fortalte mer om å ta økonomiske avgjørelser. Dette viser at informantene har forskjellige meninger om hvilke avgjørelser som er vanskeligst og viktigst. Videre kan man stille spørsmål ved om det er vanskelig å være både teamorientert og ta avgjørelser som kanskje ikke alle er enige i. Fra

dette går intervjuet over til konflikter og konfliktløsning. Videre skulle de fortelle om det hadde vært gjennomført endringer på deres arbeidsplass, og utfordringene med disse. På dette svarte Sofie følgende:

”Alle arbeidsplasser har jo sine konflikter, hos oss kan de være konflikter mellom lærere og foreldre, mellom ansatte seg imellom eller mellom ansatte og ledelsen. Måten vi løser disse på kommer helt an på hvilken konflikt det er. Men stort sett er kommunikasjon løsningen på alle konflikter. Vi har medarbeidersamtaler to ganger i året, her kommer ting stort sett frem. Ofte merker man på folk hvis det er noe som er galt, da tar jeg det opp med disse. I tillegg er det en tradisjon hos oss at hvis det oppstår en konflikt så tar vi den med en gang. Vi har tradisjon i åpenhet. Man kan snakke med folk om konflikter, og hvis man er uenig i noe. Dette er en stor fordel, da unngår vi visking og tisking i gangene. Når det gjelder endringer så var jo H06 en stor endring i skolen. Her skjer det mange prosjekter. Det er veldig spennende å gjennomføre endringer. Jeg tror det er viktig å ta vare på det gamle, og bygge videre på dette. Det kommer alltid noe positivt ut av endringer. Det som er viktig for at endringene skal kunne gjennomføres på en god måte er at alle inkluderes i prosessen. Ledelsen kan ikke sitte å bestemme alt alene, dette skaper uenighet blant de ansatte, og endringen vil være dødfødt.”

Mens Synnøve uttrykte følgende om konflikter og konfliktløsning:

”Det oppstår mange konflikter på en slik arbeidsplass, men da jeg jobbet der var det sjelden konflikter mellom de ansatte. Vi jobbet godt i lag, og fordelte ansvaret, og stort sett var alle fornøyde. Mesteparten av konfliktene som oppsto var mellom hesteeiere, og for å løse disse måtte det megling til. Jeg har lært veldig mye diplomati gjennom denne jobben. Jeg er blitt veldig diplomatisk. Man må kunne megle mellom hesteeierne for å finne løsninger som kan fungere for begge. Man må passe på at hele det sosiale miljøet er bra. For å kunne gjøre dette må man tørre å gå inn i slike konflikter og megle mellom hesteeierne. Det er noe man lærer seg etter hvert, og som gir stor mestringfølelse når man ser at man lykkes. Når det gjelder endringer så gjennomføres disse hele tiden på en stall, og dette kan være vanskelig. Den beste måten å få hesteeierne med på en endring er gjennom samtale og samarbeid, for eksempel hesteeiermøter hvor alle får komme med sine synspunkt. Man må la folk ta del i endringen. Om noen er uenige må man klare å argumentere for endringen, slik at man får flertallet med seg. Om alle går mot en endring vil den ikke la seg gjennomføre.”

Pias fremstilte hennes erfaringer med konflikter og konfliktløsning på følgende måte.

”Vi har hatt en del gnisninger mellom de ansatte, men disse har vi løst med å ha hyppigere møter. Da jeg begynte som leder innførte jeg faste møter hvor alle de ansatte skulle komme, og hvor alle kunne legge frem sine saker på begynnelsen av møtet. Oppgulp, situasjoner, kunderelasjoner, ting som hadde vært vanskelig, alt skulle komme frem på disse møtene. Hvis noen hadde en konflikt på gang skulle denne også taes opp her. Jeg føler kanskje at vi har løst noen av de små problemene i hverdagen ved å ta de ved rota, unngår på denne måten at de blir større. Vi har med dette blitt mer åpne mot hverandre, flinkere til å snakke sammen. Vi har også hatt medarbeidersamtaler, men jeg tror nok at de åpne møtene har vært det beste tiltaket. Når det gjelder endringer holder vi på å bygge ut klinikken. Men i motsetning til andre organisasjoner hvor det kan være vanskelig å få medarbeidere med på endringer har vi den motsatte utfordringen. Utbyggingen har tatt langt tid, og det har vært utfordrende for lederen å holde de ansatte i gang, å opprettholde motivasjonen når det tar så lang tid. Vi har nå en klinikk som er for liten, små lokaler, folk går oppå hverandre. Dette er en ganske stor utfordring for oss, som vil bli bedre når utbyggingen er ferdig.”

Det var innenfor dette området stor enighet om at konflikter løser seg best ved kommunikasjon, gjennom både møter og meglings. Videre kan det tilrettelegges for å unngå konflikter. Som leder kom det frem at informantene mente det var viktig å tørre å gå inn i konflikter for å finne løsninger på disse. Hanne fortalte i sitt intervju om en gang hun hadde prøvd å løse en konflikt over telefon, denne gangen hadde ikke kommunikasjonen fungert i det hele tatt. Denne konflikten ble hengene over henne i lang tid. Det kan spekuleres i om det i slike tilfeller kunne vært nødvendig med meglings. Når det gjelder endringer, hadde intervjupersonene litt forskjellige utfordringer. Men i alle tilfellene følte intervjupersonene at det var viktig å ta medarbeiderne med i endringsprosessen, og la dem føle at de var en del av endringen. Videre var det viktig for intervjupersonene å holde alle medarbeiderne motiverte ved gjennomføring av en endring.

5.2.2.1 Kommunikasjon og samarbeid som avgjørende faktorer innenfor ledelse

Gjennom intervjuene kom det frem at informantene ser på kommunikasjonsevner, samarbeidsevner og evnene til å se sine egne svakheter som noen av de aller viktigste egenskapene en leder bør ha. Dette stemmer godt overens med Larsens (1999) teori om at kommunikasjon er et viktig element innenfor godt lederskap. Videre fokuserte Larsen (1999)

på at det er viktig å vite om hverandres ansvarsområder, talenter og problemer, slik at det effektivt kan tilbys hjelp og passende informasjon. Her under kommer viktigheten av å se sine egne svakheter, noe som er nødvendig for å kunne finne de medarbeiderne som fyller gruppens svakheter. For at en leder skal gjøre det godt i dagens samfunn er viktigheten av det å ha fornøyde og engasjerte medarbeidere stor. Ut fra teorien ser vi at disse er egenskaper som også forskerne ser som relevante i forhold til ledelse. Spurkeland (2004) sier at i jakten på den gode leder må en se etter de gode relasjonene som denne lederen befinner seg i sentrum av. Dette har stor likhet med intervjupersonenes fremstilling av viktige egenskaper hos en god leder. Når intervjupersonene ble spurt om viktigheten av kommunikasjon og samarbeid på deres arbeidsplass, var alle enige om at dette var alfa omega.

Med høyt utdannede medarbeidere vil det være viktig å kunne samarbeide godt med disse. Alle må føle at de får utfordringer, og at de utvikler seg innenfor jobben sin. En viktig del av dette med kommunikasjon ut fra intervjupersonenes synspunkt, var det å kunne ta i mot tilbakemeldinger, både positive og negative. Positive tilbakemeldinger bør man kunne vokse på, mens den negative kritikken må man jobbe med for å bli bedre, hvis man synes at denne kritikken er rettferdig. Når en leder har mottatt kritikk skal hun eller han også kunne bruke denne til å gi en positiv tilbakemelding. Her er det viktig at lederen har tro på seg selv, og ikke lar kritikken gå inn på seg som person. I teorien fokuseres det på at selvtillit er en viktig personlighetsegenskap i ledersammenheng (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001). For å kunne takle de til tider svært tøffe utfordringene som ledere får, er ofte troen på egen evne viktigere enn selve den fysiske gjennomføringen av utfordringen. Videre fokuserer intervjupersonene på at en god leder må kunne ta avgjørelser, og stå ved disse avgjørelsene selv når det oppstår motgang. Alle var enige om at de tok avgjørelsene som måtte til, men at dette var vanskeligst i de situasjonene hvor det gjaldt personlige saker. Også dette er vesentlige ting som forskere innenfor lederskap har lagt stor vekt på. En leder må til enhver tid være oppdatert og klar til å ta avgjørelser.

Andre tema under denne delen av intervjuet var konfliktløsning og gjennomføring av endringer. Informantene var alle enige om at i alle organisasjoner vil det kunne oppstå en form for konflikt. De var ikke i tvil om at den beste måten å løse konflikten på, var gjennom kommunikasjon. Noen av intervjupersonene mente at møter med alle ansatte var den beste måten å løse dette på, mens andre var mer opptatt av å kommunisere med bare de som konfliktene gjaldt. Alle var enige om at kommunikasjon på et tidlig stadie kunne være med å

forhindre at konflikten skulle bli et problem. Ut fra teorien ser vi at den beste løsningen når det oppstår vanskeligheter innenfor en organisasjon, er å ta ting opp ansikt til ansikt med den det gjelder. Kommunikasjon kan være vanskelig, men nødvendigheten for kommunikasjon hvis en bedrift skal fungere, er stor. To mennesker som ikke kan kommunisere med hverandre vil i de fleste tilfeller ende opp med å bli uenige (Larsen, 1999). Her bør en leder kunne gå inn å hjelpe disse i kommunikasjonen, å finne ut om der egentlig er noen konflikt, eller om det hele bare baserer seg på misforståelser.

Videre fokuseres det mye i teorien på at lederne må se sine egne svakheter for å kunne bruke sine medarbeidere best mulig. Når en leder vet hva hun eller han er dårligst på, kan lederen ansette medarbeidere som er god på nettopp disse områdene, med det resultat at de får et sterkt lederteam.

Når det gjaldt gjennomføring av endringer var alle intervjupersonene enige om at hvis de ikke fikk flertallet med seg på endringer, ville endringene bli vanskelig å gjennomføre. For å gjøre en endring best mulig ble medarbeiderne inkludert, og alle ble hørt. Om noen var uenig i endringen måtte de gjerne være det, men de fikk i alle fall forklart hvorfor ting måtte bli som de ble. Intervjupersonene fokuserte på at denne forklaringen måtte komme før endringen, ikke etter. Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann (2001) fokuserte i sin teori på at utfordringen ved å gjennomføre endringsarbeid var todelt. På den ene siden var utfordringen å gjøre endringen på en slik måte at medarbeiderne mestret de nye kravene og relasjonene og de nye utfordringene for kompetanse og mestrinsevne. På denne måten skulle medarbeiderne bevare trivselen, helsen, velværen og verdigheten. På den andre siden lå utfordringen i å skape endringsvilje og –evne, utvikle motiverende og realistiske fremtidsbilder, stimulere kreativitet, engasjement og medansvar, og bygge endringene inn i mer stabile strukturer og handlingsmønstre. Det er tydelig sammenheng mellom intervjupersonenes følelser og erfaringer fra endringer, og utfordringene som teorien fremstiller. Det som er felles, er viktigheten av å få medarbeiderne med på endringen, og holde dem motiverte og fornøyde gjennom hele endringsprosessen.

Resultatene fra de kvalitative forskningsintervjuene viser mye av de samme fremstillingene som teorikapitlet tar for seg. Ved mestring av lederrollen sier både informantene og teoriperspektivet at det å mestre mennesker, gjennom kommunikasjon og samarbeid, mestre oppgaver, endringer og konflikter er avgjørende faktorer for å få til et godt lederskap.

5.2.3 Egenskaper ved ridning

Etter å ha sett på hvordan kvinnene opplever sin jobb som leder, skulle vi se på bakgrunnen for utøverens ridekarriere og hvor lenge hun hadde ridd. Denne delen av intervjuet skulle være med på å gi en forståelse av informantenes forhold til hest, og hva de syntes at de lærte i samvær med hest.

Først ble intervjupersonene spurt hvor gamle de var da de begynte å ri, og hva de følte at ridningen ga dem. På dette svarte Synnøve:

”Jeg har ridd siden jeg var 15 år, og har kun hatt opphold mens jeg var gravid. Nå har jeg ikke så store ambisjoner siden jeg har barn. Det å konkurrere krever mye tid og helger, og jeg vil følge opp barna i deres interesser. Men jeg rir for å oppnå noe, jeg synes det er spennende å lære så mye om kommunikasjon med hesten. Når du får til et godt samarbeid og en god kommunikasjon så gir det en utrolig mestringsfølelse. Det er bare så artig, og i løpet av en hel time med ridning så kan det være bare fem minutter hvor du virkelig er på nett med hesten og alt stemmer, men disse fem minuttene lever man på veldig lenge etterpå.”

Hanne som hadde ridd mye kortere hadde fokuset andre steder, hun sa som følgende:

”Jeg begynte å ri da jeg var 36 år gammel, og har ridd sammenhengende siden da. På en måte er det utrolig avslappende, får en til å tenke på andre ting. Det er også en utfordring. Ridning krever enorm konsentrasjon, mens det samtidig er en fin måte å slappe av på. I tillegg synes jeg at balansen min utvikles mye under ridningen. Det å kunne fokusere på kroppsbalanse gir mye selvtillit når jeg får det til.”

Pia hadde noen av de samme meningene som Hanne, men uttalte seg på en litt annen måte:

”Jeg begynte å ri da jeg var 10 år gammel, og har aldri hatt noen større pauser. Ridningen er mest avveksling for meg, som en hobby. Så vil jeg si at det er en veldig god fritidssyssel som gir mye ro, å håndtere hest er godt for sjelen. Under selve ridningen synes jeg det er artig å konkurrere litt, få litt fremgang. Se at man lykkes med en og samme hest.”

Sofie uttalte seg følgende om hva ridningen ga henne, og når hun begynte å ri:

”Jeg red første gang når jeg var 6 år, men begynte for alvor da jeg var 12 år gammel. Jeg hadde en liten pause i ridningen fra jeg var 17 år til jeg var 20 år. Hva ridningen gir meg har jeg spekulert mye på, særlig når jeg en tidlig søndagsmorgen i snøstorm må opp å sette ut

hestene. Men hestehåndteringen gir meg noe som ikke noe annet kan gi meg. En slags tilfredsstillelse. Det gir meg en positiv følelse, ekstra energi. Jeg trives sammen med hest.”

Johanne som hadde hatt et opphold i ridningen sin, og så var begynt igjen uttalte følgende om hva ridningen ga henne:

”Jeg har ridd i to perioder, først da jeg var ung og så begynte jeg igjen for fem år siden. Ridningen gir meg mange ting. Det er for det første koselig å være sammen med hest, jeg liker dyr. Det å ha kontakt med dyr gir mye, men det å ri lærer meg mye om det å samarbeide med et dyr. Jeg lærer mye om kommunikasjon. Man møter hele tiden på nye utfordringer, og det gir en god følelse når man får til noe man har jobbet lenge med. Jo mer man lærer jo mer skjønner man hvor lite man kan.”

Stine hadde et nytt innspill og komme med, hun sa følgende:

”Jeg begynte å ri da jeg var seks år, og har hatt et par korte pauser i ridningen min. Ridningen er en trivelig hobby, som gir meg mange gode venner. Jeg lærer å mye om det å kommunisere og samarbeide.”

Vi ser ut fra svarene at noen hadde holdt på med hest over lengre tid enn andre. Dette gjorde nok at de også følte at ridningen og hestehåndteringen ga dem forskjellige opplevelser og erfaringer. Det som var felles for så å si alle informantene var at de opplevde at ridningen og hesteholdet var godt for de, og at de trivdes med å holde på med hest. Hestehåndteringen og ridningen ble for mange en fin avkobling etter en hard dag på jobb. Samtidig uttrykte de at de lærte mye om konsentrasjon, kommunikasjon og samarbeid. Det kom også frem at selvtilliten utvikles, da på forskjellige områder hos informantene. Noen syntes at de fikk høyere selvtillit av at de utviklet bedre kroppsbalanse, mens andre syntes at mestringsfølelsen økte da de fikk til å kommunisere godt med hesten. Dette viste at ryttere på forskjellige nivåer utvikler følelse av mestring av forskjellige ting. Dette tok oss videre til neste del av intervjuet.

Videre ble intervjupersonene spurt om hva de følte at de måtte mestre sammen med hest, og hvilke egenskaper som de syntes var viktigst for en rytter. På dette svarte Pia følgende:

”Det viktigste man må mestre når man holder på med hest er å kunne være en leder for hesten på en positiv måte. Kunne samarbeide med hesten slik at det hele blir lystbetunget både for hest og rytter. Man må lære seg å kommunisere med hesten, på dens premisser. En rytter bør ha litt talent, og ha et godt lag med dyr. Være åpen for å kunne forstå et firbent

vesen, være åpen for hestens signaler. Hun må være tålmodig. Man må ha ridemessige ferdigheter som koordinering, følelse og balanse, men dette er ting som kan læres. Det viktigste er at man som rytter kan ta signaler fra hesten, kan tolke hesten. Man skal kunne se hvordan hesten har det, og gjøre det man kan for at den skal ha det best mulig.”

Synnøve opplevde at det hun mestret sammen med hest var følgende:

”Det jeg føler at jeg må mestre ved hestehåndtering er å klare å sette grenser og står for disse. Hester er flokkdyr, og rytteren bør og må være deres leder. Om en rytter ikke klarer å være hestens leder kan det oppstå mange farlige situasjoner, for eksempel hvis en hest krangler med en annen, og de ikke har respekt for deg, så kan denne aggresjonen gå utover deg også. Dette er noe jeg føler litt på, da jeg som liten var veldig redd hester. Når det gjelder ridningen sier mange at den er en kunst, og det stemmer. Ridningen handler om følelse og at man er våken for de meldingene som hesten gir deg. Viktige egenskaper er at du kan lese og forstå hestens kroppsspråk, og vite hvordan du skal svare hesten. Man må få til et samarbeid hvor hesten ikke føler seg truet av deg, man bør slippe å bruke tvang. Når man begynner å ri er det vanskelig å få en følelse av at du og hesten jobber i lag, men når du utvikler dine evner innenfor kommunikasjon vil ridningen gi deg mye mer. Når du kan kommunisere med hesten vil hesten begynne å gjøre ting av seg selv, og dette gir mestringsfølelse. I trening med hest dreier det seg mye om å klare å få hesten til å tro at den gjør tingene av egen fri vilje, klarer man dette får man en positiv og glad hest, som har lyst til å jobbe.

De andre informantene uttalte de samme tingene som disse to, bare på en litt annerledes måte. Det som kom tydelig frem her var at informantene visste hvor stor og sterk en hest kunne være, og de hadde innsett at hvis de ikke var dens leder vil ting kunne bli farlig. Informantene var alle enige om at det som var vanskeligst ved å holde på med hest, og det som var viktigst for dem å mestre var det å kunne være hestens leder. I disse to sitatene kom det veldig godt frem hva som er nødvendig for å kunne vær en hests leder. Det å lære seg å se hesten for det den er, og skjønne hvordan en selv fremstår på hesten er vesentlig. Informantene følte at de her måtte lære seg å kommunisere på andres premisser, for å kunne få hesten til å gjøre det de ønsket uten å måtte bruke tvang. Fra dette gikk vi videre i intervjuet for å se hva informantene følte at de lærte i samvær med hesten. På dette uttalte Hanne følgende:

”Jeg lærer å kommunisere og oppfange signaler. Det å hele tiden se på kroppsspråket til hesten, lære at de minste tingene kan bety noe. Man lærer å oppfatte små signaler. Det er utrolig berikende når man begynner å forstå dette. Det tar tid, og man lærer å være tålmodig.

Jeg lærer også mye om meg selv, hvordan jeg fremstår på andre. Kommunikasjon er noe av det viktigste man lærer sammen med hest, man blir veldig oppmerksom på hvordan en selv kommuniserer utad. Blir bevist på hva jeg kan, og hva jeg ikke kan. Jeg finner ut hvordan jeg takler det å lykkes, og det å ikke lykkes. Videre lærer man mye om det å ta ansvar for et annet vesen, og det å kunne ta avgjørelser. For meg er det litt vanskelig å være bestemt nok i samvær med hest. Dette er nok en egenskap jeg trenger å få utviklet mer. Sist men ikke minst blir man i bedre fysisk form, noe som også gjør meg i sterkere psykisk form, jeg kjenner at jeg kan stå på lengre, klarer mer.”

Mens Synnøve følte at hun lærte følgende sammen med hest:

”Da jeg begynte og ri hadde jeg stor prestasjonsangst for å vise hva jeg kunne foran publikum eller dommere, dette er noe jeg har lært mye om. Jeg er blitt mye mer sikker på meg selv, og har nå ingen problemer med å ri en konkurranse med masse publikum. Man lærer å tørre å stå for egne meninger, og vise hva en kan. Videre har jeg lært mye om ansvar. Man må jobbe hardt for å få organisert alt. Man blir veldig praktisk anlagt, og ikke minst løsningsfokuseret. Man lærer utrolig mye om det å kommunisere. Spesielt dette med å kunne gi kritikk på en positiv måte. Du kan ikke tilnærme deg hesten på en negativ måte, da får du bare negative signaler som du ikke kan bruke til noe. Man lærer å sette grenser på en positiv måte. Videre lærer man mye om seg selv, og hvordan man virker på andre. Som leder må du være våken for dette, hvordan din måte å være på faktisk påvirker andre mennesker. Hvis man ikke bryr seg om dette tror jeg ikke man kan nå langt. I tillegg har jeg veldig tro på fysisk fostring. Det å kunne mestre noe rent kroppslig, som ridningen er, så får man er mer positivt selvbilde. Det er jo slik at om jeg er i god form som klarer jeg også mer, både fysisk og psykisk. Videre lærer man mye om det å ta avgjørelser både innenfor ridningen og stell av hesten.”

Pia uttrykte at det hun lærte i samvær med hest var følgende:

”Jeg tror jeg lærer mye om meg selv, siden jeg hele tiden må jobbe med meg selv for å kommunisere bedre med hesten. Det er en stor utfordring å kommunisere med en hest for hesten gir deg veldig ærlige tilbakemeldinger, og du er nødt til å forstå den før du kan vite hva du skal gjøre for å lykkes. Det nytter ikke å be en hest om å forandre seg, du må forandre deg for å kunne samarbeide med den. Hvis du først oppnår et samarbeid med hesten, så vet du at du har gjort ting riktig. Videre utvikler man en stor ansvarsfølelse ved å holde på med hest, hesten trenger pass og pleie hver dag. Man kan ikke svikte dette behovet, for da har ikke hesten det bra lengre. Du utvikler og beholder evnen til å være ydmyk. Du vil aldri begynne å

tro at du er så mye bedre enn alle andre, og om du gjør det så vil alltid hesten minne deg på at du må være ydmyk.”

Det som gikk igjen hos alle var i all hovedsak kommunikasjon. Intervjupersonene følte at de lærte veldig mye om seg selv i kommunikasjon med dyr. Hesten dekker aldri over sitt svar på din måte å være på, men gir deg veldig ærlige svar, sa de. På denne måten lærte de mye om å gi positive tilbakemeldinger, og det å kunne være ydmyk. De mente at de lærte seg å se de små signalene, og tolke disse. Informantene var enige om at i samvær med hest hjalp det ikke å være negativ. De følte at de lærte mye om hvordan de virket på andre. Samtidig som de tilpasset seg hesten og dens behov, lærte de hvordan de skulle være dens leder, og sette grenser når dette var nødvendig. Videre var alle enige om at man blir i bedre fysisk form når man rir, helt avhengig av hvor ofte man rir. Dette hjelper utøveren til å kunne stå på lenger, og også være i bedre psykisk form. Alle mente at de lærte mye om å ta ansvar og ta avgjørelser når de holder på med hesten. Til sist men ikke minst var alle enige om at hvis et menneske lykkes innenfor hestehåndteringen og ridningen, og var flink til å sette seg oppnåelige mål, så ville dette menneske oppleve stor mestringfølelse, noe som igjen ville gitt det sterkere selvtillit.

5.2.3.1 Å være hestens leder

Noen av informantene hadde drevet med hest lenger enn andre, men alle var de enige om at ridning og hestehåndtering ga dem ro, og at det var godt for kropp og sjel. Videre var de opptatte av at de sammen med hest lærte mye om kommunikasjon og samarbeid, samt opplevde en stor mestringfølelse når de mestret oppgaver de hadde jobbet med over tid. Alle var enige om at for å oppnå følelse av mestring innenfor ridning og hestehåndtering, og dermed få økt selvtillit, var det viktig at rytteren satte seg oppnåelige mål. Ved å ha mange små delmål, som utøveren føler at hun eller han mestrer, vil utøveren mest sannsynlig utvikle en stor grad selvtillit. Derimot hvis rytteren ikke er ydmyk, og forventer for mye av seg selv eller hesten sin, og ikke lykkes, kan utøveren oppleve en kraftig tilbakegang i sin selvtillit. Ut fra teorien om subjektiv mestringsevne ser vi at dette er ganske likt med det Bandura (1977) har kommet frem til. For å oppnå økning i selvtilliten må personen sette seg oppnåelige mål, som hun føler at hun lykkes med. Dette er nok noe som kan oppnås innenfor alle typer idrett, men ridningen har kanskje en fordel i at man ikke kun oppnår resultater på egen hånd. Man

opplever også at en mestrer å jobbe sammen med et stort dyr, som mange synes er truende, og komme frem til gode løsninger. En annen viktig del innenfor dette med mestring og ridning, er at ridningen gjør at utøveren blir i bedre fysisk form, noe som alle intervjupersonene var enige om. Både ut fra Banduras (1977) forskning og intervjupersonene meninger, vil en utøver som er i god fysisk form også være i god psykisk form, og dermed ha et større pågangsmot enn en utøver som er i dårlig fysisk form.

Informantene følte at de sammen med hesten lærte hvordan de skulle få et annet vesen til å gjøre oppgaver i den tro at det var dette hun eller han hadde mest lyst til selv. Med andre ord, når en person har lært seg å jobbe med en hest på en positiv måte, vil denne personen oppleve at hesten er mer engasjert og har lyst til å jobbe. Dette er et resultat av kommunikasjon, samarbeid og positive tilbakemeldinger. En viktig del innenfor kommunikasjon som intervjupersonene fokuserte mye på, var hvor bevisst en rytter blir på seg selv under kommunikasjon med hest. En hest gir mennesket veldig ærlige tilbakemeldinger på måten hun fremstår, og hun lærer utrolig mye om hvordan hun må tilpasse seg for at hesten skal ville samarbeide. Man lærer seg å bli oppmerksom på de små signalene som hesten sender ut. Hesten kan brukes som et verktøy for å bli mer oppmerksom på de ikke-verbale uttrykkene et menneske sender ut (1). Vi ser her at det er stor likhet mellom intervjupersonenes erfaringer, og Isacssons teoretiske utsagn. Videre følte alle intervjupersonene at de lærte noe om dette med å være en bestemt og konsekvent, men myk leder. I samvær med hest hjelper det ikke å være brå og uoppmerksom, da vil hesten bli redd deg. Det hjelper heller ikke å være ubestemt og lite konsekvent. Det vil gjøre at hesten tviler på at du vet hva du vil, og den tør ikke stole på deg som leder. Med dette lærer man at man som leder må være ydmyk og lydhør for hestens signaler, men samtidig vite hva man vil, og gjennomføre dette. Man blir gode på å ta avgjørelser, både forutsigbare og utforutsigbare. Samtidig er det et stort ansvar å ha en hest, eller å passe en hest. Hesten trenger daglig stell og pleie, og en av intervjupersonene mener at dette kan sammenlignes med det å ha et eget barn. Dette har stor påvirkning på ansvarsfølelsen til en rytter. Teorien innenfor hest og ridning fokuserer mye på de samme tingene som intervjupersonene føler at de lærer sammen med hest. Det som kanskje er forskjellen her, er at teorien i denne studien fokuserer mer på økning av selvtillit og mestring enn det intervjupersonene gjør. Intervjupersonene ser en større verdi i det å kunne lære seg å bli bedre på kommunikasjon og samarbeid.

5.2.4 Ledelse og hestehåndtering/ridning sett i sammenheng

I siste delen av intervjuet var det ønskelig å få frem hvilke egenskapene informantene følte de utviklet gjennom hestehåndtering og ridning, som var relevante for deres jobb som leder. På dette uttrykte Synnøve følgende:

”Det å kunne ta avgjørelser, både uventede og ventede, og kunne stå ved disse er veldig overførbart. Videre er kommunikasjon og samarbeid veldig relevant, og har en enorm overføringsverdi til ledelse. Dette fordi at du da må samarbeide med et annet vesen som ikke kan snakke. Du er nødt til å forholde deg til de signalene denne sender ut, og man lærer mye om kroppsspråk. Dette med å få folk til å yte sitt beste, når man rir er målet å få frem det beste i hesten. Dette kan en leder lære mye av gjennom hestehåndtering og ridning. Når du trener en hest setter du deg et stort mål, og underveis setter du deg mange små delmål. Du gjør alt for å nå disse målene, og spør gjerne flinkere folk om hjelp til dette. Dette er veldig overførbart til ledelse, man blir mer fokusert på å nå de små målene, og innser at samarbeid med de rundt seg virkelig lønner seg for å komme noen vei. Man lærer også mye om mestring, og hvordan man best mulig for utviklet selvtilliten til både seg selv og sin hest. Dette er også overførbart til ledelse, som leder er det viktig at du er sikker på deg selv og dine avgjørelser, men samtidig er det også viktig at dine medarbeidere føler at de lykkes. På denne måten vil du få mye mer motiverte og arbeidsglade medarbeidere. Så i arbeid med hest lærer du hvor store oppgaver du kan gi hesten, uten at den mislykkes, dette gjelder nok for dine medarbeidere også. Man lærer også om ydmykhet i samvær med hest, og med dette lærer man om sine egne begrensninger. Det første man lærer når man får seg en hest er at man trenger ufattelig mye hjelp, og dette er sunt. Du blir mottakelig for hjelp, og dette er viktig i en jobb som leder. Som leder må man kunne innse hva man kan og hva man ikke kan, og har man ikke nok kompetanse får man enten skaffe seg den, eller be om hjelp.”

Pia uttrykte noe av det samme, men på en litt annen måte enn Synnøve. Hun svarte følgende:

”Det som har størst overføringsverdi er det å forstå andre. Man blir ydmyk, og lærer seg å jobbe med utgangspunkt i dem man har omkring seg. Man lærer særlig mye av det med å kunne jobbe i et team, for både i teamarbeid og i håndtering av hest er kommunikasjon og samarbeid nøkkelord. Videre blir man en mye flinkere problemløser. Hvis en ting ikke fungerer på en hest, så jobber man hardt for å finne det som kan fungere. Dette kan man lære mye av i en jobb som leder, hvor man ofte må prøve mange ting før man finner den beste løsningen.

Man blir kreativ. Så lærer man en del om det å lede, både mennesker og dyr er slik at om du har en positiv og motiverende leder, som gjør ting slik at de trives, så jobber de hardere. En leder må være bestemt men flink til å lytte og ta hensyn, dette lærer man mye av gjennom håndtering av hest. Man utvikler også selvtilliten sin gjennom ridning, men med den forutsetningen at man lykkes.”

Sofie uttalte følgende om hvilke egenskaper hun følte at hun fikk utviklet gjennom hestehold og ridning, og som kunne overføres til hennes jobb som leder:

”Ansvar, kommunikasjon og tydelighet er veldig overførbart. Man lærer å være ærlig. Ved samvær med hest lærer man mye om problemløsning, man er nødt til å finne løsninger. Jeg tror at det å holde på med hest gjør at man blir kreativ. Jeg tenker på alle de løsningene man har funnet oppover i årene, praktiske løsninger. Man lærer seg å bli løsningsfokusert. Hvis man holder på med hest og er problemfokusert kommer man ikke et steg videre. Man må hele tiden prøve å finne løsninger, og dette er noe man absolutt har behov for innenfor ledelse. Man utvikler også i stor grad selvtilliten, da særlig som ung jente. Det å oppleve at man kan ta tilbake kontrollen fra en løpsk hest, det å kunne styre den og kommunisere med den, det er en fantastisk følelse.”

Uttalelsene fra alle informantene viste at det var mye som kunne overføres fra det å drive med hest til ledelse, og som kunne gjøre lederen til en sterkere og bedre leder. De to egenskapene som intervjupersonene syntes var de viktigste, var kommunikasjon og samarbeid. Alle mente at for å kunne kommunisere og samarbeide med en hest, måtte de først lære mye om hvordan en selv virker på andre. Hvis en ikke var oppmerksom på hvordan en selv fremsto, ville hesten kunne bli skremt og dermed trekke seg unna. Informantene følte at de lærte hvordan de skulle være en positiv og motiverende, men bestemt leder. Et menneske skulle være hestens venn, men samtidig dens leder. En hest som ikke har noen leder kan fort bli skremt, og det kan være direkte farlig. Videre uttrykte informantene at det var viktig å sette seg mange små mål i treningen av hest, slik at både rytteren og hesten følte at dere lyktes med treningen. Dette ville gi både lederen og hesten bedre selvtillit. Dette syntes informantene hadde stor overførbarhet til ledelse, i og med at som leder bør du alltid gi dine medarbeidere oppgaver som de kan lykkes med. Dette vil gi dem større tro på egne ferdigheter, og du vil få bedre medarbeidere. En annen ting informantene fokuserte på var at når de begynte å ri lærte alle at de var mye de ikke kunne. En lærer litt og litt etter hvert, men de uttrykte at de forsto fort at de var avhengig av hjelp fra andre hvis de skulle lykkes. Ydmykhet ble avgjørende her. Dette

mente informantene kunne overføres til ledelse i og med at de som leder ikke kunne alt selv, og måtte ha hjelp. De følte at de ble mer sikre på hva de kunne, og hva de ikke kunne. Noe som gjorde det lettere å be om hjelp. Videre følte alle at de ble mer sikker på seg selv, og dermed kunne ta raskere avgjørelser som de senere sto ved. De følte også at de lærte noe om det å være leder. For en leder er det viktig å være konsekvent, men også kunne lytte til andre rundt seg, og ta hensyn til deres behov og meninger. Sist men ikke minst, følte alle at de lærte å bli mer løsningsfokusert. I samvær med hest hjelper det ikke å fundere over hva som er galt. Man må heller prøve å finne nye og bedre løsninger på situasjoner. Det samme gjelder innenfor ledelse.

5.2.4.1 Kommunikasjon som den viktigste overførbare egenskapen

Når intervjuene til slutt gikk inn på sammenhengen mellom hestehåndtering/ridning og ledelse, var intervjupersonene ikke i tvil om hva de opplevde hadde størst overføringsverdi. Alle mente at måten de lærte seg å kommunisere og samarbeide med en hest, var det mest vesentlige innenfor deres jobb som leder. Under kommunikasjon med hest blir mennesket nødt til å være oppmerksom, og lære seg å tolke de små signalene i hestens kroppsspråk. Mennesket blir nødt til å være fokusert på hesten, for å kunne tolke de små signalene den sender ut. Et menneske som lærer seg dette vil nok ha stor nytte av det når det kommer til ledelse.

Videre er personen nødt til å bli mer fokusert på hvordan hun fremstår i samarbeid eller i kommunikasjon med et annet vesen. Hesten dekker ikke over sin reaksjon på et menneskes måte å være på, men gir veldig ærlige svar. For å kunne kommunisere med en hest må mennesket se hesten for det den er, og være positivt innstilt på å finne den beste måten å samarbeide. Dette mente intervjupersonene hadde stor overføringsverdi til deres jobb som leder. I samarbeid og kommunikasjon med andre mennesker er det kanskje ikke alltid like lett å oppfatte hva det andre mennesket egentlig ønsker. Dette fordi at menneske kan uttrykke en ting verbalt, men si noe helt annet ikke-verbalt. Som leder er det her viktig å lære seg å lese sine medarbeideres kroppsspråk, for samtidig å være så ydmyk i sin egen fremstilling at medarbeiderne føler at de kan si det de har på hjertet. Med andre ord var alle intervjupersonene enige om at hestehåndtering og ridning gir mennesket og lederen en helt ny forståelse av det å kommunisere og samarbeide med et annet vesen. Larsen (1999) uttrykte at

det å kunne lytte var mye viktigere enn å kunne snakke. Og det å kunne lese ”mellom linjene” var nødvendig for å forstå hva den du snakket med egentlig mente. Dette er noe av det informantene fremhever at de lærer gjennom hestehåndtering og ridning. De blir mer åpen for hva hesten sier med sitt kroppsspråk, nettopp fordi hesten ikke kan snakke.

Innenfor ledelse er det veldig viktig å få med seg hva medarbeiderne egentlig ønsker, og hvordan de trives i jobben sin. Ved å lære seg å tolke hestens små signaler, noe som er nødvendig for å kunne kommunisere med en hest, blir nok dette mennesket også flinkere til å se andre menneskers små signaler.

Dette var ikke de eneste egenskapene ved hestehåndtering og ridning som intervjupersonene mente hadde stor overføringsverdi til deres jobb som leder. De fleste følte at de lærte mye om å ta avgjørelser, og da både uventede og ventede avgjørelser. Dette mente alle hadde stor overføringsverdi til lederjobben nettopp fordi at jo flere avgjørelser man tar, og jo flere ganger man ser at man lykkes med disse, jo mer sikker blir man på seg selv når det gjelder å ta avgjørelser. Dette går igjen inn under utvikling av mestringstro eller subjektiv mestringsevne. Det å se at et menneske opplever å lykkes med en ting, vil gjøre dette mennesket mer sikker på seg selv i en lignende situasjon neste gang (Bandura, 1977). Videre ut fra dette mente alle intervjupersonene at de opplevde en stor følelse av mestring når de lyktes med ting innenfor sin hestehåndtering og ridning, alle på hvert sitt nivå. En annen viktig egenskap som intervjupersonene mente hadde stor overføringsverdi til lederskapsrollen, var det å kunne bli mer løsningsfokusert. Alle var enige om at det ikke var mulig å oppnå resultater sammen med en hest hvis mennesket var problemfokusert. Med dette utgangspunktet lærer mennesket seg i samvær med hest å lete etter de beste løsningene for å nå sine resultater. Videre er det ofte slik at en rytter som først har satt seg et mål, gjør alt for å nå dette målet. På denne måten lærer en rytter at det hun ikke kan, må hun enten lære seg selv, eller få hjelp av andre til å løse. Dette utvikler ydmykhet og det gjør dette mennesket mer bevisst på sine mangler. Dette har også stor overføringsverdi til ledelse, da en leder som mangler kompetanse innenfor et bestemt område må være bevisst på egne mangler, slik at hun enten skaffer seg denne kompetansen, eller ber om hjelp fra andre som innehar denne kompetansen. Videre ved ridning av hest, følte intervjupersonene at de utviklet sine konsentrasjonsegenskaper, noe som også kan overføres til en lederjobb.

Sist men ikke minst mente informantene at måten de lærte å lede en hest på, hadde stor overføringsverdi til deres jobb som leder. Dette fordi at som hestens leder må mennesket alltid være bevisst på hva målene er, og jobbe mot disse, Samtidig må lederen være lydhør for hestens behov og innspill og kunne ta hensyn til disse. Dette har stor overføringsverdi til ledelse nettopp fordi disse egenskapene også er viktig i samarbeid med mennesker.

KAPITTEL 6: DISKUSJON

Dette kapitlet tar for seg en diskusjon av resultatene sett i sammenheng med det teoretiske perspektivet. Dette gjøres av den grunn at det er interessant å se om resultatene fra studien har stor likhet med det teoretiske perspektivet, og hva som i så fall er likt. Videre diskuteres funnene som er nye i forhold til tidligere forskning.

Utviklingen av det teoretiske perspektivet i denne studien hadde en noe overraskende vending. Det teoretiske perspektivet var bygd på en forståelse av at den egenskapen kvinnelige ledere hadde størst utbytte av gjennom hestehåndtering og ridning, var utviklingen av mestringsfølelse. Dette var gjort på grunnlag av tidligere forskning innenfor området jenter og hest. Resultatene fra denne studien ble derimot noe annerledes. Ut fra begrepsrammen var det interessant å se hvilke egenskaper som hadde overføringsverdi fra hestehåndtering og ridning til en kvinnes lederskapsrolle. Mestringsfølelse var en av disse egenskapene, men det viste seg at dette var ikke den egenskapen med størst overføringsverdi. Resultatene fra studien var at kommunikasjons- og samarbeidsevner var de egenskapene som hadde størst overføringsverdi fra hestehåndtering og ridning til en lederskapsrollen for kvinnene som ble intervjuet i denne studien.

Studien bygger på en kvantitativ og en kvalitativ delstudie, hvor den kvalitative delstudien hviler på resultatet fra den kvantitative delstudien. Den kvantitative delstudien ble gjort for få større forståelse av hva de kvinnelige lederne følte at de lærte gjennom hestehåndtering og ridning. Det var her interessant å se om noen av de egenskapene disse kvinnene følte at de fikk utviklet var egenskaper som var relevante for ledelse. Resultatene fra den kvantitative delstudien var med på å lage et grunnlag for å kunne besvare den andre delen av problemstillingen. Den kvalitative delstudien bygde videre på den kvantitative i den hensikt å besvare hele problemstillingen. Jeg velger å gi en kort oppsummering av de viktigste funnene fra studien. Ut fra dataene fra den kvantitative delstudien kom det frem at alle kvinner som var med i undersøkelsen opplevde at de utviklet en større grad av selvtillit i samvær med hest. Forskjellen mellom ”lederemnet” og ”andre” under den kvantitative delstudien, besto i det at ”lederemne” hadde en mer differensiert tankegang i forhold til hva de følte at de lærte i samvær med hest. Forskjellen mellom disse to kategoriene lå i at de i kategorien ”andre” følte at de lærte mer om fysisk styrke og kondisjon, mens de i kategorien ”lederemne” følte at de

lærte mye om konsentrasjon og ansvar, og ikke minst om sosial omgang. Videre kom det frem av denne delstudien at kvinnene innenfor kategorien ”lederemne” hadde flere maskuline trekk enn kvinnene innenfor kategorien ”andre”. De maskuline trekkene korrelerte høyt med nivået av subjektiv mestringsevne. Ut fra dette og definisjonen av det maskuline personlighetstrekket, var det trolig at kvinnene innenfor kategorien ”lederemne” hadde større tro på egne ferdigheter og en høyere grad av selvtillit enn kvinnene innenfor kategorien ”andre”. Forskjellene mellom ”lederemne” og ”andre” la grunnlaget for å gjøre en kvalitativ delstudie, nemlig et dybdeintervju. Studien hadde nå fått en pekepinne på hvilke egenskaper de kvinnelige lederne opplevde at de fikk utviklet gjennom hestehåndtering og ridning, og dette kunne være med å bygge opp intervjuguiden.

De seks kvinnelige ledere som ble intervjuet opplevde at de lærte mye om kommunikasjon og samarbeid i samvær med hest. Med dette mente intervjupersonene at de ble mer oppmerksom på hvordan de selv fremsto under kommunikasjon med andre, i tillegg til at de ble mer lydhør og oppmerksom på hva den de kommuniserte med ville få frem. Samtidig lærte de seg å være ydmyk og bli bevisst på hva de selv ikke kunne, og hvem de hadde behov for å samarbeide med for å bli sterkere på disse områdene. Alle hadde, da de begynte med hest, lært viktigheten av å være konsekvent, og stå ved sine avgjørelser. Mestret de ikke dette, ville hesten fort bli usikker på dem som leder, og dermed ikke la seg lede. Videre i samvær med hest, lærte intervjupersonene å bli mer løsningsfokusert, noe som har stor overføringsverdi til en jobb som leder. Som vi ser her peker resultatene fra de to ulike studiene, med to ulike metodiske tilnærminger, i samme retning. Begge mot at den viktigste egenskapen kvinnene i denne studien følte de fikk utviklet, var kommunikasjonsevnen.

Fokuset ble i første omgang rettet mot den første delen av problemstillingen. Ut fra intervjuene som var utført, kom det frem at all håndtering og ridning av hest som lykkes, gir mestringsfølelse. Dette varierer veldig i forhold hvilket stadie utøveren er på, og hva som er hennes mål. Noe av det intervjupersonene fokuserte mye på, var at det var viktig å sette seg mange delmål, som alle var oppnåelige. Ved å gjennomføre og nå disse målene, ville følelsen av mestring oppstå, og utøveren ville få større grad av selvtillit. Videre fokuserte informantene på at det å drive med hest, særlig for unge jenter, hadde stor innvirkning på selvtilliten når personen lykkes. Dette blant annet fordi hesten er et stort dyr, og et dyr som mange er redde for. Alle var enige om at alle aktiviteter hvor en føler at en lykkes, kan gi samme typen mestringsfølelse. Ut fra både den kvantitative og den kvalitative delstudien

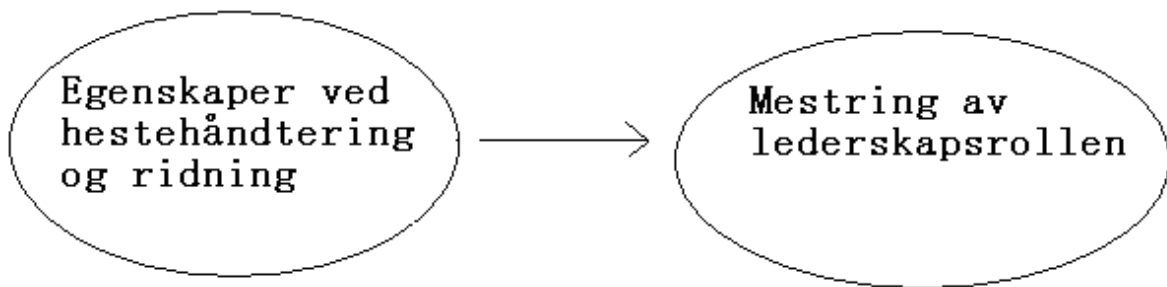
syntes det å være slik at mestringsfølelsen som oppstår gjennom hestehåndtering og ridning var generell for alle som holdt på med hest, ikke bare for kvinnelige ledere som er i fokus i denne studien. Dette uttrykte informantene, samt at resultatet fra den kvantitative analysen viste dette.

I sin jobb som leder synes det ikke å være slik at mine informanter føler at de har størst utbytte av mestringsfølelsen som oppstår gjennom samvær med hest. Både den kvantitative og den kvalitative delstudien viser noe helt annet. Det er nemlig slik at de lederegenskapene som intervjupersonene føler at de i størst grad får utviklet, er evnen til å kommunisere og samarbeide med andre. Det er trolig at disse kvinnene allerede mestrer mye i livet sitt, og at de går inn i nye aktiviteter med den innstillingen at dette skal de også mestre. Dette stemmer godt overens med Ambles (2007) forskning som viser at de kvinnelige lederne i hennes undersøkelse mestrer godt, og ønsker å mestre enda mer. I denne studie kommer det frem at utviklingen av kommunikasjonsevnen blir viktigere siden kvinnen allerede i utgangspunktet føler at de mestrer. Videre er de alle opptatte av at de lærer mye om ydmykhet og om det å være løsningsfokustert. Dette vil si at antagelsene om at kvinnelige ledere som driver med hest utvikler sine lederegenskaper gjennom mestring av hestehåndteringen og ridning, bare er en liten del av sannheten. Alle informantene i min studie var opptatt av at kommunikasjon og samarbeid med sine medarbeidere var noe av det viktigste i deres jobb. For å få en organisasjon til å fungere godt i dagens samfunn, er relasjoner til sine medarbeidere noe av det mest avgjørende. Gjennom ridningen og hestehåndteringen følte disse kvinnene at de lærte mye om seg selv, hvordan de fremsto i forhold til andre og hvordan de skulle se andre for det de var. På denne måten lærte de å være ydmyk og forsiktig under kommunikasjon og samarbeid med andre. Alle intervjupersonene følte at de ble flinkere til å kommunisere med andre gjennom å kommunisere med hest.

Skal vi se på intervjupersonenes erfaringer i forhold til Martinsens (2007) fremstilling av den dyktige leder, ser vi at det fokuseres på mange av de samme egenskapene. Ved å holde på med hest og ridning omgås en mange mennesker, dette gjør at lederen i de aller fleste tilfeller vil bli mer omgjengelig. Martinsen (2007) uttalte også at en dyktig leder må være åpen for nye erfaringer. Dette er en egenskap som intervjupersonene mente at ledere får utviklet gjennom hestehold og ridning, nettopp fordi at i samvær med hest kan det hele tiden oppstå uforutsette ting, og en må da være klar til å ta det som det kommer. Med dette lærer man å være åpen for nye muligheter og erfaringer. Videre fokuserte Martinsen (2007) på at en

dyktig leder må være akkurat passe selvsikker. Dette er også et tema som intervjupersonene var innom, i samvær med hest er det viktig å kunne være nok selvsikker til å være hestens sjef, men samtidig hvis en blir for selvsikker blir en fort påmint om at det ikke er noen grunn til å ha så god selvtillit. For eksempel i sprangridning er det viktig å vite akkurat hvor flink man er, og ha god selvtillit. Hvis en tror en er mye bedre enn en er, vil en fort bli ”jekket ned” gjennom at en ikke får hesten til å samarbeide. Dette har stor likehet med det Martinsen (2007) uttalte om å være en dyktig leder. En kan ikke ha for mye selvtillit, for da er det vanskelig å skape relasjoner til medarbeiderne sine, men samtidig trenger man så pass mye selvtillit at en kan skape tillit blant sine medarbeidere.

Videre i diskusjonen skal vi se på resultatet av undersøkelsene i sammenheng med begrepsrammen.



○ **OVERFØRBARE EGENSKAPER:**

- Kommunikasjon
- Samarbeid
- Lese kroppsspråk
- Avgjørelsestaking
- Mestingsfølelse i den grad at rytteren mestrer sine oppgaver
- Løsningsfokusert
- Konsentrasjon
- Evnen til å jobbe mot delmål
- Evnen til å se hva et annet vesen trenger for å kunne gi sitt beste

- | | |
|---------------------|---------------------|
| - Kommunikasjon | - Mester mennesker |
| - Samarbeid | - Mestre oppgaver |
| - Ansvarsfølelse | - Mestre konflikter |
| - Avgjørelsestaking | - Mestre endringer |
| - Lese kroppsspråk | |
| - Konsentrasjon | |
| - Konsekvent | |
| - Tillit | |

Figur 3: Egenskaper kvinnelige ledere ser på som overførbare fra hestehåndtering og mestring til lederskapsrollen

Ved å se på begrepsrammen kom det frem at de egenskapene ved hestehåndtering og ridning som analysemodellen fokuserte på var ganske mye de samme som de egenskapene informantene fokuserte på. Informantene var opptatte av at man gjennom hestehåndtering og ridning lærte mye om kommunikasjon og samarbeid med et annet vesen. Innenfor dette kom det frem at det var viktig å kunne lese kroppsspråket til den man kommuniserte med, for å skjønne hva den egentlig ville. Videre mente også informantene at de utviklet sin ansvarsfølelse, grunnet at de til en hver tid måtte passe på hesten, å se til at den hadde alt den trengte. Videre uttrykte informantene at de lærte om avgjørelsestaking nettopp på grunn av at hesten kan reagere raskt på ting rundt den, og den er da avhengig av å ha en leder som forteller den hva den skal gjøre. Noen av informantene uttrykte til og med at de fikk utviklet sin konsentrasjonsevne, dette fordi at du ikke får en hest til å jobbe sammen med en om en ikke konsentrerer seg.

Går vi over på den andre delen av begrepsrammen som er det å mestre lederskapsrollen, ser vi at der er listet opp fire viktige punkter om hva en leder må kunne mestre. Informantene i denne studien ble spurt om mestring innenfor alle disse fire områdene. De uttrykte at det å mestre mennesker var en stor utfordring, fordi det her var så mange forskjellige mennesker å forholde seg til, som alle uttrykte seg på forskjellige måter. Det å mestre oppgaver gikk mye på avgjørelsestaking fra informantenes side. Alle informantene uttrykte at de kunne ta avgjørelser, men at man ikke alltid ble populær når man måtte ta avgjørelser som andre var uenige i. Videre var de enige om at som leder måtte en tåle å bli litt upopulær. Innenfor dette med å mestre endringer og mestre konflikter var alle informantene enige om at kommunikasjon var deres sterkeste verktøy. Når det oppsto en konflikt ville de prøve å løse denne ved å kommunisere sammen. Men også når det var nødvendig å gjennomføre en endring i bedriften, mente de at den beste måten å få medarbeiderne med på endringen var gjennom kommunikasjon. Ser vi på det å mestre lederskap samlet, har informantene i denne studien lagt vekt på kommunikasjon som den viktigste faktoren for å lykkes.

Til sist skal vi se på sammenhengen i begrepsrammen. Studien dreide seg om hvilke egenskaper kvinnelige ledere følte at de fikk utviklet gjennom hestehåndtering og ridning, som styrket dem i deres lederstilling. Alle informantene uttrykte at den egenskapen som de fikk utviklet gjennom hestehåndtering og ridning, som hadde størst overføringsverdi til deres jobb som leder var kommunikasjonsevnen og samarbeidsevnen. Gjennom å kommunisere med et dyr, som ikke kunne snakke, uttalte alle informantene at de lærte mye om hvordan de

selv fremsto i kommunikasjon. De lærte seg å bli mer forsiktig i sin fremtreden. Dette var nødvendig for å få hesten til å kommunisere med dem. Ved å bruke dette innenfor ledelse, ble de også mer oppmerksomme på hva deres medarbeidere egentlig ville si, og de ga dem større mulighet til å tørre å snakke om ting. Nettopp fordi informantene følte at de fikk en mer åpen innstilling til den de kommuniserte med, noe som gjorde at medarbeideren ble mer komfortabel i kommunikasjonssammenhengen. Dette førte til at det ble lettere å samarbeide. Sist men ikke minst, uttrykte noen av informantene at de lærte hvordan de skulle få medarbeiderne til å jobbe bedre, nettopp fordi de hele tiden jobbet med hesten for å finne den beste måten å samarbeide på. Ved å gjennomføre dette også innenfor deres jobb som leder, så de at medarbeideren ønsket å jobbe hardere for bedriften sin. Informantene mente de ble mer løsningsfokuset, og det ble lettere å finne løsninger i stedet for å se problemer.

Videre følte informantene at dette med avgjørelsestaking hadde en viss overføringsverdi, nettopp fordi at de gjennom hestehåndtering og ridning måtte ta plutselige avgjørelser og stå ved disse. Om ryttere tar en avgjørelse, men ikke er sikker på at den har bestemt seg, vil hesten også bli i tvil. Dermed lærer en rytter seg at når hun eller han har tatt en avgjørelse, må hun eller han stå ved denne. Dette mente noen av informantene at kunne overføres fra deres ridning til deres jobb som leder.

Til sist uttrykte informantene at de utviklet en stor mestringsfølelse i den grad at de var flinke til å lage seg delmål som de hele tiden nådde. For å få bedre følelse av mestring, og dermed høyere selvtillit var det viktig å mestre oppgavene de satte seg. Hvis de mislyktes i å mestre disse, kunne det føre til at de fikk lavere følelse av mestring, og dermed lavere selvtillit. Dette var likevel noe som informantene mente var mulig å oppnå på flere områder i livet, ikke bare gjennom ridning og hestehåndtering. Informantene uttrykte at mestringsfølelse ville oppstå i hvilken som helst sammenheng hvor det ble satt mål som en klarte å nå. Informantenes mening om dette stemmer godt overens med Banduras (1994) teori om at alt man jobber lenge med, som skaper resultater gir mestringsfølelse i den grad man lykkes. Bandura (1994) uttrykte også at jo lenger en jobber med en oppgave, jo større blir følelsen av mestring når en lykkes med denne. Dette kan ses i sammenheng med at informantene mener det er nødvendig å ha mange delmål, som en kan nå underveis, for til slutt å nå sitt egentlige mål. Det har gjennom intervjuene kommet tydelig frem at når en jobber med hest, og ønsker å oppnå resultater er tålmodighet en stor nødvendighet.

KAPITTEL 7: KONKLUSJON

Denne studien tok mål av seg å undersøke hvilke egenskaper ved hestehåndtering og ridning som oppfattes som relevante for å gi mestringsfølelse i jobben som kvinnelig leder. Videre hvilke egenskaper ved hestehåndtering og ridning opplever kvinnelige ledere har overføringsverdi til deres jobb som leder.

Med bakgrunn i diskusjonen om hvilke egenskaper utviklet gjennom hestehåndtering og ridning, som har overføringsverdi til en kvinnelig lederjobb, vil jeg konkludere som følger: Gjennom hestehåndtering og ridning opplever kvinnelige ledere at de får utviklet flere av sine viktigste lederegenskaper. De blir mer ydmyk ovenfor hva de mestrer og hva de trenger hjelp til. Samtidig blir det lettere for dem å be om hjelp, nettopp fordi at de gjennom ridningen vet viktigheten av dette. Videre lærer de mye om å ta avgjørelser. Dette fordi at det under hestehåndtering og ridning hele tiden oppstår nye situasjoner hvor en er nødt til å reagere raskt, ta en avgjørelse og stå ved denne. Ansvarsfølelse er noe alle intervjupersonene er enige om at utvikles gjennom hestehåndtering, da særlig i ung alder. Hesten må ha mat, stell og alt det som følger med hesteholdet. Dette ansvaret kan ikke bare forlates, noe som utvikler rytterens ansvarsfølelse. Alle intervjupersonene var også enige om at de ble gode problemløsere gjennom å drive med hest. Ved ridning og hestehåndtering hjelper det ikke å tenke negativt. Da kommer en ingen vei. Mestringsfølelse er også en egenskap som utvikles gjennom hestehåndtering og ridning, men bare i den grad at mennesket klarer å sette seg oppnåelige mål, og jobbe for å nå hvert lille delmål. Til sist, men ikke minst, var kommunikasjon og samarbeid de egenskapene som intervjupersonene følte at de hadde størst utbytte av å få utviklet. Det å samarbeide med hest gjorde disse kvinnene mer oppmerksomme på hvordan de selv virket under kommunikasjon. Dette medførte at de ble flinkere til å kommunisere med andre. Videre lærte de å se den de kommuniserte med for det den var. En hest mente de ga veldig ærlige svar på hvordan de la frem ting. De lærte seg å kommunisere med et annet vesen på en slik måte at de skapte trygghet hos den andre. Dette hadde for alle informantene en stor overføringsverdi, av den grunnen at de opplevde at de fikk en mer åpen kommunikasjon med sine medarbeidere. Alle disse egenskapene er viktige egenskaper innenfor ledelse.

7.1 BEGRENSNINGER I OPPGAVEN OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Denne studien er på mange måter en pilotstudie. Alle informantene som ble intervjuet var fra Tromsø, noe som gjør studien noe begrenset. Videre forskning vil også kunne ta for seg dette på et landsdekkende nivå. Studien ble bare rettet mot kvinnelige ledere, og deres utbytte av det å håndtere hest. Videre forskning bør ta for seg mannlige ledere som driver med hest. Det kunne vært interessant å se disse to studiene i sammenheng for å se om kjønnene er like eller ulike på dette området. Til slutt tror jeg også at det kunne vært interessant for videre forskning å ta for seg denne typen studie ved bruk av andre dyr. For eksempel trening av hund. Det er fullt trolig at mennesker som jobber sammen med hund, og som bruker tid på å lære seg å forstå og kommunisere med hunden, vil oppleve noe av det samme som informantene i denne studien.

7.2 IMPLIKASJONER

7.2.1 Teoretiske implikasjoner

Ut fra funnene i denne oppgaven kommer det frem at det teoretiske perspektivet i oppgaven bare i noen grad fungerte som det skulle. Tanken bak oppgaven var at kvinnelige ledere ville ha størst utbytte av utvikling av mestringsevnen som oppstod gjennom hestehåndtering og ridning, dette basert på tidligere forskning innenfor området jenter og hest. På bakgrunn av dette er teorien i oppgaven i stor grad bygd opp rundt mestringsevne og subjektiv mestringsevne. Dette viste seg å bare være en liten del av de egenskapene kvinnelige ledere opplevde at de fikk utviklet gjennom hestehåndtering og ridning. Med andre ord var der andre egenskaper som ble viktigere enn utviklingen av mestringsevnen. Likevel fungerte perspektivet ganske bra av den grunn at resultatene delvis baserte seg på mestringsevne, men at det også var tatt med i problemstillingen en tanke om at kvinnelige ledere kanskje utviklet andre egenskaper i tillegg. Begrepene i begrepsrammen ble gjennom studien mye klarere av den grunn at resultatene tydelig visste hvilke begreper som hadde stor overføringsverdi, og hvilke som ikke hadde det. Videre forskning bør gå dypere inn på kommunikasjons- og samarbeidsevnene som er nødvendig innenfor ledelse. Videre fra dette bør videre forskning se nærmere på utviklingen av kommunikasjons- og samarbeidsevner innenfor hestehåndtering

og ridning. Kanskje kan det være mulig å finne en konkret oppskrift på hvordan utviklingen av denne kommunikasjonsevnen skjer, å det ville kanskje vært mulig å lage en oppskrift på hvordan kvinnelige ledere kan forbedre sine kommunikasjons- og samarbeidsevner ved bruk av hestehåndtering og ridning.

7.2.2 Praktiske implikasjoner

I dette avsnittet vil jeg diskutere om denne studien gitt noen resultater som er av praktisk betydning for kvinnelige ledere, og deres utvikling av lederegenskaper.

Kvinnelige ledere som allerede driver med hest har nok i de aller fleste tilfeller fått en forståelse av hva hestehåndtering og ridning tilfører dem som person. Selv om ikke alle har tenkt over dette, så vil de nok kunne svare på dette ved bare å tenke seg litt om. For kvinnelige ledere som ikke driver med hest, og som ikke kunne tenke seg å prøve dette, kan denne studien ha en betydning, av den grunn at den nok i stor grad kan ha stor overføringsevne til omgang og håndtering av andre dyr. Videre vil studien kunne ha en praktisk betydning for organisasjoner som ønsker å utvikle både sine ledere og sine ansatte, samtidig som de kan gjøre noe i fellesskap. For som det fremstår av intervjuene, er ikke ridning bare en aktivitet hvor du holder på med hesten og lærer om deg selv, men det er også en aktivitet som utføres i samvær med andre mennesker. Kanskje for en organisasjon som ønsker å utvikle samarbeidet mellom sine ansatte, kan ridning og hestehåndtering være måten å gjøre dette på. Når det kommer til det å lære om kommunikasjon og samarbeid i samvær med hest, trenger man nok å bruke litt mer enn en helg på å kunne sette seg inn i dette. Her kommer tålmodigheten som noen av intervjupersonene snakket om inn. For ryttere som holder på med hest hver dag, vil forståelsen av kommunikasjon med hesten komme fortere enn for ryttere som bare holder på med hest en gang i uken. Men den praktiske betydningen av denne studien for kvinnelige ledere vil i hovedsak være at de som allerede driver med hest kanskje blir mer fokusert på hva de kan lære av samværet med hest. For de som ikke driver med hest, kan dette kanskje være noe de ønsker å prøve. Og sist men ikke minst finnes det nok en slags overføringsverdi til samvær med andre dyr, som også kan ha stor betydning.

7.2.3 Utviklingsrettede implikasjoner

I dette avsnittet vil jeg se om studien har tilført noe til dagens forskning innenfor utvikling av lederegenskaper hos kvinnelige ledere

Det har før vært forsket på om ridning og hestehåndtering gir en økning i subjektiv mestringsevne, og dermed høyere selvtillit, men forskningen i Norge på hvilke lederegenskaper kvinnelige ledere føler at de får utviklet gjennom hestehåndtering og ridning er liten. Det finnes organisasjoner som tilbyr lederutviklingskurs gjennom hestehåndtering og ridning, men disse har ikke gjennomført noen forskning innenfor dette området. Denne studien kan være med på å gi en bakgrunn for disse lederutviklingskursene, og kanskje sette fokus på de lederegenskapene som intervjupersonene i denne oppgaven mener er de mest vesentlige, og som utvikles gjennom hestehåndtering og ridning. Både blant kvinnene som ble intervjuet og de som svarte på spørreundersøkelsen, var der stor enighet om at kommunikasjonsferdigheten de fikk utviklet var den viktigste egenskapen de kunne ta med seg videre. Bakgrunnen til at kvinnene følte at kommunikasjonsevnen var den egenskapen med størst overføringsverdi var at de lærte om kommunikasjon på en helt annen måte enn de gjorde i kommunikasjon med mennesker. Ved å kommunisere med hest opplevde informantene at de lærte mer om hvordan de selv fremsto i kommunikasjon. Dette gjorde dem mer oppmerksom på hvordan innvirkning de hadde på andre, og hvordan de helst burde fremstå for å oppnå det de ønsket gjennom kommunikasjonen. Med dette vil jeg tro at denne studien kan tilføre noe nytt til dagens forskning innenfor dette området, og jeg håper at videre forskning på området vil bli gjennomført i tiden fremover.

REFERANSELISTE

Berger, P. L. & Luckman, T. (1984): *The Social Construction of Reality*. Middelsex: Penguin Books Ltd.

Bandura, A. (1977): *Self-efficacy: Toward a unified theory of behavioral change*. *Psychological review*.

Bandura, A (1999): *Social cognitive theory: An agentic perspective*. Standford University, USA.

Brymann A. and Bell E. (2003): *Business, research, methods*. Oxford University press.

Bye, G., Foss, L. & Moldenæs, T. (2005): Tre strategier for organisasjonsendring. I Lene Foss & Odd Nordhaug (red), *Bedriftsutvikling i teori og praksis*. Oslo: Forlag 1.

Clemet, K. (1999): Et arbeidsliv i forandring, nye krav til ledere. I O. Nordhaug r(ed.), *Ledelse 2000+*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Colbjørnsen, T., Drake, I. & Haukedal, W. (1999): *Presentasjon av AFFs lederundersøkelse*. *Lederutfordringer ved årtusenskiftet*. AFF Fagbulletin, Vol. 1, nr. 1.

Colbjørnsen, T., Drake, I., & Haukedal, W. (2001): *Norske ledere i omskriftlige tider*. Oslo: Fagbokforlaget.

Drake, I. (2002): *Sjef og Kvinne - myter og fakta om kvinner i ledelse*. Oslo: Likestillingssenteret.

Drake, I. & Solberg, A. G. (1995): *Kvinner og ledelse, gjennom glasstaket?* TANO AS, HS-Trykk AS.

Eriksen, T. Rask (1993): *Kønnet omsorg: kvalificering til maskulinitet gjennom krop, sprog og handling? I: Anne Maj Nielsen, Hanne Haavind og Øystein Gullvåg Holter (red.): Køn i Forandring.* København: Hyldeespjæt, Institut for Socialmedicin.

Fog, J. (1999): *Med samtalen som udgangspunkt, det kvalitative forskningsinterview.* Akademisk Forlag AS.

Foss, L. (2005): *The Norwegian paradox: World champion in gender equality – loser in female management recruitment.* I.O. Fuglseth, A.M. & Kleppe, I.A.: *Anthologi for Kjell Grønhaug in celebration of his 70th birthday.* Bergen: Fagbokforlaget.

Gilligan, C. (1982): *In a different voice.* Cambridge: Harvard University Press.

Grønhaug, K., Hellesøy, O., Kaufmann, G. (2001): *Ledelse i teori og praksis.* Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Halvorsen, K. (2002): *Forskningsmetoder for helse- og sosialfag. En innføring i samfunnsvitenskaplig metode.* Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Hellevik, O. (1999): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap.* Oslo: Universitetsforlaget.

Hennestad, B.W., Revang, Ø., Strønen, F. H. (2006): *Endringsledelse og ledelsesendring.* Oslo: Universitetsforlaget.

Holland, J., Ramazanoglu, C., Shape, S. og Thomson, R. (1998): *The male in the head. Young people, heterosexuality and power.* London: The Tufell Press.

Indvik, J. (2001): *Kvinner og ledelse.* I.O. Martinsen, Ø. L. (red.) (2001): *Perspektiver på ledelse.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Jacobsen, D.I. (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskaplig metode.* Høyskoleforlaget.

Kellet, J. B., Humphrey, R. H., Sleeth, R. G. (2006): *Empathy and the emergence of task and relations leaders*. The Leadership Quarterly 17 (2006) 146-162.

Koren, E., & Træen, B. (2003): Jenter og hest. Stallen som arena for sosialisering og mestring. *Tidsskrift for ungdomsforskning*, 3 (2), 3-26.

Kruuse, E. (1992): *Kvalitative forskningsmetoder. I psykologi og beslægtede fag*. Dansk psykologi Forlag.

Kvale, S. (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Langslet, G. J. (2002): *LØFT for ledere, Løsningsfokusert tilnærning til typiske ledelsesutfordringer*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Larsen, C. (2006): *Ridning som idrett og rekreasjon. En studie av kvinnelige ryttere*. Hovedoppgave. Tromsø: Institutt for psykologi, universitet i Tromsø.

Larsen, R. P. (1998): *Teamutvikling. Teambygging og teamarbeid*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Larsen, R. P. (1999): *Konflikter og uenigheter på arbeidsplassen*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Lenney E. (1991): Sex roles: The measurement of masculinity, femininity, and androgyny. In *Measures of personality and social psychological attitudes*. Robinson JP, Shaver PR, Wrightsman LS (eds). Vol I. New York: Academic Press.

Løwendahl, B R. (1999): *Ledelse som løst inventar: Utfordringer i det 21. århundre*. I O. Nordhaug (red), *Ledelse 2000+*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Martinsen, Ø. L. (red.) (2001): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Mehmetoglu, M. (2004): *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Nordhaug, O. (1999): *Ledelse 2000+*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Paglis, L. & Green, S. (2002): *Leadership self-efficacy and managers motivation for leading change*. Journal of Organizational Behavior **23**:215-235.

Repstad, P. (1998): *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Selvik, A. (1999): Hva kan ledelse være godt for? I O. Nordhaug (red), *Ledelse 2000+*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Silzer, R. (2002): *The 21st Century Executive, Innovative Practices of Building Leadership at the Top*. Jossey-Bass Inc.

Spence, J.T., & Helmreich, R.L. (1978): *Masculinity and femininity: Their psychological dimensions, correlates, and antecedents*. Austin, TX: University of Texas Press.

Spurkeland, J. (2004): *Relasjonsledelse, 2.utgave*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Søndergaard, D. M. (1993): Køn på universitetet, kvalifisering i et maskulint handlerum. I: Anne Maj Nielsen, Hanne Haavind og Øystein Gullvåg Holter (red.): *Køn i Forandring*. København: Hyldespjæt, Institut for Socialmedicin.

Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Træen, B., & Wang, C. (2006): Perceived gender attribution, self-esteem and general self-efficacy in female horseback riders. *Journal of Equine Veterinary Science*, 25 (10), 439-444.

Uhl-Bien, M. (2006): *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*. The Leadership Quarterly 17 (2006) 654-676.

Wang, M. (1989). *Mennesket og hesten. En spesial pedagogisk studie av hesten som lærer og terapimiddel (The human and the horse. A pedagogic study of the horse as a teacher and as*

means of therapy). Main thesis. Hosle, Norway. The Norwegian Postgraduate Colleg og Special Education.

Internettreferanser:

Alvik, O. (2006):

http://www.personalogleidelse.no/index.php?file=show_object.html&object_id=30853

Amble, N. (2007): <http://forbruker.no/jobbogstudier/jobb/article1932437.ece>

Amble, N. (2007):

http://www.ukeavisenledelse.no/ledelse/20070615/hestejeneten_har_bliitt_voksne/?ust

Bandura, A. (1994): <http://www.des.emory.edu/mfp/BanEncy.html>

Coldbjørnsen, T. (2005) <http://www.forskning.no/Artikler/2005/mai/1113568078.58>

Martinsen, Ø. (2007): *Sannheten om effektive ledere*. I.O. Farbrot, A.:

<http://www.forskning.no/Artikler/2007/mars/1173444063.55>

Heistad, E. (2004): <http://www.rytter.no/files/%7BCD428F1E-1295-467A-95A9-4D7227B9A471%7D.pdf>

Jakobsen, S. (2001): *Lederne må lede mindre*.

<http://www.forskning.no/Artikler/2007/mars/1173444063.55>

Jensen, B. R. (2006):

http://www.ukeavisenledelse.no/nyttig/lederverktoy/20070809/omstilling_angar_alle/

MS-forbundet, (2004) <http://www.ms.no/cgi-bin/msforeningen/imaker?id=967>

Myklemyr, A. (2007):

http://www.ukeavisenledelse.no/nyttig/ledertips/20070627/lose_konflikter/

Odabas, M. (2006): <http://sydsvenskan.se/ekonomi/miaodabas/article145688.ece>

APPENDIX

Måleinstrumenter for den kvantitative delstudien

The General Self-Efficacy Scale. Subjektiv mestringsevne ble målt ved hjelp av 10 spørsmål, som ble evaluert på en 4 punkts skala fra 1 = helt galt, 2 = nokså galt, 3 = nokså riktig, til 4 = helt riktig (Røysamb, Schwartz & Jerusalem, 1998). De 10 utsagnene ble summert til en unidimensjonell skala (mean 31.3, standardavvik 4.0, range 17-40; Cronbach`s alpha 0.87).

Self-Esteem Scale. Selvtillit ble målt med kortversjonene av Rosenbergs (1965) self-esteem scale. Skalaen består av fem utsagn. Hvert av de fem utsagnene ble rangert på en 4 punkts skala fra 1 = helt enig, 2 = enig, 3 = uenig, til 4 = helt uenig. Utsagnene ble summert til en sumskåre skala. Høy skåre indikerer lav selvtillit, mens lav skåre indikerer høy selvtillit (mean 15.7, standardavvik 2.5, range 7-20; Cronbach`s alpha 0.72).

Femininitet (F), Maskulinitet (M) og Maskulinitet-Femininitet (M-F). De personlige attributtspørsmålene forsøkte å måle uavhengige bedømminger av typiske feminine og maskuline personlighetstrekk som respondenten selv føler at han eller hun var i besittelse av (Lenney, 1991). Alle de 24 PAQ objektene består av et parret kjennetegn, det vil si ”overhode ikke” og ”veldig”. Kjennetegnene betraktes for å være enten feminine verdier, maskuline verdier eller maskuline-feminine verdier. Respondentene evaluerte seg selv ved hjelp av en 5 punkts skala. I følge PAQ var underkalaen slik:

M-F skala. De 8 utsagnene ble summert til en sumskåre skala (mean 20.2, standardavvik 3.7, range 10-34; Cronbach`s alpha 0.50).

M skala. De 8 utsagnene ble summert til en sumskåre skala (mean 29.0, standardavvik 3.9, range 15-39; Cronbach`s alpha 0.66).

F skala. De 8 utsagnene ble summert til en sumskåre skala (mean 31.2, standardavvik 3.7, range 20-52; Cronbach`s alpha 0.58).

Intervjuguide for den kvalitative delstudien

Det overordnede tema for denne oppgaven er ledelse. Fokuset rettes mot sammenhengen mellom opplevelsen av mestringssevne og lederadferd. Hvordan kan ledere oppnå tilstrekkelig følelse av mestring til at de kan bli gode bedriftsledere?

Jeg spør: Hvilke egenskaper ved ridning oppfattes som relevante for å gi mestringsfølelse i jobben som kvinnelig leder? Hvilke egenskaper ved hest og ridning opplever lederne at de får utviklet?

Si at du først begynner med personen, mestring i lederskap og ridning, til slutt sammenhengen mellom disse. Viktig at vedkommende svarer ærlig, utfyllende, kom gjerne med egne meninger og innvendinger.

OM PERSONEN:

1. Kan du først fortelle litt om deg selv. Alder, sivil status, bostand.
2. Hvor jobber du, hva er din funksjon?
3. Kan du beskrive deg selv som person?
4. Hvordan ble du leder første gang? Hva var bakgrunn for dette? Hvorfor ville du bli leder?

MESTRING I LEDERSKAPSROLLEN

5. Hvor lenge har du jobbet innenfor dette yrket? Hva er dine ambisjoner? Hva gir det deg?
6. Hva er det å mestre ledelse?
7. Hva er det som gir deg følelse av å mestre ting?
8. Hva føler du at du må mestre i lederjobben din?
9. Hva er vanskelig med å være leder?
Hva er ledelse for deg? Og hvilke egenskaper legger du selv vekt på å ha som leder?

Mestre mennesker

10. Kan du beskrive dine evner til å kommunisere med andre mennesker?
11. Kan du fortelle litt om viktigheten av kommunikasjon din arbeidsplass?
12. Kan du beskrive dine samarbeidsevner?
13. Hvor viktig er disse?

Mestre oppgaver

14. Kan du fortelle om hvilken type ansvar du har i jobben din?
15. Har du et eksempel på en situasjon hvor du følte at du tok kontrollen og ting virkelig gikk bra? Hvordan følte dette? Forklar?
16. Tar du mange avgjørelser i jobben din? Hvordan synes du i så fall at dette er?

Mestre konflikter

17. Er der konflikter på din arbeidsplass? Fortell?
18. Hvordan håndterer du disse?
(Hva gjør at du aldri har vært utsatt for en konflikt? Mange forskjellige mennesker, med mange forskjellige meninger fører ofte til en konflikt.)
19. Hvordan ble du en del av den? Hva sa du/gjorde du? Hva følte du? Hvordan kom dere frem til en løsning?

Mestre endring

20. Hva er for deg en endring i jobben? Utviklingsprosjekter?
21. Har du noen gang gjennomført en endring på din arbeidsplass? Hvordan opplevde du dette? Hva følte du at du lærte av dette?
22. Kan du gi eksempler på noen endringer som ikke gikk som planlagt og hvordan du håndterte disse?

Nå har vi snakket om det å mestre mennesker, konflikter, endringer. Er det andre ting du føler du må mestre i din jobb som leder?

EGENSKAPER VED RIDNING

23. Når begynte du å ri? Hvor gammel var du da?
24. Har du ridd sammenhengende, eller hatt pauser?
25. Hva gir ridningen deg? Hvorfor rir du? Ambisjoner?

26. Hva føler du at du må mestre ved håndtering av hest og ridning?
27. Hva er vanskelig ved håndtering av hest?
28. Hva vil du si er en rytters viktigste egenskaper?
29. Hva gir det deg når du mestrer noe du har jobbet lenge for å få til?
30. Hva føler du når du håndterer hesten? Hva føler du at du lærer ved samvær med hest?
31. Oppstår det noen form for ansvarsfølelse ved hestehold og ridning?
32. Hvordan opplever du at det å drive med hest er med å utvikle deg som person?
33. Fortell litt om hvordan du føler at du kan kommunisere med hesten? Kan denne typen kommunikasjon brukes under andre omstendigheter?
34. Opplever du noen gang at du lærer noe om å ta avgjørelser i samsvar med hest? Hvis nei, hvorfor ikke? Hvis ja, hvorfor?

35. Hvordan føler du at ridningen påvirker din fysiske form? Har dette noen innvirkning på din psykiske form?
36. Kan du nevne et eksempel på en situasjon hvor du var virkelig fornøyd? Hva skjedde, hva gjorde du, hva følte du?
37. Kan du fortelle om siste gang det oppstod en situasjon hvor du følte at det var vanskelig? Hva skjedde, hva gjorde du, hva følte du?

SAMLET

Sammenheng mellom ridning og mestring av lederskapsrollen.

38. Hvilke egenskaper (selvtillit, kommunikasjon,) anser du som viktig både i din jobb som leder og ved håndtering av hest?
39. Er det noe ved ridningen som er relevant for deg i den jobb som leder? Hva? Hvorfor?

40. Når du ser på situasjonen i jobben din hvor du lyktes, har denne noe til felles med situasjonen ved ridning hvor du lyktes? Kan disse to ses i noen sammenheng?
41. Når du ser på situasjonen i jobben hvor du mislyktes, har denne noe til felles med situasjonen ved ridning hvor du mislyktes? Kan disse to ses i noen sammenheng?
42. Hva kan eventuelt forbedres med rideopplegget for å få en større overføringsverdi fra det å håndtere en hest til det å mestre ting i en lederskapsrolle?
43. Hvis du om noen år skulle vært med å utvikle et kurs for ledere, hva ville du ha satset på da? Hva skulle være med i dette kurset?
44. Hvordan skal man få ledere til å bli bedre i å mestre ting? Er der andre ting enn hestehåndtering som gir effekt på dette området?

45. ER DET TIL SLUTT NOE DU HAR LYST TIL Å FORTELLE MEG – SOM VI IKKE HAR KOMMET INN PÅ OG SOM DU SYNES ER VIKTIG I FORHOLD TIL DETTE TEMAET?