



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Drifts- og eierskapsstrukturer i Norske rideskoler

Magdalena Rawska Fjær

Totalt antall sider inkludert forsiden: 67

Molde, 24.05.2019



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht. Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 312896

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Oskar Solenes

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjennelse.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato: 23.05.2019

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en utrolig reise. Ikke minst siden jeg har bevisst ovenfor meg selv hvor betydningsfull «stå på»- vilje kan være. Prosessen med oppgaven har bydd på både opp- og nedturer. Den har vært tidskrevende og stressende, men heldigvis aller mest interessant, lærerikt og motiverende. På de verste tidspunktene har jeg «revet meg selv i håret» grunnet bekymringer rundt om jeg ville få oppgaven ferdig i tide. Men nå har tiden kommet! Og jeg er ubeskrivelig takknemlig til alle som har bidratt med hjelp.

I den forbindelse er det en del jeg vil takke. Først og fremst veilederen min Oskar Solenes som tok meg inn «under sin vinge og lærte meg å fly», gjennom konstruktive tilbakemeldinger, gode diskusjoner og hjelp til å sammenfatte alle tankene mine. Takk til alle mine medstudenter som har bidratt til innholdsrike og inspirerende år. Jeg vil også takke alle mine informanter som stilte opp og delte sine erfaringer med meg, tross en hektisk tid på deres drift. Sender dere varme tanker og lykke til videre!

Takk til mine nærmeste både i Molde og i Trondheim, samt familie i Polen. Dere har motivert meg til å klare meg gjennom denne prosessen, gjennom deres støttende ord og oppmuntring når det har trengtes. Jeg er utrolig heldig som har dere til å lene meg på når tiden er tøff.

Jeg er meget stolt over å ha fullført studietiden min ved Høgskolen i Molde og med dette min masteroppgave i samfunnsendring, organisasjon og ledelse. Stor takk til alle forelesere og studenter for 3 lærerike år.

Magdalena Rawska Fjær

Molde, 24.05.2019

Sammendrag

I denne studien ser jeg nærmere på betydningen av hestevelferd, kompetanse og kapital når det kommer til drift av Norske rideskoler. Videre forskes det på hvordan eierstruktur påvirker driften av rideskolene. I tritt med at ryttersporten har økt i medlemsmasse de siste tiårene har også forventningene til rideskolene og instruktørene økt. Problemstillingen i studien er knyttet til ønske om å forstå rideskoleledernes opplevelser av den daglige driften og hvordan den påvirker de ansattes arbeid.

Studiens empiriske rammeverk består primært av dokumenter knyttet til hestevelferd og rideinstruktørens rolle sammen med tidligere forskning på området. Studiet benytter primært intervju som metode. Formålet med oppgaven er å se på hvordan drifts- og eierstruktur påvirker rideskoleansattes arbeid, ved hjelp av å se på hvilke institusjonelle logikker er gjeldende for de Norske rideskolene.

Innhold

1.0 Innledning og problemstilling	1
2.0 Introduksjon og teori	2
2.1 Eierstruktur og drift	4
2.1.1 Driften og arbeidet på rideskolene	7
2.2 Institusjonelle logikker	9
Institusjonell logikk i sport	10
2.2.1 Hestevelferd	12
2.2.2 Kompetanse.....	13
2.2.3 Kapital.....	15
3.0 Metode del	18
3.1 Undersøkellesdesign og utvalg	18
3.2 Utvikling av verktøy for datainnsamling.....	19
3.3 Datainnsamling.....	20
3.4 Datahåndtering og Analyse	21
3.5 Ethiske spørsmål.....	23
4.0 Analyse og drøfting	25
4.1 Rideskolene og deres eierstruktur- daglig drift	25
4.1.1 Daglig leder av privatdrevet rideskole med to avdelinger.	25
4.1.2 Klubbrevet rideskole	28
4.1.3 Privatdrevet rideskole, som enkeltforetak.....	32
4.2 Bruk av hesten og dens betydning.....	33
4.2.1 Livet rundt hesten på Karis rideskole.....	33
4.2.2 Klubben og rideskolen- med fokus på hestene	35
4.2.3 Hestevelferd på Pias Rideskole.....	36
4.3 Kompetanse og motivasjon.	38
4.3.1 Utdanning av ansatte, hestene og elevene på Karis rideskole.....	38
4.3.2 Kursing og skolering på Annes Rideskole	40
4.3.3 Motivasjon og skolering på Pias Rideskole	41
4.4 Kapital: økonomi og kunnskap.....	44
4.4.1 Kapitalen på Karis Rideskole.....	44
4.4.2 Kapitalen på Annes Rideskole	45
4.4.3 Kapitalen på Pias Rideskole.....	47

5.0	Diskusjon	49
5.1	Drifts- og eierstruktur	49
5.2	Ansattes arbeid	51
5.3	Institusjonelle logikkene.....	52
6.0	Konklusjon	56
7.0	Litteraturliste.....	58
Vedlegg		61
Vedlegg 1		61
Vedlegg 2		65

1.0 Innledning og problemstilling

Målet med denne oppgaven er å se på hvordan drifts- og eierstrukturene er i Norske rideskoler. Årsaken til dette er interessen for å se på forhold i daglig drift og arbeid av rideskoler, der medlemmene har både styrende rolle samt at de konsumerer tilbudene til rideskolene. Rideskolene selger en service, som er å ri en hest. Tilbudet kan variere med ulike hester, ulik rideopplæring, ulike ridelærere og undervisningen kan pågå individuelt og i gruppevis (Smith et. al. 2005).

For å sammenfatte alle interessante spørsmål er følgende problemstilling utformet for studiene:

Hvordan er drifts- og eierskapsstrukturene i norske rideskoler?

- 1. På hvilken måte påvirkes arbeidet i rideskolen av ulike drifts- og eierskapsstrukturer?*
- 2. Hvilke institusjonelle logikker synes å være gjeldene i rideskolene?*

Det fins ikke eksakt tall på antall rideskoler i Norge. Noe av årsaken er at flere anlegg legges ned, samtidig som stadig nye oppstår (Nyrell, 2012). Videre skyldes dette ulike måter å drive rideskolene på. Fleste parten av rideskolene i Norge er privatdrevne, samt noen klubb-drevne. Dette belyses gjennom undersøkelsen fra 2014 der det var registrert om lag 220 rideskoler rundt om i Norge, men kun 37 av de var eid og drevet av rideklubber (Hagen, 2017; Hatlevoll, 2014).

Rideskolen kan anses som etablert institusjon hvor mennesker er styrt og påvirket av en historisk kontinuerlig sosial orden (Thorell, 2016). Ikke nok med mennesker, så er det også hestene som blir påvirket. Alle disse individene engasjerer, opererer og deltar i en gitt sosial kontekst: rideskolen (Thorell, 2016; Meyer og Rowan, 1977) Det interessante er å se på hvordan utvalgte normer styrer og påvirker alle individene, samt om de ulike eierstrukturene har en effekt på gitte området.

Fremgangsmåten er å se på ansvarsfordeling, oppgavefordeling og institusjonelle logikkene og hvordan disse faktorene påvirker hverandre, for å belyse hvordan Norske rideskoler drives.

2.0 Introduksjon og teori

Ryttersporten i Norge har hatt en markant vekst de siste tiår. Fra et forbund på 70-tallet med omtrent 3000 medlemmer og 24 klubber til et forbund med om lag 30 tusen medlemmer fordelt på rundt 350 klubber i 2016 (Hagen, 2017; Bugge, 1997; Statistisk Sentralbyrå, udatert). Tilsynelatende kan denne veksten skyldes vårt naboland. I Sverige er ryttersporten en av største sportene for unge jenter (Thorell, 2016, Thorell, 2015; Hagen 2017). Fellestrekk i alle skandinaviske land er at sporten er formet etter et sosial demokratisk velferds regime, med slagordet «sport for alle» (Thorell, 2016; Larsson et al, 2008). Aktivistene i sporten baserer seg på ideen om at deltakelsen utvikler sosial integrasjon, solide normer og demokratisk prosess hos barna, og blir dermed subsidiert av staten (Thorell, 2016; Norberg & Bergsgard, 2010).

Den store oppslutningen av unge jenter og kvinner innen ryttersport har endret seg over tid (Hedenborg, 2016; Thorell, 2015, 2017). Historisk sett var ryttersport forbeholdt overklassen og flesteparten var menn (Thorell, 2015, 2017; Hagen, 2017; Borgen, 1979). Selv om det har skjedd stor endring i hvilken kjønn som er dominerende innen ryttersport, er det likevel fremdeles en ressurskrevende idrett per i dag (Hagen, 2017; Berg, 2006; Sundbye, 2003)

Det finnes i dag flest privatdrevne rideskoler, enn klubb-drevne i Norge. I en undersøkelse fra 2014 kommer det frem at kun 37 rideskoler var klubb-drevet, av om lag 220 rideskoler registrert rundt om i Norge (Hagen, 2017; Hatlevoll, 2014).

Generelt har det vært en trend de siste tiårene at mennesket og dyr får nærmere tilnærming. Endringen har skjedd i industriell, etisk, konseptuell og følelsesmessig tilnærming av menneskene til dyrene (Franklin, 1999). Han argumenterer for at både utviklingen og betydningen av forholdet mellom mennesket og dyr har tatt fart. Det spesielle er hvordan perspektivet varierer fra «ekstrem» menneskeliggjøring av dyrene, kontra at mennesket legger hemninger på dyrene. Eksempel som trekkes frem er husdyrene, spesielt hunden, som omhandles som menneskets bestevenn. Menneskeliggjøringen av hunden skjer i form av at håndteringen minner mye om slik mennesket håndterer sine egne barn, gjennom innkjøp av senger, klær m.m. Kontradiksjonen er hemninger slik som f.eks. at hunden ikke skal slippes løs, for å ikke bli tilsølt. Videre unaturlig hyppige bad av hunden.

Det varierende perspektivet, fra «ekstrem menneskeligjøring» til å sette hemninger på dyrene, kan også sees innen ryttersport. Ryttere blir lært opp til hvor viktig sikkerhet og ivaretagelse av hestevelferden er. Samtidig viser samtlige diskusjoner at hemninger slik som begrenset utegang og sosialisering av hestene, er stadig en utfordring innen ryttersport (Jørgensen & Mejdell 2015). Noen av disse perspektivene, spesielt innenfor hestevelferd, vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven.

Oppsett for oppgaven er å se på hvilken empiri er gjeldende på feltet, for videre bruk i analysen av data. I kapittel 2 presenteres grundig og reflektert bruk av metode, i tillegg til vurdering av etiske spørsmål. Kapittel 4 innebærer analyse og drøfting av innsamlet data. Dette blir summert opp mot tidligere forskning og studie i diskusjonskapitlet. Oppgaven avsluttes så med et konklusjonskapittel.

I kapitlene hvor oppgavens problemstilling og tema tas opp, skal jeg se på hvilke eierstrukturen fins i Norske rideskoler, hva daglig drift av rideskole innebærer og hvordan eierstrukturene påvirker driften og det daglige arbeidet. Videre presenteres de tre institusjonelle logikkene, som er valgt for denne oppgaven: hestevelferd, kompetanse og kapital.

2.1 Eierstruktur og drift

Daglig drift av rideskole innebærer stallarbeid og vedlikehold av anlegg, fokus på sikkerhet og riktig håndtering av hesten. Driften kan være nokså varierende avhengig av hvilke aktiviteter rideskolene tilbyr og hvilke sammensetninger de har av aktivitetene og hestene.

I Norske rideskoler skilles det mellom de er klubb drevet, privat eller kombinasjon av klubb og kommunalt drevet. Det er kun rideklubber som er organisert i Norsk Rytterforbund, grunnet forbundets lovverk og spilleregler. Denne oppgaven vil fokusere på likheter og ulikheter mellom de private og klubbdrivne rideskolene.

Forskjellen man finner på privat- og klubb drevet rideskole er funksjonen er deres styret. Videre hvilke restriksjoner styrene påfører rideskolene, gjennom kontroll, mål, målinger o.l., noe som vil ha innvirkning på driften og strukturen av rideskolene.

Det argumenteres for at stallkulturen på de Svenske rideskolene påvirkes av militære normer, som en historisk kontinuerlig sosial orden (Hedenborg, 2016; Thorell, 2015). Det interessante er å se på hvordan det påvirker driften og arbeidet på rideskolene. Positive med å ha de militære verdiene er at ridelæreren vil oppnå autoritet blant elevene. Dette vil gjøre arbeidet enklere, gjennom at elevene og medlemmene vil adlyde ridelæreren bedre, som igjen vil føre til økt sikkerhet i stallmiljøet og under rideopplæringen. Derimot skaper de militære normene også konflikt innen rideskolene.

I et studie forsøker Thorell & Hedenberg (2015) på å forklare hvorfor de militære normene fremdeles er gjeldende, gjennom en historisk undersøkelse av gjeldende normer på svenske rideskoler. Ridning var før i tiden en sjelden privilegier foruten personer i militæret og de i øvre klasser. Metodene som var brukt har utviklet seg fra hardere til mildere metoder over tid. Det var først på tjuende århundre at tilgjengeligheten til ridning økte, gjennom at flere rideskoler ble dannet. Da var det først og fremst de som ikke kunne inn i militæret, som oppsøkte rideskolene.

Fra 1960- til 1980- tallet skjedde det en betydelig endring, da SNEC (Swedish National Equestrian Centre) gikk fra å være institusjon for ridning og kjøring i militæret, til å være utdannings organisasjon for opplæring innen ryttersport. Den enkle forklaringen til hvorfor

denne perioden ikke førte til endring i normer for rideopplæring, er at ridelærerne forble de samme og samme materiale ble brukt i opplæringen (Hedenborg, 2016; Thorell et al, 2015). Funn i disse studiene taler også for at de militære normene fremdeles er i bruk hos Svenske rideskoler, grunnet økt disiplin av elevene, som igjen bidrar til å øke sikkerheten på rideskolen gjennom at elevene adlyder beskjedene som blir gitt av ridelæreren. Denne type studie er ikke utført i Norge, men vil undersøkes litt nærmere i denne oppgaven.

Det fins lite teori på feltet om hvilke organisasjonsstrukturer synes å være gjeldende på de Norske rideskolene. Derimot kan man finne informasjon om ulike posisjoner på rideskolenes hjemmesider. Øverst finner man daglig leder, under finner man ulike medarbeidere: stallansatte, vaktmestere og ridelærere som bidrar til felles ansvar for stallen, hestestell, rideopplæring m.m. Teori sier heller ikke mye om hvem som har ansvaret for rekruttering, heller ikke hvilke prosesser som blir fulgt ved rekruttering og ansettelse. Disse faktorene ble tatt opp under spørsmål om kompetanse, som jeg vil komme tilbake til senere i oppgaven.

De store profesjonelle organisasjonene bruker sine fagfolk til å gjennomføre stor grad av kontroll. Som et resultat er evnen til ledere, politikere og andre til å påvirke beslutningstaking mer begrenset og betinget enn i andre organisasjoner. Dermed må man finne måter å generere fra bunn-topp, ikke bare fra topp ledelsen-bunn, spesielt gjennom å engasjere fagfolk i reformprosessen. Dette innebærer at man må anerkjenne betydningen av kollegiale mekanismer i daglige organisasjoner og den rollen som ledere fra faglig bakgrunn selv kan ha for å skape forandring, (Collin, 2003, 2005; Mintzberg, 1973, 1978)

Nestvold, et al (2013) foretar en casestudie om hvordan eierstruktur påvirker motivasjon og engasjement til arbeidere. Problemstillingen er «hvordan oppfatter ansatte i en ansatteid virksomhet at prestasjoner vurderes, og hvilken betydning har virksomhetens eierstruktur for ansattes holdninger og motivasjon. Nøkkelord man finner i oppgaven er målesystem, motivasjon, interesse, medeierskap. Studiet er om et hjørnesteinsbedrift som betyr «en bedrift som er stor i forhold til det samfunnet den ligger i og derfor er avgjørende for sysselsetting og utvikling av lokalsamfunnet. Bedriften eies i all hovedsak av ansatte som har vært med i bedriften fra begynnelsen av.

Det argumenteres for at arbeidskraft er viktigste og dyreste ressurs for bedriften (Nestvold, 2013; Langeland, 1999). Videre av ledelsen og medarbeidere kan ha ulike interesser, som

vil påvirke organisasjonens gjennom at disse interessene ofte kan være motstridende og konfliktskapende. Det avgjørende for en organisasjon er å finne interessefelleskap som vil gjøre det lettere å sette opp mål, som mest trolig vil bli fult av fleste. Jeg vil senere i oppgaven komme tilbake lederens rolle som eier.

Grad av kontroll påvirkes av eierstrukturen, avhengig av om eierskapet er konsentrert eller spredt. Medeierskap av ansatte er fremmet grunnet sitt potensial til å redusere arbeidskonflikter, distribuere gevinster og bedre bedriftens prestasjoner (Nestvold et. al. 2013; Kruse, 1996). Videre kommer det frem at det er andre faktorer slik som tillit, ansvar, faglige utfordringer og godt arbeidsmiljø som bidrar til ansattes motivasjon. Medeierskap viser seg å ha minimal påvirkning på de ansattes motivasjon:

«Informantene er stort sett enige i at det er positivt at eierandelene er fordelt på flere ansatte, og at dette er med på å skape en balanse på arbeidsplassen. [...] Funnene viser at alle ansatte føler seg tilknyttet og engasjert i bedriften uavhengig av om de har eierandel eller ikke.» Nestvold, 2013.

2.1.1 Driften og arbeidet på rideskolene

Å drive en rideskole omfatter mange faktorer og er en krevende jobb, der de ansatte og spesielt ledelsen må være lett tilgjengelig. Det stilles krav til mye oppfølging av hester, ansatte, medlemmer og besøkende. Hele anlegget må til enhver tid holdes ryddig og vedlikeholdes, for å ivareta alles sikkerhet. Utfordringene som fremkommer ved drift og arbeid på rideskolen er varierende, og vil bli presentert både i denne delen av oppgaven, samt under institusjonelle logikker.

Olstad (2007) skriver i sin masteroppgave om fire hestesentre, som hun foretar en kvalitativ studie på hvilke suksessfaktorer er avgjørende for oppstart og drift av rideskole. Faktorene hun ser på er nettverk, kompetanse, motivasjon og strategi. Strategisk begrep som tas opp i masteroppgaven er visjon, for å måle hvorvidt rideskolene nedskriver sine mål og visjoner, ref. Roos et al (2002). Derimot kommer det frem i studiene at de fleste rideskolene poengterer at målene er «nedskrevet i hodene» deres.

Videre undersøker Olstad (2007) områder slik som blant annet omsetning og markedsføring, samt føring av mål. Aktuelle funn er at markedsføringen har ikke annen innvirkning på lederne, annet enn arbeidsomfang. Det argumenteres for at nedskrivning av målene er avgjørende for å oppnå de. Interessant funn er fra den private rideskolen, hvor eieren var nøye med å ikke foreta for stor risiko innen investering. Videre valgte vedkommende å ikke bruke mye tid på å skrive ned målene, da «hun hadde det i hodet» og opplevde at medarbeiderne hadde samme interesser.

Dette taler for at fleste lederne av rideskolene ikke brukes mye tid på markedsføring eller føring av mål. Tilsynelatende virker det som nedskrivning av mål forventes mest av klubbdrivne rideskoler, da de har flere sanksjoner på seg gjennom Norske Rytterforbund.

Stallmiljøet har en sentral rolle i både drift og arbeid på rideskole. Begrepet «stallbackskultur» (oversatt til stallmiljø) introduseres med diskusjon rundt hva det innebærer, grunnet dets gyldighet i daglig drift (Thorell, 2017). Gjennom normer og regler som gjelder for rideskolene, har stallmiljøet en viktig virksomhet. Stallmiljøet er med å påvirke ridelærerne samt elevene ved rideskolene, i form av ulike oppfatninger. Funn

gjennom studiene viser at kulturen har noe ulik innvirkning på driften, gjennom hvordan det påvirker hverdagen til både menneskene og hestene på rideskolene:

«Stallbackskulturen opplevdes også som disciplinerende beträffande ansvarsfullhet och uppmärksamhet i relation till stallmiljön och hästarnas välfärd. I den andra och tredje studien blev det också tydligt att stallbackskulturen till viss del förändrats. Dialog och individualisering utgör numera en viktig del av den sociala interaktionen som ligger till grund för lärande och utveckling.» Thorell (2017, 57).

Tidligere forskning har også visst at stallmiljøet utvikler ungdommer i handlingskraftighet, ansvar og lederskap (Thorell, 2017; Forsberg & Tebelius 2011; Forsberg, 2007; Gilbert, 2014a, 2014b; Nikku, 2005; Ojanen, 2012). Dette taler for at det er essensielt å skape gode normer, praksis og rutiner for stallmiljøet, for å ivareta alles sikkerhet og velferd. Slik at ungdommenes posisjon styrkes, gjennom at de kan bidra med å ta ansvar for stallen og hestene. Det avgjørende er ansattes ansvar i å følge opp, samt å danne gode normer for stallmiljøet, for at driften av rideskolen skal effektiviseres. Lignende funn kommer frem av Thorell et al (2016) som diskuterer rundt ridelærerens komplekse rolle og profesjon. Dette vil jeg komme tilbake til, under diskusjon rundt kompetansen på rideskolene.

2.2 Institusjonelle logikker

For å forstå de institusjonelle logikkene, er det fordel å ha kunnskap om hva en *institusjon* er. I denne oppgaven har jeg valgt å bruke følgende definisjon: Institusjoner handler om organisasjoner av en sosial struktur; hvordan organisasjoner bygger sin struktur og hvordan de overlever. Den sosiale strukturen er individets oppførsel i organisasjonen. Ved oppførsel mener vi deres systemer, praksis og sosiale normer. Videre er det samspillet mellom organisasjoner og miljøet, som påvirkes av organisasjonens verdier, ideologier og dets praksis.

Legitimitet for en organisasjon handler om å ha påtegning, validering og aksept fra andre. For å oppnå dette må organisasjonene handle rett, slik at miljøet de lever i aksepterer organisasjonen. Legitimiteten for organisasjon er avgjørende for å overleve i omgivelsene. Et eksempel på dette er fra Zietsma og Lawrence (2010) der skogsindustrien mistet sin legitimitet da de miljøbevisste kritiserte deres praksis, med nedhogging av store skogsområder. Dette skapte uvilje hos kunder til å kjøpe produkter fra skogsindustrien, og organisasjonen gikk til slutt konkurs.

Friedland og Alford (1991) utvikler fem ordre som var gjeldende institusjonelle logikker på samtiden: kapitalismen, byråkratiske statens, demokratiet, religion og familie som de hevder er samtidens sosiale normer og strukturer for den vestlige verden. De definerer de fem ordene som materiell praksis og symbolske systemer.

Friedland & Alford, 1991

Phenomenon	RQ	Theoretical position	Types of logics/practices/work	Core concepts/tools	Change message
Western societal norms and structure	How are institutional patterns created and how do new inst. forms develop?	Institutional Logics – founding theory. Sociological and anthropological arguments	Capitalism Bureaucratic state Democracy Religion Family	Logics' contradiction and negotiation creates friction for change Nested levels – individual – org - society	Manipulation or reinterpretation of institutional symbols can create new practices and ideals. Skillful combinations or contestations across orders/logics can change social relations and make new truths and practices.

Figur 1: Funn fra artikkel, Friedland & Alford, 1991.

Kontradiksjon og forhandling mellom disse logikkene skaper friksjon. For eksempel, mellom individene og organisasjonen, siden individets tankegang kan være forskjellig fra organisasjonens mål.

Videre ser forfattere på hvordan institusjonelle mønstre blir skapt og hvordan nye institusjonelle former utvikles. Utviklingen er skapt av den sosiale konteksten, som er individets oppførsel. Forfatterne hevder at den sosiale konteksten og individets oppførsel er sammenkoblet, så det er nødvendig å forstå begge for å skape nye institusjonelle mønstre. Friedland et al (1991) fokuserer på hvordan endringer skjer siden de fem ordrene støter med hverandre hele tiden. Dette skaper konflikter i organisasjonene, og tvinger dem til å forandres for å overleve. Løsningen er å kombinere motsetningsbestemmelser ved å lage ny praksis, som vil påvirke sosial atferd og skape institusjonelle endringer.

Institusjonell logikk i sport

Gammelsæter (2016) foretar en analyse av idrett ved hjelp av blant annet institusjonelle logikker. Der sies det at «*ikke bare idrettsutøverne som er med å bestemme idrettens verden*», siden konkurranseregler, lisenser og manualer for hvordan idrettens konkurranser organiseres er også medvirkende faktorer på idrett. Her defineres institusjoner som ulike forståelser, ideer og forestillinger. De må være kollektive, altså gjeldende for alle, og kan variere mellom kulturer.

Utfordringen med institusjonelle logikker innen sport er at de er «*et sett av spilleregler som er limt sammen*», Gammelsæter, 2016, s. 21. Med dette menes at stabile regler, normer og forestillinger påvirker valgene til individene og organisasjonene. Vi beveger oss mellom ulike institusjoner, som fører til at vi må bevege oss mellom ulike spilleregler. Det spesielle innen idrett er at ledelse inngår i spillereglene, lederne blir dermed mer tillitsvalgt enn ansatt. Dette kan være gyldig for de klubbdrivne rideskolene, som vi vil se på i analysedelen senere i oppgaven.

Sosiologer påstår at samfunnet har eller er satt sammen av noen nøkkelinstitusjoner, også kalt idealtyper (Gammelsæter, 2016). Idrett anses til å følge prototyper, men på den andre siden idealtyper for å gi et realistisk beskrivelse av samfunnet, slik at vi kan kjenne oss igjen i det. Dette brukes for å sammenligne med Friedland og Alford fem ordener, samt Ocasio's sju idealtyper, i og med idretten kommer ikke inn i deres teorier (Gammelsæter, 2016).

Et eksempel på at institusjon kan skape forandring er møtet med rettsstaten og sporten, der profesjonelle idrettsutøvere ble ansett som arbeidstakere. Dette endte med nye måter å tenke

på, som bidro til nye aktiviteter. «*Institusjonene gir handlingene våre mening fordi de i sin kjerne har et grunnleggende logisk mønster.*» (Gammelsæter, 2016, s. 27) Dermed er institusjonelle logikkene ikke skilt ifra hverandre, tvert imot påvirker de hverandre.

Tidligere studier har undersøkt ulike normer og sett av spilleregler som synes å være gjeldende for rideskolene. Økningen i ryttersport har medført et større marked for tilbudet om ridning (Collin, 2005). Dette medfører større tilnærming mellom mennesket og hestene, gjennom interaksjonene seg imellom (Franklin, 1999). Det er dermed interessant å se på hvilke konsekvenser forekommer gjennom at flere har tilgang til hesteridning, og hvordan rideskolene beholder sin legitimitet i dette samspillet av forskjellige individer.

Det har blitt forsket på hvordan nettverk, kompetanse, motivasjon og strategi påvirker valget mellom å eie eller å leie anlegg (Hagen, 2017). Her argumenteres det for at ledelsens kompetanse vil være avgjørende for klubbens sammensetning. Videre er det foretatt studier på hvordan de Svenske rideinstruktørene opplever og oppfatter sin profesjonelle rolle (Thorell et al, 2016). Funn belyser at får å mestre tilpasningen til den kommersielle sporten, har de blitt nødt til å endre metoden å lære bort på. De opplever å være en del av en institusjon hvor militære idealer er utbredt, samtidig som de økonomiske utfordringene påvirker deres rolle og har innvirkning på hvordan de forholder seg til rytterne. Undersøkelsen kommer frem til at instruktørene opplever denne utviklingen som positivt, gjennom at kvaliteten av deres arbeid har økt. Herav forekommer interessen om det samme kan gjelde for de Norske instruktørene.

Videre har det blitt undersøkt hvordan interaksjon, håndtering og oppfølging av rideskolehestene påvirker deres stressnivå, gjennom at ulike signaler gir ulike konsekvenser (Lorentzen, 2010). Lorentzen ser på hvor viktig innvirkning harmoni og samspill mellom hest og rytter har på hestens velferd. Det interessante er å se på hvordan Norske rideskoler følger opp rideskolehestene og hvordan de skolerer elevene.

Spesielt siden trenden har vært tilnærmet umenneskeliggjøring av dyrene, gjennom fokus på at det er menneskets ansvar å ivareta dyrets rettigheter og velferd (Franklin, 1999). Dermed er dyrevennlig håndtering av hestene tilsynelatende avgjørende for rideskolene, får å ivareta deres legitimitet. Og legitimiteten har tilsynelatende innvirkning på rideskolenes omdømme, som igjen avgjør oppslutningen av kundemassen. Siden rideskolenes største inntektskilde er

kundene, gjennom tilbud som tilbys (Collin, 2005) gir det også god grunn til å tro at legitimiteten er avgjørende for at rideskolene skal overleve.

Basert på tidligere studier og gjeldende teori har jeg dermed kommet frem til å se på hestevelferd, kompetanse og kapital, som institusjonelle logikker for Norske rideskoler.

2.2.1 Hestevelferd

Tidligere nevnt teori viser at hestevelferd er meget aktuell idealtipe innen rideskole. Det er relevant for hvordan ledere og/ eller eiere må drive rideskole (Hagen, 2017), samt at hensynet til sikkerhet innebærer også sikkerhet for hesten og dens velvære (Thorell, 2015, 2017).

Mot slutten av 1800-tallet kom diskusjonen omkring hestevelferd opp i Sverige, etter at boken «Black Beauty» ble publisert av den britiske forfatteren Anna Sewell i 1891. Boken tar for seg livshistorien til hesten «Black Beauty», med ulike eiere, på både godt og vondt. Verste tiden av livet hans var som trekkhest for taxi'er i London (Hedenborg, 2016). Debatten og relevans rundt eierens rolle som påvirkning til hestens velvære har videre vokst.

Lorentzen (2010) argumenterer for at større tilgang til hest, gjennom stadig økende antall rideskoler, fremmer stress for rideskolehestene gjennom at uerfarne ryttere for tilgang til de. I studiene hennes måles hestens hjertefrekvens for å avdekke hestens stressnivå. Målingene baserte seg blant annet på hestens adferd under rideopplæring; holdning til både rytter og hest, hestens lyder, hvorvidt rytteren var flink til å bruke signalene riktig. Med signaler menes det for eksempel sjenkel, bruk av tøylene og kommandoer.

Det begrunnes for at høyere stress påvirker hesten til å være mindre kapabel til å lære, grunnet at den i en stressituasjon vil være mer fokusert på omgivelsene og det truende elementet, enn ride opplæringen (Lorentzen, 2010). Disse funnene kom frem gjennom ulike målinger der leier skulle passere med hest, og isenesatt hinder dukket plutselig opp. Måleenheter som måle hestens hjertefrekvens, var festet til hestens ulike kroppsdeler.

Faktorer slik som utegang, samvær med andre hester, tilgang til kraftfor og kompetanse av rytter og hest ble bevisst avgjørende bidragsfaktorer for å minske stressnivået til

rideskolehestene. Dette bekreftes videre i artikkelen hentet fra seminar i Island hvor tema angående hesten oppstalling og mulighet til utegang ble tatt opp. Videre blir tema slik som tilgang til mat (kraftfor) i utegang tatt opp og argumentert for at det har innvirkning på hestens trivsel (Jørgensen et. al. 2015).

Dette taler for at det er flere sammenhengende momenter som virker inn på hestens velferd. Nok utegang, sosialisering med andre hester, gjennomtenkt forplan og vennlig håndtering under ridning er de grunnleggende faktorene. Videre må både hest og rytter skoleres riktig, for å oppnå harmoni og samspill i ridningen. Dette for å unngå høyt stressnivå for hesten, som igjen har innvirkning på alles sikkerhet (Lorentzen, 2010)

2.2.2 Kompetanse

I følgende delkapittel skal jeg se på hva kompetanse på Norske rideskoler innebærer. Begrepet strekker seg helt fra ridelærer som profesjon, til skolering av hestene. Videre innebærer det også kapital i form av kunnskap, som jeg skal komme tilbake til under neste delkapittel.

Det er tidligere gjort lite studie på hvilken kompetanse kreves av daglig leder og/ eller eier av en rideskole. Derimot er det vanligste at personer som innehar slik rolle er, eller har tidligere vært, ridelærere. Ved studie av arbeidet på en rideskole, er det viktig å trekke frem ridelærerens rolle og hvordan den har vokst og endret seg. I sin doktoravhandling oppfordrer Thorell (2017) ridelærerens rolle, og hvordan den kan styrkes som profesjon for rideskole som senter for kunnskap og ressurser:

« [...] To encourage further development, the profession should consider current stable culture, how learning takes place in the riding school, and the needs for further education. » Thorell (2017, 6).

Thorell argumenterer blant annet at ridelærerens rolle er meget kompleks, da de i motsetning til andre lærere innen sport, må bade ha fokus på eleven samt hesten (Thorell, 2017, Dashper, 2016; Maw, 2012; Wolframm, 2014). Ridelæreren skal ivareta sikkerheten for elevene, hesten og omgivelsene. Den komplekse rollen begrunnes også med de ulike dimensjonene ridelæreren må ta hensyn til. Ikke nok med at rideopplæringen er en sentral virksomhet i

rideskolene, så skal ridelæreren også kunne lede og undervise elever i ulike alder og på ulike nivåer (Thorell, 2017; Auty, 2008; Hassler-Scoop, 2002; Wolframm, 2014). Disse ulike dimensjonene påfører ridelæreren mye ansvar, som vi senere skal se på gjelder både i rideundervisningen og utenom.

Som kort nevnt tidligere skriver også Thorell om at ridelærerens erfaring og presisjon har endret seg (Thorell et. al. 2016). Fra å være frivillige verv, til at rideopplæringen blitt profesjonalisert. Det stilles krav til ridelæreren om å beherske det komplekse samspillet ved å hjelpe rytteren med å kommunisere med hesten, på en slik måte at de oppnår partnerskap og harmoni (Thorell, 2016; Dashper, 2015). Dette er også essensielt for å ivareta hestens velferd, gjennom å unngå for store stressfaktorer for hesten (Lorentzen, 2010).

Thorell (2016) beskriver ridelærerens rolle som kompleks. Årsaken til dette er at ridelæreren skal både instruere elevene sine, samt at profesjonen også innebærer ansvar for andre relaterte oppgaver. Vanligvis innebærer dette ansvaret daglig stell av hestene, administrativt arbeid og håndtering av tilbudene gitt på rideskolen. Instruktørsjef kan dessuten ha ansvaret for planlegging og utvikling av fagplaner, rapporter m.m.

Dessuten er ridelærerens profesjon kompleks grunnet at kursene som blir tilbudt på rideskolene kan variere på innhold og opplæringsplass (Thorell et al, 2016). Vanligvis varierer disse fra kurs for småbarn, til kurs for erfarne og profesjonelle sprang- og dressurryttere, voksenopplæring, terapiridning m.m. Dette byr på økt ansvar og forventning til ridelærerens oppbygging og tilpasning av kursene. De ansatte må daglig ha en gjennomført plan om hvilke hester som skal brukes til hvilke kurs, hvordan de skal sales opp, hvilke elever skal få ri på de ulike hestene og eventuelt hvilken opplæringsplass skal brukes og bygges opp. Som for eksempel kan balansetrening innebære at ulike bommer skal settes ut på banen, slik at hesten tar høyere steg og dermed kreves det bedre hold og balanse av rytteren. Det vil da være ridelærerens ansvar å sørge for at banen er riktig stilt opp, med nok mellomrom mellom bommene, og at saltøyet sitter godt nok fast på hestens rygg, for å unngå at rytter skal risikere å skli av.

Det daglige stellet av hestene medfører også flersidig ansvar for de ansatte, gjennom at de må både ta hensyn til hestens velferd og sikkerheten for alle rundt. Stallmiljøet innebærer at elevene og medlemmene får være med på hestestell og stallarbeid, som en del av tilbudet

rideskolene vanligvis tilbyr (Thorell, 2017). For en stallansatt, og for øvrig enhver annen ansvarlig ved rideskolen (daglig leder, eier e.l.), er det avgjørende å ivareta sikkerheten til alle individene. Med dette menes riktig håndtering av hesten, og skoling i hvordan elevene og medlemmene skal opptre for å ivareta sikkerheten. For å ivareta best mulig drift og sikkerhet innen stallmiljøet, blir praktiske ferdigheter slik som effektivitet, orden og ansvar vektlagt (Thorell, 2016, 2015).

Rideskolehestens kompetanse spiller også en viktig rolle. Det er avgjørende å lære opp hestene til å bli gode rideskolehester. Dette innebærer at de skal ha kunnskap om øvelser som skal utføres, samt å reagere riktig på rytterens signaler. Dessuten innebærer det «miljøtrening». Med dette menes det at hesten skal være vant til all støy, som eventuelt kan oppstå ved en ridetime, uten å få panikk (Lorentzen, 2010). På denne måten øker rideskolene hestens velferd, gjennom at den skoles til å være sikker og trygg (Lorentzen, 2010).

2.2.3 Kapital

Å drive med hest er ressurskrevende. Man trenger kapital i form av penger, midler, kunnskap og godt nettverk. Det er spesielt viktig når man driver eller eier egen rideskole.

Likheten mellom å drive med hest i nåtid, sammenlignet med fortid, er at det er kostbart. Ridesporten var forbehold overklassen før i tid (Thorell et al. 2015, 2017). Selv om ryttersport er ressurskrevende i form av penger, siden det er dyrt, så viser det seg at ressurs i form av kunnskap kan argumenteres å være tilnærmet like viktig.

Collins skriver om forskjellen på rideskolene er avhengig av om de er profitt orienterte eller ikke. Det argumenteres for at forskjellene påvirker strukturen og strategien til rideskolene. Standard i rideskolers styre er at overvåking, service og beslutningstaking. De rideskolene som styres av «non- profitt» skiller seg ut med at konfliktløsning er et tilleggs perspektiv innad i styre (Collin, 2005). Men non-profitt menes det foreninger der medlemmene benytter seg av tilbudene og produktene til foreningen, samt at de demokratisk velger styret. Dette taler for at klubbdrivne rideskolene kan anses å være non-profit, jf. rytterforbundets krav til rytterklubber, der styret skal være valgt av medlemmene.

Non-profit argumenteres å være den mest vanlige organisasjonsformen for Svenske rideskoler, og karakteriseres av at det er medlemmene som velger styret (Collin, 2005). Det bidrar til en organisasjonsform som demokratisk medlemsstyrt, men som viser seg å by på ulike utfordringer. I studiet argumenterer Collin for at misnøye blant medlemmene skapes av at for mye informasjon blir gitt, eller feil informasjon blir oppgitt, som konsekvens av at medlemmene bidrar frivillig. Derimot har studiet flere uklare faktorer, slik som informantenes korte erfaring innad i styret, som fører til at Collin ikke konkluderer med noen klare funn. Annet enn at konflikthåndtering har en gjeldende rolle i styret. Videre kommer det frem at styring samt utvikling av rideskolen som organisasjon, vil fremme privat rideskole som offentlig forvaltning, (Collin, 2003).

I de non-profit orienterte stilles det spørsmål til om kontroll er større nødvendighet, siden medlemmene ikke har eierskap i organisasjonen. Det hevdes at eierskap i organisasjonen påvirker medlemmenes opptreden og utføring av arbeidsoppgaver. Derimot konkluderes det med at de kvantitative funnene hadde for stor empirisk feil, til å konstatere påstanden (Collin, 2004).

Derimot argumenterer Nestvold (2013) for at en leder som er medeier vil ha større interesse av å maksimere bedriftens avkastning og verdi. Denne interessen er kun gjeldende om lederen selv har eiendeler i organisasjonen (Nestvold et. al., 2013; Jensen et al, 1976)

På annen side viser det seg at motivasjon ikke har direkte sammenheng med eierskap i organisasjonen. Det hevdes at eierskapsfølelsen kan også dannes på andre måter, enn kun kapital. Erfaringen til eier av private rideskolen var at de ansatte motiveres gjennom beslutningsevne, som skapte engasjement og tilnærmet eierskapsfølelse (Olstad, 2007).

Disse funn taler for at det er varierende hvorvidt ansatte motiveres til å maksimere bedriftens kapital. På ene siden argumenteres det for at ledere og ansatte har større interesse av maksimering, om de har selveierskap i bedriften (Nestvold, 2013).

På den andre siden viser det seg at faktorer slik som påvirkning- og beslutningsevne, er nok til å skape motivasjonen for å effektivisere og maksimere kapitalen til bedriften (Olstad, 2007). Noen av funnene i studiene til Hagen (2010) tilsier noe lignende. Der kom det frem at ene eieren av privat drevet rideskole, var kun opptatt av å tjene inn nok kapital til å holde

driften i gang. Samme eier opplevde at hennes ansatte ble mest motivert av å få delegert ansvar, slik at de selv fikk styre noe av arbeidsdagen.

Det som menes med kapital er form for kunnskap og/ eller kultur. Det sies at «det kreves tre generasjoner for å bli en riktig rytter», som betyr at det kreves spesiell kunnskap for å lære seg å kommunisere med hesten samt å kunne ri (Nyrell, 2012). Nyrell argumenterer for at selv om ryttersport i Sverige ikke lengre er ment for overklassen, så er klasseskille fremdeles til stede. Det skaper en strid der ryttersport på ene siden forsøker å være innbydende for alle, uansett kjønn, kultur og kapital. På den andre siden er den kulturelle mentaliteten i veien for dette, siden det kreves kunnskap og erfaring for å være med i ryttersporten.

Noen likhetstrekk kan man kanskje finne i de Norske rideskolene, spesielt innen stallmiljøet. I stallmiljøet danner det seg en kultur som er basert på kunnskap og erfaringer medlemmene får gjennom å være aktive i den gitte rideskolen. Derimot er det viktig forskjell på ryttersport og rideskole. Innen ryttersport konkurrerer man, mens rideskole er ment som et tilbud om å ri hest (Collin, 2013).

3.0 Metode del

I følgende kapittel skal jeg presentere valg av metode og datainnsamling for oppgaven. Dette innebærer begrunnelse for valg av design og utvalg. Det skal også reflekteres rundt spørsmål og krav til validitet og reliabilitet. Til slutt kommer kritisk refleksjon til etiske spørsmål for oppgaven.

3.1 Undersøkellesdesign og utvalg

I denne oppgaven har jeg valgt kvalitativ metode, da ønsket er å få dypere forståelse for informantenes tanker, opplevelser og meninger. Da er kvalitativ metode fordelaktig siden hensikten er å avklare tema nærmere, samt å få et nyansert beskrivelse av temaet. Videre er kvalitativ metode best egnet på områder der man har lite kunnskap om temaet som skal undersøkes. Fleksibilitet er atter en grunn til valg av denne metoden for oppgaven. Den åpner opp for at undersøkelsesopplegget kan endres på i løpet av undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2005). Dessuten får man gjennom kvalitativ datainnsamling et innblikk i informantens egne oppfatninger om situasjonen de befinner seg i og hvordan de selv fortolker og legger mening til de ulike fenomen (Jacobsen, 2015).

Problemstillingen i oppgaven er formulert som beskrivende, siden den forsøker å beskrive forholdet slik som det faktisk er. Videre er ønsket for denne undersøkelsen å oppnå en forståelse for meningene aktørene legger i handlingene sett i lys av konteksten. Hermeneutiske studier tar utgangspunkt i aktørens forståelse av sine handlinger og tar sikte på å forstå eller forklare aktørens atferd (Grønmo, 2016). Dette er av spesiell interesse for å avdekke hvorvidt strukturene i rideskolene påvirker arbeidet til aktørene i organisasjonen.

Ulempen med å bruke kvalitativ metode er at man får innblikk kun i noen få spesifikke enheter. Funn i denne oppgaven kan i utgangspunktet ikke anses å være gjeldene for alle rideskoler i Norge, siden analysen baserer seg kun på noen få rideskoler. Funn i denne oppgaven kan dermed ikke generaliseres.

Utvalget for studiene er eiere og daglige ledere av både privat- og klubbdrivne rideskoler. Dette skyldes interessen for likheter og ulikheter mellom rideskolene, avhengig av om de drives privat eller gjennom klubb. Aktørene er valgt fra rideskoler av ca. lik tilslutning av

medlemmer og ca. like mange hester. Videre ble det spesifikt valgt rideskoler fra Oslo og Akershus området, grunnet dets store omfang av rytterkretser. Dette var avgjørende for å finne privat og klubb drevne rideskoler av tilnærmet samme størrelse, samt å unngå relasjoner og/ eller nære bekjenskaper mellom forsker og informantene.

Det er tatt fortløpende vurdering av hvilke informanter som var relevante for innsamling av data, da forutsetningen var at leder, daglig leder og eier kunne være en og samme person på en rideskole. Fremgangsmåten var å primært ta kontakt med daglig leder eller eier (avhengig av om det var privat eller klubb drevet), for så å ta en vurdering av om flere informanter fra gitt rideskole var nødvendig. Det viste seg derimot at de utvalgte lederne hadde såpass mye innsikt, at de var tilstrekkelig antall til å foreta datainnsamlingen.

Grunnet ønske til å øke antallet informanter, tatt til betraktning at kun tre rideskoler godtok invitasjonen til intervjuene, endte det opp med følgende informanter:

1. Eier av AS, som leies inn til å drive to privatdrevne rideskoler (derav har informanten også rolle som daglig leder)
2. Daglig leder av klubbrevet rideskole (som tidligere var privatdrevet)
3. Eier av enkeltmannsforetak, som er ansvarlig for driften av rideskolen (m.a.o. privatdrevet rideskole).

3.2 Utvikling av verktøy for datainnsamling

Intervjuene inneholder åpne spørsmål med hensikt om å forstå hvordan daglig drift og organisering blir utført på de aktuelle rideskolene, og alle informantene ble stilt like spørsmål (vedlagt intervjuguide). Intervjuguiden inneholder 3 hovedområder, samt introduksjon og avslutning:

1. Innledning: kort presentasjon av meg selv og oppgaven
2. Innledende spørsmål: informantens bakgrunn og rolle, samt informasjon om rideskolen
3. Drift- og eierstruktur. (Inkludert spørsmål om kapital)

4. Kompetanse. (Inkludert spørsmål om stallmiljø og kulturell kapital)
5. Hestevelferd.

Datainnsamlingene ble utført gjennom semi-strukturerte intervju, som kan karakteriseres som uformelle ettersom de,

«Gjennomføres av forskeren selv i form av samtaler med respondentene [...] [og] gjennomføringen av intervjuet skjer på en fleksibel måte. Hvordan intervjuet utvikler seg, avhenger av hva slags informasjon respondenten bidrar med, og hvordan kommunikasjonen mellom forskeren og respondenten fungerer.» Grønmo (2016, 167).

På denne måten åpner intervjuet opp for at aktørene lettere skal klare å dele sine meninger og tanker rundt hvordan driften og eierstrukturen påvirker deres hverdag. Videre muliggjør det å gå frem og tilbake på spørsmålene, alt etter hva og hvor mye informanten svarer på.

3.3 Datainnsamling

Det ble i perioden april-mai 2019 gjennomført i alt 3 intervjuer ved 3 rideskoler, og der det var 2 private og 1 kubb-drevne rideskoler. Intervjuene ble gjennomført individuelt og som dybdeintervjuer, grunnet interessen for informantenes tanker og meninger. Ved bruk av denne innsamlingsmetoden kan man avklare informantens forståelse og deres meninger de tillegger ulike forhold.

Informantene ble invitert til Skype intervju, men fleste ba om gjennomførelse per telefon. Ved godkjenning av invitasjon, ble samtykkeerklæring sendt ut og underskrevet av informantene. Informantene fikk også tilsendt intervju-guiden på forhånd av intervjuene, slik at de kunne forberede seg bedre. Underveis av intervjuene ble lydopptak tatt opp, for transkribering etter innsamlet materiale. Av sikkerhetsmessige årsaker og med hensyn til personvernlover, ble all data lagret på Høgskolens eksterne disk og makulert etter endt undersøkelse.

Etter informantenes ønske ble intervjuene gjennomført per telefon. På denne måten kunne de selv velge sted og tidspunkt som var mest komfortabel for de. Til avtalt tidspunkt, ringte jeg informantene på deres telefon. Først og fremst ba jeg alle informantene om tillatelse til

å ta opptak av samtalen vår, det godtok de alle. Intervjuene startet alltid med at jeg presenterte meg selv og prosjektet mitt kort. Deretter ble informantene bedt om å fortelle om seg selv, sin bakgrunn, utdanning og erfaring. Årsaken til dette var for at begge parter skulle få snakke om noe de var fortrolig med, for å oppnå større tillit til hverandre. Videre gikk samtalen over på spørsmål om rideskolen, arbeidet på rideskolen og tankene til informantene rundt dette. Herfra gikk de flere intervjuene litt frem og tilbake, avhengig av hva som ble fokuset underveis i samtalen. Siden spørsmålene i intervjuguiden ble lagt opp som semi strukturerte, var det ønskelig å ha muligheten til å veksle litt mellom tema.

3.4 Datahåndtering og Analyse

For håndtering av data og analyse er det viktig å forholde seg kritisk til innsamlet materiale. I kvalitativ forskning (gjelder også for kvantitativ) er det viktig å ta stilling til validitet og reliabilitet, som er vitenskapelige kunnskapskrav og metoderegler. Validitet blir forklart som gyldighet og relevans, og reliabilitet som pålitelighet (Tjora, 2017; Grønmo, 2016).

Ved bruk av intervju som metode er det viktig å huske på at informantenes historier er subjektive oppfatninger av de aktuelle hendelsene. Det kan føre til at de ekskluderer informasjon som de mener er irrelevant og/ eller som de ikke føler seg komfortabel med å diskutere. Informantene kan også huske feil, glemme eller forvri aktuelle hendelser. Dessuten kan en persons persepsjoner av fortiden endres over tid, avhengig av om de er sensitive for personen eller ikke, som igjen påvirker personens hukommelse. En måte å fremme gyldigheten og påliteligheten til muntlige kilder er å sammenligne intervjuer med hverandre og å utstede skriftlig materiale fra perioden (Thorell, 2015).

Denne metoden har blitt brukt i denne studien, gjennom lydopptak og transkribering som er utført i ettertid av intervjuene. Transkriberingen ble sendt ut til informantene for gjennomgang snarest etter intervjuene, mens de fremdeles hadde samtalen klart i minnet. På denne måten styrkes troverdigheten til undersøkelsen fordi informantens egne ord er synlig for leseren, gjennom at direkte sitat fra intervjuene er tatt med.

Videre er det viktig å se på forskerens rolle i studiene, ved håndtering og analyse av data. Både jeg og min supervisor har flere års erfaring med ryttersport. Vi har begge drevet med hest, dog i ulike grener og grad. Dette styrker oppgaven i den form at vi begge har

forkunnskap om yrket, som har bidratt til å lettere kunne forstå teorier på området (Nyrell, 2012). Forkunnskapen på området bidrar også på analysen, som medfører til at spørsmålene er mer informasjonsdyktige, (Thorell, et. al. 2016). Dette bidro til at informasjon gitt av informantene kunne lettere og raskere forstås underveis av datainnsamlingen.

På annen side har dette påført større krav til empiri, slik at egne meninger og synsinger ikke vektlegges. Videre har dette skapt større krav til meg som forsker ved intervjuene, for å ikke stille innledende spørsmål, samt å ikke ha for stor innvirkning på informantenes svar.

Dessuten er det med hensyn til påliteligheten foretatt utvalg av rideskoler fra østlandsområdet, nettopp for å unngå for stor personlig tilknytning og påvirkning av informantene. Hverken jeg eller min supervisor hadde mye relevant nettverk eller kjentskap til rideskolene fra valgt geografisk område. Videre er problemstillingen for studiene valgt å være tema som forskeren ikke hadde for stort kunnskap om. På denne måten har kategorier og spørsmål i intervjuguiden blitt formulert på områder forskeren ikke hadde kjentskap til, og dermed reduserte risikoen for å komme med innledende spørsmål.

Grunnet begrensninger i ressurser måtte intervjuene bli gjennomført over telefon samtaler. Dette mister noe av dybden, som er ønskelig å oppnå i kvalitative dybdeintervjuer. Man mister muligheten til å tolke innholdet på det som kommuniseres, gjennom informantens kroppsspråk. Tolkninger blir basert på ordene som informantene deler og deres stemmeleie. Sistnevnte kan være med å avdekke hvor mye informanten vektlegger utsagnet sitt. For eksempel ved å legge trykket på «mye», kan det tolkes som at informanten er meget opptatt av det som blir sagt.

Derimot kan samtaler gjennomført over media bidra til at informanten fikk rom for å selve velge en arena de følte seg bekvem (Hagen, 2017; Kvale & Brinkmann, 2009; Tjora, 2012; Wiles, 2013). På denne måten bidrar det til at informanten kan være mer komfortabel, og dermed åpner seg mer. De fleste informantene valgte å gjennomføre intervjusamtalene mens de var hjemme hos seg selv.

Noe av utfordringene med en såpass lite omfattende intervjuguide er at man kan oppleve at man kanskje ikke får svar på akkurat det man hadde tenkt i etterkant (Tjora, 2012). Likevel er det lett å lede slike intervju og nærmest fiske etter svarene man leter på ved bruken av for

mange spørsmål. Basert på dette er det nærliggende å kunne si at dette vil kunne være med å påvirke troverdigheten til funnene fra intervjuene. Gjennom bruken av en kort og forenklet intervjuguide minimerte det sannsynligheten for å påvirke informantens historie (Kvale & Brinkmann, 2009; Hagen, 2017).

3.5 Ethiske spørsmål

Ved en vitenskapelig undersøkelse innebærer det som regel at forskeren bryter inn i enkeltindividenes privatsfære. Dette fører til etniske retningslinjer som må til enhver tid overholdes. Jacobsen (2015) har utviklet tre grunnleggende krav som må oppfølges ved etniske dilemma: krav om informert samtykke, krav på privatliv og krav på bli korrekt gjengitt.

For å opprettholde de etniske retningslinjene ble det først og fremst sendt inn søknad til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. Først etter tilbakemelding om at studiene var godkjent ble det sendt ut intervju invitasjoner til informantene. Dette for å vise at tiltak for god forskningsetikk allerede var vurdert og iverksatt, ved oversendelse av invitasjon og informasjon om studiene. Informasjonsskrivet innebar informasjon om prosjektet og om informantenes rettigheter, slik som at de til enhver tid kunne trekke tilbake sitt samtykke, uten å oppgi grunn. Videre at lydopptak og all sensitiv informasjon ble oppbevart på kryptisk disk, underveis i studiene, og at det ble makulert ved endt prosjekt.

Som nevnt tidligere ble kravet til informantenes privatliv opprettholdt, gjennom at de deltok frivillig. Gjennom å bruke telefon samtaler for gjennomføring av intervjuene, hadde informantene også mulighet til å selv velge omgivelsene for gjennomgang. De hadde dermed muligheten til å velge tid og sted for gjennomføring av intervjuene.

All sensitiv informasjon om informantene er anonymisert i oppgaven. Dette innebærer informantenes navn, arbeidsplass, navn på kollegaer, navn på sted og områder og eventuell annen informasjon som kunne være identifiserbar. Jeg har valgt å bruke fiktive navn på informantene, og kaller organisasjonene ut ifra hvilken styreform de har. Dette for å ivareta informantenes krav til privatliv.

Til slutt ble kravet til å bli korrekt gjengitt opprettholdt gjennom at informantene fikk tilsendt transkriberingen av innsamlet data, for å kunne korrigere og komme med tilbakemeldinger om det forskeren hadde tolket. Først ved godkjenning fra informantene ble transkriberingen brukt til analysen i oppgaven.

4.0 Analyse og drøfting

I dette kapitlet skal jeg presentere funn jeg har gjort i intervjuene med informantene. Analysen ses i lys av tidligere forskning og teori, med formål om å belyse eventuelle forskjeller mellom de ulike rideskolene: *Hvordan er drifts- og eierstrukturene på Norske rideskolene?* Gjennom intervju av tre rideskoler med ulike utfordringer og forutsetninger gir det en nokså god innsikt på feltet. Alle presenteres med aktiv bruk av direkte sitater for å underbygge deres utsagn og påstander

Jeg skal først se på de ulike strukturene de utvalgte rideskolene har. Deretter på verdiene hestevelferd, kompetanse og kapital, og på hvilken måte forhandling mellom disse logikkene skaper friksjon. Hver av underkapitlene deles inn i de ulikes informantenes historier.

4.1 Rideskolene og deres eierstruktur- daglig drift

Her skal informantenes historier og refleksjoner rundt drift- og eierstruktur presenteres. Det innebærer informantenes og rideskolenes bakgrunn, strukturen på rideskolene og størrelsen. Her presenteres de tre ulike måtene å drifte rideskole på, samt synsvinkler på hvilke verdier er viktige på en rideskole. Her i samme rekkefølge som intervjuene ble gjennomført.

4.1.1 Daglig leder av privatdrevet rideskole med to avdelinger

Første informanten er daglig leder (fiktivt navn Kari) av en rideskole som har to avdelinger (heretter kalt avdeling 1 og 2). På avdeling 1 er tomten eid av kommunen, selve anlegget er eid av rideklubb og hun er leid inn for å drifte rideskolen. På avdeling 2 fins det noe annet struktur. Der er anlegget privat eid, og daglig leder leier det for en månedssum. Begge avdelingene har nokså samme organisasjonsstruktur med antall ansatte og hvilke funksjoner de har. Mest betydelige forskjellen er at avdeling 2 har også egen daglig leder der, som jobber fulltid. Årsaken til dette er siden informanten holder mest til avdeling 1, der hun blant annet selv har undervisning en gang i uken.

Aksjeselskapet som leies inn for drift av rideskolen, eies av Kari og hennes mann. Mannen er også med på å vedlikeholde stallen, slik som en vaktmesterrolle. Styret består av flere fagfolk som er avgjørende for hennes bedrift, gjennom deres profesjon på ulike fagfelt som

er nødvendige for Karis rideskole. Hun erfarer at de er viktige samarbeidspartnere i hennes drift. Det gis eksempel på at Kari er nødt til å benytte seg av disse samarbeidspartnerne i tilfelle rettsspørsmål dukker opp.

Kari forteller at det hele startet med oppstart av et annet ridesenter, for flere år tilbake. Da skulle hun ha ansvaret for økonomien, mens samarbeidspartneren hadde ansvaret for rideskolefaget. Hun forteller at hun har ridd hele veien, men den gang hadde hun ikke noe profesjonell utdanning innen ridning. Årsaken til at hun havnet på avdeling 1 av dagens rideskole, var at hun hadde blitt kastet ut alle andre steder grunnet at de ikke ville drive rideskole lengre. At hun også endte opp med avdeling 2, var en ren tilfeldighet:

«Grunnen til at jeg er i [sted] var at den som eide gården før, var ute etter å finne ut... ja, de hadde inn andre... kan ikke si dårlige leietakere, men det var ikke... altså, jah, de fikk ikke så mye betaling i måneden. Så de hadde lyst til at noen skulle se på det økonomisk, for å se på hva som var forsvarlig å ta, og liksom det økonomiske rundt det. Også var det... også regnet jeg over det for de, også sa jeg hva jeg synes om hva som kunne være reelt. Også spurte de meg, om jeg kunne tenke meg å søke. Det var akkurat da vi hadde blitt kastet ut av (gårds beskrivelse), så jeg gjorde det. Og plutselig så satt jeg der med to rideskoler. Så det var ren tilfeldighet. Det var ikke planlagt i det hele tatt.»

Kari hadde altså ikke planlagt å bli daglig leder for to rideskoler. Ønsket hennes var i utgangspunktet å finne en stall som hadde samme verdiene som henne, da hun tidligere hadde opplevd å bli kastet ut fra andre plasser. Årsaken til dette var at de hadde andre interesser får hvordan stallen og rideskolen skulle drives.

På Karis rideskole er de om lag 12 ansatte fordelt på degge avdelingene, ulike posisjoner og stillinger. Begge avdelingene har henholdsvis 2 fulltidsansatte. Resterende stillinger er som instruktører, fagansvarlig og stallansvarlig, som også representerer noe av oppgavefordelingen. Det er de fagansvarlige som setter opp fagplan for alle ridetimenene, hvilke ferdigheter skal øves på og på hvilken måte. Fagansvarlige legger opp både semesterplan, månedsplan og ukeplan for rideskolen. Dette erfarer Kari som positivt. Hun forteller at det er helt «topp» at hun som daglig leder for være en leder. Hun sier hennes ønske er å lede, ikke å styre over de andre.

«...de er jo flinke, jeg ansetter jo flinke folk. Holdt jeg på å si, visst jeg får tak i de. Fordi de er flinke til å legge opp ting.»

Fordelingen av dagene til Kari er 3 ukedager på avdeling 1, og to ukedager på avdeling 2. Ridetimene forgår på kveldstid i ukedagene, men de to avdelingene har noe ulike dager:

«Vi kjører 5 ridetimer av tre kvarter i uken. Vi har 25, 26 hester som er tilknyttet til rideskolen. Og de går 1-3timer, alt ettersom hva de holder... hvor de er i utdanningskala, og hvilke timer de går på. Fra nybegynner til sprang og dressur... På (avdeling 2) er det nesten det samme, bortsett fra at de... de har tross holdt det på en time, for å bli ferdig fra kl ti til seks, kommer an på hva slags nivå på timen. De kjører nesten like stort, ikke fult så stort. De har litt mer terapiridning, enn det vi har.»

Rideskolen deres har om lag 25-26 rideskolehester, som blir brukt i ulike timer, men tilnærmet like mye hver dag. De har noen private oppstallører, men det er rideskolen som «de lever av», og som er den viktigste inntektskilden. Derimot er det viktig for de å ivareta både rideskoleelevne og de private oppstallørene: *«... det skal være et inkluderende miljø på alle nivåer.»*

Rundt tema om hvordan daglig drift og arbeidsoppgaver forteller Kari at *«ingen dager er like på en rideskole»*. Det innebærer at mye kan skje på en dag, og det er mange personligheter å forholde seg til, både elevenes og hestenes. Videre kreves det mye av henne som daglig leder, og for øvrig fra de andre ansatte.

«Du har liksom på følelsen at du er... Eh, hehe, psykolog, og trener, og rettsleder og... Altså du har alt mulig av unger og alt mulig av foreldre, og du har dette styreperspektivet i tillegg. Du har veldig mye som skal fungere sammen, det er veldig komplekst.»

For å få det hele til å gå opp vektlegger Kari fleksibilitet. *«Veien blir til mens du går»* avhengig av hvilke ansatte man har på rideskolen, og hvilke verdier de vektlegger. Gjensidig ansvar for arbeidsoppgavene, underbygger også dette utsagnet *«Altså du tilpasser alltid driften til de menneskene du har»*.

Hun deler også at deres ønske er «... ikke noe annet enn at vi skal drive en stor, profesjonell rideskole. Vi har faglige, dyktige mennesker på alle nivåer» som vi vil senere i oppgaven se også er en del av motivasjonen deres til å drive rideskole, og ikke minst hvordan de driver den. Kari forteller at det viktigste ved drift av rideskole er hesten «visst de ikke fungerer, så fungerer ingenting», som jeg vil komme tilbake til under hestevelferd. Oppsummert mener Kari at hest, økonomi, firma og miljøet er viktigst ved drift av rideskole.

4.1.2 Klubbrevet rideskole

Den andre informanten er daglig leder (fiktivt navn Anne) ved en klubbrevet rideskole. Hun har tatt Naturbruk med hest på VGS, samt Trener utdanning ved Starum Hestesenter. Anne har tilhørt nåværende rideskole i mange år, da hun startet med hest på før og rideskole der fra ca 10års alderen. Rideskolen tilbyr blant annet undervisning, privattimer, terapiridning og oppstalling.

Rideskolen har de to delt styre: ett for rideskolen og ett for klubben. I rideskolestyret er det bl.a. henne og tre andre frivillige, mens i klubbstyret er de 5-7 stk. Anne forteller at hun som ansatt for rideskolen, for kun lov til å være med på det ene styret, men hun har møterett og informasjonsinnsyn til begge styrene i. Videre blir ansvarsområdene delt mellom rideskolen og klubben:

«Så er det delt slik at rideskolen skal ta seg av driften av rideskolen, også rideskoleelevene og oppstalling, den biten der. Også er det klubben som har ansvar for det sportslige biten, slik som klubbtreninger, stevner osv. Dette her med å søke sponsormidler og støtte, dette er mer klubben som gjør. Også skal rideskolen ha driften av rideskolen, rett og slett.»

Klubben og rideskolen har delt ansvar. Klubben står får verv av medlemmer, holde arrangement og stevner, samt å få inn sponsorer og slikt. Rideskolen har ansvaret for selve driften av rideskolen, ridetimene og private oppstallørene. Dette innebærer innkjøp og skolering av hester, skolering av medlemmene osv.

På rideskolen har de fire ansatte, derav to fulltidsansatte, en i 60% stilling og en i 50% stilling. Anne, som fulltidsansatt daglig leder, har hovedansvaret for kontoret og alt det administrative arbeidet. Den andre fulltidsansatte er stallarbeider, som innebærer at hun har hovedansvaret for bestilling av fôr, timer hos veterinær, hovslager m.m. Videre har «stallmesteren» ansvaret for de private oppstallørene. Anne forteller at dette innebærer å følge opp og å hjelpe de private, med ulike forfallende arbeid som måtte dukke opp.

Gjennom den lange tilhørigheten til rideskolen, har Anne vært med på overgangen fra det var privat til at det ble klubbrevet. Først når rideskolen ble klubbrevet, fikk hun sin posisjon som daglig leder. Anne forteller om fordelene og ulempene med å være klubbrevet, sammenlignet med hvordan det var før, når de var privatdrevet. Fordeler er at *«man har litt flere å spille på da. Det er litt flere å be om hjelp til ulike ting og gjøremål, når man også er flere i styret. Så er det jo ulike oppgaver, som vi har delt mellom klubb og rideskolen.»* Samholdet og samarbeidet mellom de ulike partene i styret, er blant de beste fordelene med å være klubbrevet rideskole.

«Sammenlignet med da vi var privatdrevet, for da var det vi ansatte som gjorde absolutt alt da. Så da var det for eksempel vanskeligere å kalle inn til dugnad, for da var det jo vår jobb da. Liksom vi som ansatte hadde ansvaret for å holde de dugnadene og slik. Mens nå så har de som rir på rideskolen, og deres foreldre, annen forståelse for hvordan det er å drive. Og da når man er en klubb, så skaper det litt bedre samhold blant de som rir her også. Det blir på en måte litt annen fellesskap.»

Dette tyder på at samholdet er ikke bare mellom rideskolen og klubben, men også medlemmene. Gjennom at medlemmene og deres foreldre har bedre forståelse for hvordan det drives, opplever Anne det som lettere å få de med på laget og bidra til ulike oppgaver. Den mest vanlige utfordringer hun erfarer med klubbrevet rideskole, er ulike interesser får rideskolen og får rideklubben.

«Ulempene kanskje, med at det er klubbrevet, det er noen ganger så er det jo rideskolen ønsker en ting, mens klubben ønsker noe annet. Hehe. Klubben vil jo gjerne at vi skal stille opp på ulike aktiviteter rundt omkring, ha hester til «sånn og sånn arrangementer», som kanskje ikke passer for rideskolen.»

Anne forteller at årsaken til at disse konfliktene oppstår er at klubben er avhengig av å leie hestene fra rideskolen, iom de ikke har sine egne. Dette vil jeg også komme inn på under hestevelferd og hvordan hestene blir brukt. Videre under kapital, siden klubben og rideskolen har også delt økonomi og dermed ulike interesser på det området.

Rideskolen deres har ulike klasser, alt fra «knøttekurs» og opp til lette sprang og dressur klasser. De har derimot valgt å ikke ha navn på alle klassene:

«Visst det var noen som ikke var klare, for eksempel å gå fra travkurs opp til galoppkurs, så hendte det at det var ikke alle som var klare for det. Og da måtte vi si til noen at de ikke var klare for å gå videre, og det er det ikke alle som takler da. Det endte jo også med at vi måtte forklare det ovenfor foreldre også, for de kunne være slik at «hvorfor skal mitt barn fremdeles være her?». Så vi har valgt å ikke ha noe navn på timene, det heter bare mandager kl 16, eller onsdager kl 20 osv. så det går på klokkeslett.»

Jeg velger å komme nærmere inn på årsaken, under kulturell kapital, siden dette handler om elevenes kapasitet og kvalifikasjoner for skolering.

Rideskoletimene holdes på kveldstid mandager, onsdager og torsdager, nærmere sagt kl 16-21. På tirsdager har de fysioterapi på dagtid, der fysioterapeut kommer og underviser elevene. Planlegging, fordeling av hester og ansvaret ligger på fysioterapeuten, de ansatte og medarbeiderne fra rideskolen bidrar da kun med leie av hestene og klargjøringen av de. Videre holder de annet tilbud for funksjonshemmede på fredager:

«I tillegg har vi fredager på dagtid, et tilbud for funksjonshemmede. Bare at det kaller vi for tilrettelagt ridning, for de bruker ikke kroppen sin like mye og... de drar heller på tur, ellers så er det også ei som kjører med de på tur. Så det er på en måte et tilbud som aktivitet»

For å være med i rideskolen, må medlemmene være med i klubben. Kursene holdes 10 ganger om gangen, med unntak av helligdager og lignende. Klubben består dessuten av andre en rideskolens medlemmer. Det var dermed noe utfordrende for Anne å anslå hvor mange medlemmer de hadde, iom det tilhørte klubbens ansvar. Videre fortalte hun at det er

også utfordrende å komme med tall, grunnet at familiemedlemsskap innebærer at flere er medlem.

Rideskolen tilbyr også oppstalling for de med egne hester. Da får de leid boks for en månedssum, med føring inkludert, men møkking må eierne ta selv. Det tilbys også at medarbeiderne og ansatte kan leie de private hestene inn og ut til uteområdet. Med forbehold at hestene er trygge nok, siden noen av medarbeiderne er kun 15- 16 år. Årsaken til dette er at disse medarbeiderne ofte har helgevakter, da er det nødvendig å ivareta sikkerheten. Så det er kun trygge og rolige privathester som leier inn og ut.

Etter Anne sin mening er det flere faktorer, enn bare utdanning og erfaring som er viktig for å kunne jobbe i en rideskole:

«I all hovedsak når du jobber som ridelærer så må du jo jobbe mest for personer, og jobbe mest med barn da. Også må man selvsagt jobbe med hestene, midt oppi det. Så man må jo like å jobbe med barn og unge like mye minst, som du like rå jobbe med dyr og hester da. Så man må jo ha de egenskapene også, i tillegg til å ha lyst til å lære bort og lyst til å undervise. Man trenger jo litt sånn.. eh, ja, litt sånn egen motor og litt slik. Litt påstå-vilje og litt slik. Ja, like å være ute og like å drive på med fysisk arbeid.»

Hun forteller videre at man må like å lære og å undervise, samt ha «stå på vilje». Selv hun som daglig leder må trå inn for å hjelpe til med for eksempel stallarbeid, selv om årsaken til ansettelse av stallmesteren var at «... jeg skulle få konsentrere meg om kontoret og det administrative». I arbeidet de utfører forteller Anne at det også er viktig med kommunikasjon. De forsøker å sette seg ned en gang i uken, for å dele informasjon seg imellom. «Vi tar da litt sånn oppsummering om hvordan ting har gått, også litt sånn planer: «det her må vi gjøre neste uke» for eksempel.» Siden rideinstruktørene jobber mest på kveldstid, så er det stort sett kun Anne og stallansatte som er med på disse møtene. Derimot blir viktig informasjon om hestene og elevene utvekslet muntlig mellom instruktørene, når det skulle være behov for det.

4.1.3 Privatdrevet rideskole, som enkeltforetak

Siste informanten er eier og daglig leder av privat rideskole, som ble drevet som enkeltmannsforetak. Pia (fiktivt navn) jobber også som skolelærer på fulltid. Rideskolen har totalt 15 hester på stallen, derav 5-10 av hestene som blir brukt til rideundervisningen. Den skiller seg fra de andre rideskolene både i antall rideskolehester og antall medlemmer, men grunnet flere interessante funn har jeg fremdeles valgt å ta de med i studiene.

Enkeltmannsforetaket består av rideskole- og gårdsdrift. Hun har ansvaret for rideskoledriften, men det er hennes mann som driver gårdsdriften. Anlegget deres består av gård, utebane, markerte stier, opptråkket jordridebane, stall m.m. Stallen er delt i tre med ulik størrelse og kombinasjon av spilt og boks.

«En er rideskolestallen, der er det bare spilt også har vi... liksom «store stallen», hvor det er to bokser... nei 3 bokser og 4 spilt, og salrom. Også er det et lite stall der det er 2 store bokser og 2 små spilt.»

De er totalt 4 ansatte på rideskolen, og alle har 2 kursdager i uken. *«Alle som jobber her inkludert meg selv, har full jobb ved siden av eller studerer fulltid.»* Hun forteller at de har ikke klare skiller på ansvarsområder og arbeidsoppgaver. *«Alle har på en måte vokst opp her, så de vet systemene og hva som må gjøres. Så de gjør det bare... og det er helt genialt!»* Årsaken til at de får det til å fungere på denne måten, er antageligvis siden de driver ikke så stort. Dessuten har alle ansatte vokst opp på stallen, så de er kjent med alle rutiner, og dermed er det ikke nødvendig med skilte ansvarsområder.

Rideskolen holder mandager til torsdager på kveldstid, nærmere bestemt fra kl 17:30 til 21:00. Elevene er der i 1,5 timer hver gang, siden de har delt opp ridekursene med 45 minutter ridning og 45 minutter med stallarbeid og teori. I tillegg tilbys det privatundervisninger utenom, for de som har hest på för og de med egen hest.

På alle undervisningstimene, samt resterende drift av rideskolen, blir sikkerheten sterkt vektlagt av Pia: *«Den syns jeg er veldig viktig, at det er tett nok oppfølging. Jeg har alltid 2... eller på nybegynnerkursene så er det 3 som jobber, på 10 barn. Så på de litt mer erfarne, så er det 2. Det er ikke alle voksne da, men det er alltid en voksen også er det med*

medhjelpere.» De unge medarbeiderne må altså gjennom en gradvis utvikling og skolering, for å få lov til å holde på med hestene i større grad. Det velger jeg å se nærmere på i delen om kompetanse.

For Pia er riktig oppfølging og å ivareta sikkerheten viktigste hensyn ved drift av rideskole. Hun er opptatt av at hest, rytter og ansatte skal trives og motiveres av den jobben de gjør på en rideskole.

4.2 Bruk av hesten og dens betydning

I dette underkapitlet skal jeg se på hvilken verdi hestene har for rideskolene. Samt hvilke rutiner de har for å ivareta hestens velferd og sikkerhet.

4.2.1 Livet rundt hesten på Karis rideskole

Kari vektla hvor viktig hesten er flere ganger. Ikke nok med at den er det de *«lever for»* med de er bedriftens viktigste byggestein.

«Det viktigste å ta hensyn til er hestene, og sørge for at de får riktig oppfølging. Vi kjører selvfølgelig vaksiner og tannrasp, utstyrskontroll av salmaker og slik.»

Som tiltak for å ivareta hestenes velferd går deres hester alltid ute etter foring, frem til tidlig ettermiddag. Dette tilsier mellom 4-5 timer utegang hver dag. Om sommeren for hestene gå ute hele tiden, så lenge været tillater det. Kari forteller også at god oppfølging av hestene innebærer flinke fagfolk: hovslager, veterinær og sal- tilpasser. Rideskolen benytter seg av faste fagfolk, som de har god kjentskap og tillit til.

Daglig bruk av hestene i rideskolen tilsvarer 1-3 ridetimer på 45 minutter per ridetime. Dette tilpasses ut i fra hestens ferdigheter, hvor dyktig rytterne er til å imøtekomme de og alderen på hesten. Grunnet ulike tilbyd som de har på rideskolen, har de valgt å ha både store og små hester *«slik at vi har både til stort og smått»*. Men det er ikke noe fast *«mal»* de har på hvilke rideskolehester de ønsker å ha:

«Vi sier at vi helst vil ha vallaker. Og egentlig så vil vi ha hester som er godt ridd, sånn mellom 12-14år, men det har vi ikke råd til. Men altså, en god rideskolehest kan være hva som helst.»

Atter tiltak for å ivareta hestevelferden, er å ikke leie ut hestene. Dette grunnet å bevare hestens sikkerhet. Kari forteller at eldre hester, spesielt de som har gått rideskole i flere år, kan bli lei av rideskolen. Da velger de å sette ut hestene på halvfor.. Ved å sette ut hestene på halvför, for de pause fra rideskolen, men de får samtidig muligheten til å følge opp hesten og förrytteren. På denne måten kan man si de har kontroll på hva hesten blir brukt til, følge den opp og ivareta dens sikkerhet og velferd.

«Når målet mitt er at rideskolehesten skal bli bedre av å gå på rideskole, så kan ikke vi... så må de være i et system, som de synes er greit. De må ikke få for mange feilmeldinger»

Videre gir Kari inntrykk for at de ville ikke hatt noe imot å få inn flere gutter på rideskolen, og at de kunne ha fått det til. Årsaken til at de ikke går aktivt inn for det, er at det strides mot hennes verdier for god hestehold. Hun forteller i sitt intervju at hun erfarer guttene som mer søken etter «action», og for å imøtekomme dette måtte eventuelle yngre sprangklasser bli satt opp. Kari vektlegger at det vil stride med deres verdier, for hestene skal ikke løpe rundt med hvilken som helst rytter på ryggen. Det er viktig for de at for å ivareta sikkerheten må ridningen skje rolig og kontrollert, samt at man må ikke ri over sine ferdigheter. Med dette mener hun at man må gradvis øke på hastigheten og intensiteten til rytteren. En rideskolehest er allerede innlært til å klare alle oppgaver som bes av den, men det er viktig å ikke la en uerfaren rytter ødelegge hesten ved å gi den for mange feile signaler o.l. Dette vil etter hennes mening medført større risiko for at hesten vil gå lei av rideskolen, samt sikkerheten til både hest og rytter.

«De skal bli mer «ridbare» og de skal bli bedre, de skal bli friskere, og de skal bli sunnere av å gå i rideskolen. Og det går ofte til et visst punkt, helt til de blir gamle. Og da trapper vi ned på intensiteten på timene, så de eldre hestene går de lette timene.»

Dessuten er de nøye med hvem som får håndtere hestene inne i stallen. I utgangspunktet er det de stallansattes ansvar å føre hestene, møkke boksene, slippe de inn og ut, samt å børste og sale de på før ridetime. Derimot har de noen stalljenter som rir på rideskolen, som brukes å være der. *«Og de som hjelper til i stallen, visst de er flinke nok».*

På Karis rideskole er det viktig å ta hensyn til hestene. Det krever tett oppfølging og ivaretagelse av de, ut ifra hvilke kvalifikasjoner, behov og ferdigheter de har.

4.2.2 Klubben og rideskolen- med fokus på hestene

Anne forteller gjentatte ganger om diskusjoner som blir tatt opp på rideskolen, angående hvordan hestene skal brukes. Det er rideskolen som har førsteprioritet både til bruk av hestene, og anlegget for så vidt.

De er opptatt av å ivareta hestene på en slik måte at slitasje og skader unngås. Tiltak som gjøres er blant annet å ha bevissthet rundt hvor mye hestene blir brukt. *«Vi er opptatt av at alle hestene blir brukt like mye. Det er ikke en som skal dra alt lasset, mens en annen hest ikke gjør noe».* Hestene blir dermed brukt tilnærmet like mye per dag.

For å oppnå tilnærmet like stort bruk av hver hest, har de faste rutiner på at hestene for stå ute *«Når de har fri, så skal de ha fri».* Med unntak av tirsdager og fredager, da det er terapiridning på dagtid *«da slippes hestene heller ut på kvelden, om været tillater det»* Hestene står alle sammen samlet på uteområdet. Årsaken er at de skal få være hester, og sosialisere seg, som igjen bidrar til å øke sikkerheten ved bruk av hestene på ridetimen:

«jeg synes at rideskolehester de skal gå i flokk. De skal gå sammen ute, for da blir de vant til å gå sammen... de blir kjent med hverandre ute da, også slipper vi at det blir mye knuffing nede på ridehuset. Sånn for å ha nye hester, også skal de nye hestene bli kjent med de andre, med et barn oppe på ryggen – det vil jeg ikke ha! Så de skal få gå ute, også skal de få ha flokken sin der»

Atter tiltak som er innført for å ivareta hestevelferden, gjennom å unngå slitasje på de, er å sette opp regler for hvordan elevene skal få ri på ridetimen. Ved riktig skolering og veiledning av elevene, bidrar de til at hestene blir håndtert på en hestevennlig måte:

«Vi har for eksempel en regel om at det er for eksempel noen som legger en liten volte, når de har liten plass. Da må de vende over banen, for de får ikke lov til å bare vrenge hesten rundt på bittesmå volter. For det kan lage slitasjer på beina til hestene på sikt. Ved at mange som plutselig vender hit og dit, og på tvers, og her og der. Så vi prøver å legge opp timene og øvelsene som vi har, slik at de ikke blir for mye hard belastning på beina til hestene.»

Videre forteller Anne om at de ansatte kommuniserer ofte sammen for å dele informasjon om hestene. Det kan være alt fra hvor mye de ble brukt, om en av hestene viker mer sliten enn andre, samt om det var noe spesifikt hestene reagerte på. På denne måten har de mulighet til å veksle på intensiviteten hestene blir utsatt for. *«Om en hest brukt kjørt hardt den ene timen, så setter vi den opp på noen lettere timer senere på dagen eller dagen etter, slik at det ikke blir får mye belastning for den».* Dette tyder på at de stort sett til daglig tar vurderinger på hvordan hestene skal brukes.

Dessuten har rideklubben investert i nytt underlag på ridehuset, slik at det blir bedre for hestene. Utebanen derimot er gammelt, med dårlig underlag og rare mål. Men oppgradering av utebanen, blant annet med bedre underlag, er allerede planlagt av rideklubben.

Det er også viktig med oppfølging av faglige fagfolk, hos Annes rideskole. Med dette menes oppfølging av hovslager, veterinær, salttilpasser osv.

4.2.3 Hestevelferd på Pias Rideskole

På den tredje rideskolen har de kun ponnier, grunnet at kundegruppen er fokusert på barn. De velger også å kjøpe kun unghester, for å ha muligheten til å *«forme de selv.»* Noen av hestene har de helt til de blir i 20-års alderen.

Pia forteller at de *«prøver ha mest mulig naturlig hestehold.»* Hestene får stå ute flere timer om dagen. Der slippes de 1-3 hester i hver paddock. Fleste paddockene har grus, men på noen er det litt gress. Om sommeren får hestene stå på beite, som befinner seg rett ved gården, slik at de får tilgang til gress hele tiden. På denne måten får rideskolen fremdeles brukt noen av hestene til rideleir.

Et av viktigste verdiene de lærer elevene er at *«vi er veldig nøye med at barna skal være forsiktig med hestene og forholde seg til de som dyr, og ikke liksom bare som en ting eller maskin. At de roser de mye, at de rir på de på en hestevennlig måte.»* Med hestevennlig måte mener hun at elevene skal få riktig opplæring, og unngå feilmeldinger gitt til hestene.

De har også fokus på at dyktige fagfolk skal behandle hestene. For eksempel *«jeg bruker en nokså dyr hovslager, men det er viktig for meg at hestene blir skodd riktig»* forteller Pia. Årsaken til at det er viktig for henne er at hestene ofte rir på ujevn og våt terreng, så gode sko anser hun som en nødvendighet. Atter eksempel på dette er at de har en profesjonell saltilpasser som både tilpasser utstyrene til hestene, og som holder noe av teorien på rideleir.

Videre har de regler for å ivareta alles sikkerhet og hestenes velferd. *«... visst de ikke skal gjøre klar hesten, skal hesten få stå alene»* på denne måten bidrar det til at hesten får fred. Hun forteller det er viktig for en rideskolehest, slik at den skal trives med den jobben den gjør.

I stallen står hestene i spilt. Hun begrunner dette valget med at hestene uansett for nok plass til å bevege seg, mens de er ute på dagen. Samt at det bidrar til å ivareta sikkerheten, med tanke på at hestene står mer i ro mens elevene skal stelle de. Pia gir inntrykk for at de har reflektert tilnærming til dette:

«Jeg synes det fungerer veldig fint, jeg vet det er mange som er imot det, men jeg synes det fungerer veldig godt. Hehe, da blir de mye roligere ift hva som skjer bak de og tryggere. Også står de såpass mye ute at de... de hadde jo ikke gått tur, selv om de står i boksen sin om natta.»

På denne måten gir hun inntrykk for at hun er kjent med at det kan kritiseres. Derimot velger de å ha hestene stående på spilt, siden de opplever det fordelaktig.

Når det kommer til ridetimen blir hestevelferden ivaretatt gjennom oppfølging. Det er alltid minst en voksen med på timene, som er den ansvarlige for fordelingen av hestene og bruken av de. De ansatte holder da fokus på hesten, gjennom valg hvilke timer de skal gå på. For eksempel skal hestene ikke gå to tunge økter på en dag, *«sånn at de ikke blir utslitt da.»*

Dette er viktig for dem for å unngå slitasje på beina til hestene, samt for å unngå at rideskolehestene skal gå lei av rideskolen.

4.3 Kompetanse og motivasjon

Funn fra datainnsamlingen tyder på at kompetanse vektlegges ulikt i de forskjellige rideskolene. Det kan variere hvilken aktør det er fokus på og alternative løsninger istedenfor formell utdanning. Med aktør menes det hesten, ansatte og/eller elevene/medlemmene. Alternative løsninger kan være kurs, fagdager, foredrag m.m.

4.3.1 Utdanning av ansatte, hestene og elevene på Karis rideskole

Kari hadde noe variert erfaring fra før. Hun har blant annet utdanning i økonomi, som kan sies være årsaken til de valg som har blitt tatt. Først og fremst startet hun et annet ridesenter, men sin venninne, der hun skulle være den ansvarlige for økonomien.

Utdannelse av de ansatte er ikke så mye vektlagt på Karis rideskole. Slik hun forteller så hadde ingen av de ansatte formell utdanning, før de startet i rideskolen. Men unntak av henne selv, som hadde Trener Modul 1 utdanning. Det er heller verdier slik som *«at du har hodet på rett plass og ikke er så risikovillig, og liker deg rundt folk.»* som vektlegges ved ansettelse. Dessuten har rideinstruktørene tatt Trener 1, etter de startet jobben.

Hun opplever at det er lite tilbud for utdanning av rideskoleansatte. Det de har benyttet seg av i det siste, er et nytt inspirasjonskurs og deltakelse på fagdager. Inspirasjonskurset er organisert av Starum, og gir inspirasjon til rideinstruktører hvordan de legger om ridetimen m.m. Hun forteller så at det er viktig for samværet til instruktørene, i om de for reist sammen og opplevd det sammen. Dette gir en form for motivasjon, kanskje spesielt gjennom at de for rom til å dele det de har lært med resten:

«De som lager fagplanen, det er de som drar opp der. Så det er ikke vanskelig. De putter det bare inn i fagplanen når de kommer tilbake hjem igjen.»

Derimot er kompetansen på hestene mye vektlagt. Hun forteller om at alle hestene deres blir «ridd inn». Det vil si at hestene blir lært opp til å være rideskolehester «*De skal kunne alt. Jeg kan stå der og få de til å skritte, ved å si skritt. Trave, ved å si trave osv.*».

Hesten skal altså bli ridd inn slik at alle ryttere kan ri de. Å anskaffe gode rideskolehester er et av de største utfordringene de møter på som rideskole. «*Vi har hentet to ganger i Irland, og da må vi utdanne de selv. Og det tar jo selvfølgelig kjempe lang tid. Det tar ett år å få inn en hest i rideskolen. Ofte lengre tid også, for å få det til*»

Videre forteller hun at «veien blir til mens man går». Så foruten de oppgavefordelingene som hvem som har ansvaret for stallen, instrueringen av ridetimen og fagplanene, forteller hun at de ansatte må få gjøre det de liker og det som motiverer de. Hun forteller blant annet at det kan være tilfelle hvor en stallansatt viser seg å være relativ dyktig rytter, og dermed får lov til å ri og trimme hestene, om ikke til og med å instruere på ridetimen. Atter viktig poeng hun trekker frem er tross at de ansatte får gjøre det de liker, så er det hun som sitter igjen med veto retten. Denne gir henne myndighet til avgjørelser, samt at det er hun som til sist bestemmer.

Kari deler også sin erfaring i forhold til kompetansenivået til elevene. Hun opplever det som at barna nå har blitt mer redde enn før. Hun deler sin erfaring av deres mentalitet, og hvordan den har blitt mer ydmyk og pinglete:

«Vet du, det tror jeg ikke er i noe militære strategier i de rideskolene jeg har sett, eller hørt om, eller vært «borti». Det jeg merker kjempe godt, det er at... Jeg begynte jo i 1997 med rideskole på fulltid. Og de barna som kommer til rideskole nå, de er helt, helt, helt andreledes enn de barna som kom til rideskole i 1997. Visst vi hadde en elev som var redd på timen, eller to elever som var redd på timen i 1997, så var det maks. Visst vi har en som er tøff nå, så er det mer vanlig. Det er en forferdelig utvikling blant ungdommene nå, og det er helt grusomt.»

Hun forklarer at årsaken til dette er «*gjennomsnittet på balanse og koordinasjonen, som er selvfølgelig påvirker av hvor redd du blir opp på hesteryggen.*» Dette påvirker også deres arbeid, gjennom at de må ta hensyn til kompetansenivået til elevene og ved valg av hest.

«For visst du har litt for sprek hester, så mister du hele partiet, fordi de blir skikkelig redde, også «hauster» de hverandre opp. Fordi det er jo, det med å falle av, der er omtrent sidestilt med å dø... For en del unger.»

Selv om mentaliteten og den fysiske formen på barna er forverret, oppleves det som at de tror de er «verdensmestere». Kari deler også sin erfaring fra da datteren var ung, og sa til henne at hun som tenåring trodde virkelig på at hun kunne alt innen ridning, etter hun hadde lært seg å galoppere. Dette fører til at ryttere innbiller seg de har høyere kompetanse enn de egentlig har. Og her dukker også forskjellen på «hestejente» og «jente med hest frem».

Ei «hestejente» er ei jente som er vant til å jobbe hardt, har ikke noe imot å stå opp tidlig for å dra til stallen m.m., forteller Kari. Ei «jente med hest» er tilfellet hvor eleven innbiller seg kan alt, og foreldrene kjøper hest til henne. Dette er helt tragisk, etter Karis mening. Men dette begrunner hun også sitt valg for at hestene deres aldri blir leid ut, for å ivareta hestens velferd og sikkerhet.

«Og det er påvirket av miljøet vi klarer å skape der oppe. At det er et inkluderende miljø. Og vi prøve å bruke de eldre, til å hjelpe de yngre. Og vi prøver å si at alle har vært nybegynnere, så her må vi bare trå til... Vi har faste hytteturer og før hver stevne så er det slik «pussekveld» i stallen, som gruppen samles på. De hjelper da til å gjøre klar hestene, gjøre klart utstyret og slike ting. Så vi har liksom slike ting da.»

Kari gir inntrykk for at kompetansen ved deres rideskole oppnås gjennom tett oppfølging og skolering av ansatte, hestene og elevene. For å oppnå dette er personlige egenskaper hos de ansatte mer viktig, enn formell utdanning. Årsaken til dette er at de må like å jobbe både med mennesker og dyr, slik at de kan skolere elevene og hestene på best mulig måte.

4.3.2 Kursing og skolering på Annes Rideskole

Den formelle utdannelsen til Anne er både Naturbruk med hestelinje fra videregående skole, samt Trener 1 og 2 fra Starum Hestesenter. Videre har både fastansatte og gjesteinstruktører har formell utdanning, fra Hestesenteret i Starum. Derimot hadde ikke de stallansatte noe formell utdanning, før de ble ansatt. Men klubben og Rytterforbundet tilbyr sponing av utdanning.

På ridetimen er de opptatte av å holde gruppene sammen, så langt det lar seg gjøre. Anne forteller om at de opplever at skole og annet fritidsaktiviteter, kan komme i veien for noen av elevene deres. Derimot er instruktørene bekjent med alle gruppene, så de kan sette inn elevene i grupper annen dag som passer dem *«Så lenge alle de vil fortsette, og så lenge de har noenlunde samme progresjon på timene, så forsetter de»*. På denne måten kan de sikre lengre kundeforhold, samt lik kompetanseoppnåelse for alle elevene.

For å oppnå lik progresjon av timene, har de tatt bevisst valg til både navn og innhold av timene:

«Det heter bare mandager kl 16, eller onsdager kl 20 osv. så det går på klokkeslett. Også prøver vi å ha progresjon på timene med nye øvelser, med nye dressurøvelser, nye rideveier og slik. Som belaster hestene så veldig mye, de går jo jevnt og trutt og sånn. Det er viktig at det ikke er øvelser som... som ikke tar livet av hestene, holdt jeg på å si.»

Tidligere opplevde de misnøye både ho elevene og foreldrene deres, når de hadde navn på timene som for eksempel «Trav 1 og Trav 2». Da hadde de samme system for innhold, og at elevene økte i klasser forløpende når deres progresjon økte. Derimot opplever de at ikke alle elevene i en gruppe har samme progresjon. Ved å unngå å ha navn på timene, som tilsier hvilke kvalifikasjoner de har, unngår de at elevene blir lei seg og foreldrene reagerer på hvorfor deres barn ikke flyttes opp i grupper.

4.3.3 Motivasjon og skoling på Pias Rideskole

Hun forteller videre at rideskolen var større i drift før, når moren hennes drev det på fulltid. Siden Pia har fulltidsjobb som lærer, ved siden av rideskolen, har hun ikke ønske om å utvikle seg større. Dette skyldes hovedsakelig hennes manglende motivasjon for å drive med kun undervisning.

«ja, det hadde jo vært gøy og gjort dette på fulltid. Men ikke bare undervisning da, jeg synes ikke det er så gøy å bare undervise, så da måtte jeg ha ansatt flere... og da blir poenget litt borte.»

Dette er også årsaken til at ventelisten er såpass stor. *«Det er synd at de må stå på venteliste så lenge, men vi har ikke kapasitet til noe mer.»*

De legger stor vekt på at undervisningen på rideskolen skal være variert, gjennom variasjon på øvelser og plasser de rir på. Pia forteller at av og til rir de på tur, mens andre ganger legger de opp til gymkhana m.m. Fokuset er på gradvis utvikling av kunnskapen til elevene.

«Målet vårt er at de skal kunne ha sin egen hest etter hvert, og da er det ikke noe vits i å lære seg bare å ri!»

Med dette menes det at elevene skal også lære seg stell av hesten, hvilke hensyn er viktig å ta i forhold til hestens helse og velferd osv. Ridetimen innebærer dermed både ridning og teori. Som bidrar til teorien har de laget en egen teoribok *«Som er oppgaver, forskjellige temaer om hester, för... Det er en samling av forskjellige historier fra folk herfra. Det kan være historier om kolikk ...»* Den gradvise utviklingen innebærer at elevene får lov til å være mer selvstendige, etter hvert som de lærer. Til å begynne med er det alltid med to leiere, spesielt på nybegynnerkurs. Etter hvert som de mestrer hesten bedre, får de gradvis lov til å ri alene:

«Når de begynner å mestre hestene litt i skritt og trav, så får de lov til å leie hverandre- visst de trenger å bli leid, visst de rir på en hest som de ikke har kontroll på. Visst de klarer seg selv på banen i trav, så får de ri helt alene i skritt og trav. På tur så er det slik at to barn, de deler på en hest. Og da- enten så går de alene med hesten de to- eller så har de med en medhjelper som er med å leier de. Men visst de klarer å håndtere hesten de to sammen, så gjør de det en stund. Og visst de har enda bedre kontroll, da går de bare ved siden av hverandre istedenfor. Så de prøver seg frem ved at først så er det noen så leier de. Fikser de dette så rir de alene, med at noen får ved siden av.»

Siden målet deres er at elevene skal kunne ha egen hest, er det viktig for Pia at de følger opp de private oppstallørene også. Det innebærer alt fra å svare de på spørsmål, til undervisning, til å være de private med ut på stevner. *«Jeg føler at vi ikke kan- iom at de har hest her da, så føler jeg at de er litt avhengige av hjelp også.»*

Som en del av skoleringen, er Pia fornøyd med å bruke unghester *«for da får de en helt annet helhetsforståelse for den ride biten og utdanningen av hesten.»*. Hun velger alltid å sette sine ansatte, erfarne forryttere og de private oppstallørene på unghestene *«så får de veldig god erfaring med det da, og da har de mer kontroll på hele hesten»*. Pia velger å kjøpe inn kun unghester, for å ha muligheten til å forme de selv.

Pia har ikke klare ansettelsesrutiner. Som skyldes at hun har ikke hatt behov for å ansatte nye. De nåværende ansatte har tiltrådt gjennom lengre erfaring på hennes rideskole, og hun forteller at det ville ikke ha gått uten de. Men hennes refleksjoner rundt en eventuell nyansettelse er *«Da ville jeg tatt de inn og sett hvordan de fungerte på ridekurs først, som en slags test. Hvordan de veileder barna og... Jeg tenker egentlig det er viktigere, enn utdannelsen.»* Pia opplever at andre faktorer en profesjonell utdanning, slik som personlige egenskaper er viktigst for en god rideskoleansatt.

Dessuten tilbyr hun undervisning til de ansatte også:

«Ja de rir og jeg underviser, når de har behov for det. Også er vi med på rideleir, med alle de i stallen her. Alle de som er ansatt her og som er i stallen her, som har egen hest. Også förryttere.»

Rideleiren innebærer både ridning og teori *«Da lærer de både om utstyr og tilpasning av sal med diverse, på disse rideleirene vi har.»* Videre har de også vært andre steder for kursing, slik som for eksempel naturfag videregående skole.

Pia forteller også om hvordan hun veileder de ansatte. Det innebærer veiledning om hvordan de ansatte skal håndtere elevene, hva de må være oppmerksomme på osv:

«Hvordan man håndterer elever med sosiale utfordringer, og hvordan man får de inn i gruppa, hvordan man håndterer elever som krever mer oppmerksomhet og tydelige rammer. Vi har alltid infosamtaler om elever som krever noe ekstra både på kurs og på rideleir, slik at alle jobber likt med disse elevene. De mest krevende elevene er på kursene mine eller søsteren min sine ettersom vi har mest erfaring med å jobbe med barn. Begge vi to er pedagoger.»

4.4 Kapital: økonomi og kunnskap

4.4.1 Kapitalen på Karis Rideskole

Økonomi er meget viktig faktor for Karis rideskole. Hun fører sitt egen regnskap og forteller er det er avgjørende for en rideskole (på lik linje som all annen organisasjon) å føre budsjett. Ved å føre opp alle innskudd, som kommer inn spesielt gjennom rideskolen, kan hun deretter legge opp hvor mye utgifter de kan ha.

«Du må kunne økonomi. For det er så «close race», og det er så vanskelig å få det til å gå i grunn. At visst du da ikke har oversikt, og kontroll på økonomien, så har du ikke sjanse.»

Økonomi er blant faktorene som Kari anser som viktigste, men også mest utfordrende, ved å drive rideskole. Men utfordringen er tilsynelatende ikke større enn i drift av annen organisasjon. Derimot hindrer begrensningene de ifra å kjøpe hester de helst skulle hatt til rideskolen. Kari forteller at beste alderen på hest til bruk i rideskolen er mellom 10 og 12år, men disse blir for høyt prisnivå på. Videre byr det på noen utfordringer ved rekruttering av nye ansatte:

«Vi, aboterer etter folk også plukker vi ut. Men det er vanskelig å finne folk, for det er innmari lavlønnsyrke. Sånn, ift å få det hele til å gå rundt. Så det gjelder inkludert meg.»

Forskjellen på «jente med hest» og «hestejente» er Karis beskrivelser for stallmiljøet. «Med «hestejente» så er du gjerne 14-15 år og vil jobbe i stallen og synes det er greit å stå opp kl 7 på morgenen. Og jobber litt hardt og... Ja! Tar ansvar. Og kunne «trøkke» på litt og stå på.» Hun gir sterkt inntrykk for at hun lengter etter slike jenter i stallen, istedenfor «de som gjerne oppe på oppholdsrommet. Så nå må du rope for å få hjelp liksom»

En del av konseptet med å være en inkluderingsstall går også på at «de eldre skal lære opp de yngre». Dette forsøker de ansatte å bidra til ved å fortelle de eldre og mer erfarne rytterne, at de må huske på at «alle har vært nybegynner en gang». Dessuten setter rideskolen opp ulike aktiviteter, utenom ridetimen, for å bidra til fellesmiljøet:

«Vi har faste hytteturer og før hver stevne så er det slik «pussekveld» i stallen, som gruppen samles på. De hjelper da til å gjøre klar hestene, gjøre klart utstyret og slike ting. Så vi har liksom slike ting da.»

For Kari spiller økonomien en veldig viktig rolle, for at bedriften skal gå rundt. Den kulturelle kapitalen på deres rideskole innebærer fokus på inkludering, for å bidra til fellesmiljøet.

4.4.2 Kapitalen på Annes Rideskole

På Annes Rideskole er det klubbens ansvar å få inn sponsorer til både driften i klubben samt rideskolen. Dette opplever Anne som eget heldig, siden de ansatte på rideskolen får da muligheten til å fokusere på daglig drift og oppfølging av elevene og hestene.

Blant fordelene med å være klubbrevet, opplever Anne at det er enklere å få bedrifter med å sponse de. Etter hennes erfaring handler det om at bedriftene som velger å sponse de som klubb, har mer sikkerhet til at pengene går til gitt formål:

«Bedrifter ville jo ikke gå ut å sponse et privat selskap. Mens må som vi er klubb så er det flere som vil gå inn, for da vet de jo hvor pengene går til. Det er lettere å vite at da går pengene til klubben, enn at de havner i lomma på en eller annen som sitter på toppen og styrer alt.»

De vanligste sponsorene er engangsbeløp og rabatter. Eksempler på dette er rabatt for møkkutkjøring, rabatt på før og at de fikk sponset nye pc'er og skrivere til kontoret en gang. Disse bidragene gir bedriftene, mot at rideskolen henger opp deres plakater på anlegget.

Derimot forteller Anne også om en pågående utviklingsplan, der ene banken har gått inn med store sponsormidler. Det er snakk om 300 000kr som skal gå til bygg av nytt anlegg i nærheten. «Og det blir jo mer som et konkurransearena» så anlegget vil gå til stevner og konkurranser arrangert av klubben.

Videre forteller Anne at blant konfliktene mellom rideskolen og klubben, dukker splittet mellom økonomisk interesse opp:

«De som jobber i klubber, de vil jo jobbe for at klubben skal få mest mulig penger inn på konto. Mens vi i rideskolen, vi vil jo ha pengene dit da.»

Eksempler på dette kan være diskusjonen rundt privatundervisningene, som blir gitt til de private oppstallørene. *«At de timene, så vil klubben kalle de for «privattimer», for klubbtimer, mens rideskolen ønsker at de skal være rideskoletimer da.»* Men hittil har rideskolen fått gjennom sitt ønske, siden det er rideskoleansatte som holder tilbudet om privattimene. Andre eksemplet er kiosken på deres anlegg. Det driftes av klubben, til og med når rideskolen har egne stevner på anlegget. *«... til og med når vi har stevner for rideskoleelevene, så er det de fra klubben som styret kiosken da også. Så da går inntektene dit.»* Men dette opplever Anne som en god ordning, siden det *«blir liksom mye mindre for oss å organisere»*. Dette gir inntrykk for at rideskolen og klubben har fordelt ansvarsområder, som gir gevinst for begge parter.

Anne forteller også om at mye utegang for hestene, bidrar til å minke utgiftene: *«Mye utegang, og det går jo også på økonomien. Jeg vet jo at de som har hestene sine stående inne hele tiden, de bruker vanvittig mye flis»* Ved at hestene får stå mye ute, sparer rideskolen utgifter for flis.

Når det kommer til stallmiljøet, forteller Anne om at det er viktig for de å tilby hjelp og undervisning til de uerfarne. Det kan for eksempel være de private oppstallørene:

«Så da går det an å leie boks utenom. Og da er det jo litt forskjellig alder på de som står oppstallet her. Mye slike «førstegangskjøpere» som kommer hit når de har kjøpt sin første hest. Det er mye som kommer fra rideskolen, og da synes vi det er veldig greit å ha tilbud til de da. De som er litt ferske, litt ferske foreldre, som kanskje ikke vet så særlig mye om.... At de har et sted, som de kan stå på videre, få hjelp og få undervisning.»

4.4.3 Kapitalen på Pias Rideskole

Pia forteller at det er mye utgifter med å drive en rideskole. Måten de har valgt å løse det på er at hun eier hestene privat, så låner Rideskolefirmaet hestene til ridekursene m.m. Dette innebærer at firmaet står for alle kostnadene på hestene og rideskoleanlegget, slik at hun som privatperson slipper å bære risikoen.

På annen side ligger ikke motivasjonen til Pia i økonomien. Hun er klar på at drift at rideskole «*det er ikke noe gullgruve*», som man kan tjene mye penger på. De står også ovenfor en utfordring med at deres venteliste er nesten like stor som antall medlemmer i rideskolen, og opplever at de av denne grunn må skru opp prisene. Hun forteller om ulike tanker og diskusjoner hun har rundt dette tema:

«Også er det jo litt vanskelig, for jeg vil ikke drive sånn- utfra kundegruppen som har mest penger da. For de barna som ikke har så mye, eller de familiene da, som ikke har så mye penger- det er altså, litt sånn... Om man skulle bare drevet business, så kunne man likeså greit skrudd opp prisene flere dobet. Men det skal jo være motiverende å drive med dette også da, slik at man kan få med alle da.»

Videre gir Pia inntrykk for at økonomien er med på å påvirke noen valg. For eksempel har hun tatt et bevisst valg ved å påkoste en god hovslager for hestene «*den dyre, men flinke hovslageren, er vi ganske nøye med!*». Siden det er viktig for de at hestene er skodd riktig, iom de går på grus og ujevn terreng «*Så jeg synes det er viktig at de får ha sko på seg.*»

Stallmiljøet hos Pias rideskole er nokså variert:

«Det er jo alt fra ponnimammaer og ponnipappaer, som ikke kan noen ting. Hvor barna har gått på rideskole her, også har de kjøpt seg egen hest [...] Også noen voksne som opererer litt selv. Også er det en del barn og ungdom, sånn 8 til 15, 16 år.»

Dette medfører at Pia ønsker å følge opp de private oppstallørene, gjennom å gi de råd og veiledning. Videre forteller hun om sikkerhetsrutinene i stallen, siden det er så mange unge

der: *«Barna får aldri lov til å gå inn i stallen alene, uten noen som jobber på kurs da. Vi er alltid med inn til hestene, når de skal hente hestene. Og går sammen med de når de leier.»*

Sikkerhetsrutinene innebærer også krav til ro og orden i stallen. Roen skal bevares gjennom at hestene skal få stå alene, om de ikke skal brukes. Videre er det viktig å holde orden, gjennom å ikke la ting ligge rundt i stallen:

«Altså når de pusser hestene, så skal det pusses ferdig først. Så når de er ferdige skal alt settes tilbake i pussekassa, og pussekassa skal lukkes- før de da går og henter utstyr og alt av eventuelt ekstrautstyr.»

Annet interessant funn er ansattes forhold til gården: *«De har nesten like mye eierforhold til alt, slik som jeg har. De er med på å organiserer og sånn»*. Dette forklarer Pia kommer av at de har vokst opp på gården, gjennom å ha gått på rideskole der, hatt hest på för, for så å skaffe seg egne hester. Videre forklarer Pia om fremgangsmåten til å engasjere de ansatte:

«Jeg er nok også forholdsvis tydelig på hva som skal til for å hjelpe til, og jeg veileder og er tydelig med tilbakemeldinger helt fremtil de jobber slik jeg ønsker. For eksempel noe så enkelt som tonefallet. At man har et engasjerende og positivt tonefall.»

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet skal tidligere empiri på fagfeltet kobles opp mot funn fra datainnsamling og analyse. Fokusområdene baserer seg på problemstillingen, ved å se på eier- og driftsstruktur, ansattes arbeid og de institusjonelle logikkene.

5.1 Drifts- og eierstruktur

Funn i denne oppgaven beviser at det fins flere måter å drive en rideskole på. Informantene fra oppgaven hadde tre nokså forskjellige måter å drive på, som klubb- eller privatdrevet rideskole. Innenfor de privatdrevne kom det frem at noen kan drives både som styre og enkeltmannsforetak. Disse driftsforskjellene kan derimot ikke med sikkerhet sies å være avhengig av eierform.

Kort oppsummert er den første rideskolen drevet av et privateid As firma., den andre rideskolen er klubbrevet og den tredje rideskolen er drevet av et enkeltmannsforetak. Årsaken til de ulike drifts- og eierstrukturene kan sies å være størrelsen på rideskolen, egen motivasjon for vekst, samt eierens og/eller daglig ledernes bakgrunn. De tre informantene har drevet med hest i mange år. Deres erfaringer fra tidligere, samt utviklinger kan sies å være årsaken til valg av drifts- og eierstruktur.

Størrelsen på rideskolen har i denne oppgaven visst seg å ha en betydning på driften av rideskolene. Den første og andre rideskolen har begge opplevd at større oppslutning av medlemmer har ført til at de har måtte vokst. Med dette menes vekst i ansatt ansatte og rideskolehester. Noe av veksten på disse rideskolene kan overlates til tilfeldighetene, gjennom hvilke muligheter og tilbud som byr seg. Dette understrekes av informantene at daglig drift på en rideskole byr på dager som aldri er helt like. Dermed må man være omstillingsdyktig og løsningsorientert.

Eieren av enkeltmannsforetaket har på sin side tatt bevisst valg til å minke på størrelsen ved overtakelse av driften, grunnet annen fulltidsjobb. Dette har medført at de ansatte ved rideskolen har større ansvar får enkelte arbeidsoppgaver, slik som for eksempel føring og utslipp av hestene.

Økt ansvarsmengde hos ansatte kan også forekomme på rideskolen som eies av privat As. Eierne i lav selskapet leies inn for å drive rideskolen med to avdelinger, som daglig leder. Siden hun jobber flest dager på avdeling 1, måtte hun ansatte en til daglig leder for avdelingen som hun selv har færrest arbeidsdager på. De ansatte ved avdeling 2 styrer arbeidsdagene sine mer på egen hånd, gjennom at de legger opp egen fagplan m.m. Derimot har den daglige lederen, som eier av akasjeselskapet, veto rett over avgjørelser og beslutninger både på avdeling 1 og 2.

På en annen side forteller alle tre informantene om at de ikke er utsatt for stor konkurranse. Dette skyldes at det ikke fins mange andre rideskoler i deres nærområder. Derimot gir ikke informantene uttrykk for at de opplever det som noe svært negativt. Temaet dukket alltid opp ved spørsmål om rutiner for rekruttering av nye ansatte og medlemmer, der fortellingene beviser at rekruttering skjer stort sett gjennom nettverk og omdømme. Alle informantene bruker sosiale media, men det er mest basert på deres nettverk. Disse funn taler for at ledelsen av rideskolene ikke behøver å bruke mye tid på markedsføring (Olstad, 2007).

Den klubbdrivne rideskolen opplever noen ulemper i form av at klubben og rideskolen hadde ulike interesser. De ulike interessene baserer seg på ønsker om ulike aktiviteter på rideskolen og skilt økonomi. Klubben ønsker å starte stevner og arrangementer, mens rideskolen må fokusere på tilbud til rideskoleelevene og bruke rideskolehestene til det. Det oppstår dermed diskusjoner rundt bruk av hestene, i og med rideskolen har førsteprioritet til rideskolehestene. Et eksempel på ulike interesser for klubben og rideskolen er den skilte økonomien. Klubben ønsker at pengene fra privattimene skal gå til de, mens rideskolen mener det er tilbud gitt av deres ansatte instruktører og dermed er det de som skal få midlene.

Disse to eksemplene taler for at driften av rideskolen avhenger av at eierformen deres er klubbdrivet. Siden eierstrukturen deres er delt i forhold til ulike ansvarsområder, påvirker det daglige driften av både rideskolen og klubben.

Det kan ikke trekkes noen klare funn om hva de private rideskolene opplever som fordeler og ulemper med sin eierstruktur. Derimot hadde informanten fra klubbdrivet rideskole også tidligere erfaring fra privatdrivet rideskole. Etter hennes erfaring hadde klubbdrift enklere får å få inn sponsorer. Årsaken til dette er at sponning av privatdrivet organisasjon kan oppfattes som mer risikabelt, siden leder kunne tatt alle midlene selv.

Studiene belyser også hvordan lederne av rideskolene har anerkjent de kollegiale mekanismene, samt hvordan de bruker sin rolle til å skape forandring (Collin, 2003, 2005; Mintzberg, 1973, 1978). Daglige lederne er opptatt av at de ansatte skal få ha muligheten til å påvirke driften, gjennom sitt arbeid, sine ansvarsområder og ved skape rom for erfarings- og meningsutveksling. På denne måten skaper lederne rom for å genere både fra ledelsen-bunn, samt fra bunn- topp. Dette oppleves som at ansatte motiveres til arbeidet sitt, gjennom å bidra til medeierskap på bedriften (Nestvold, 2013).

5.2 Ansattes arbeid

Hvilke oppgaver og ansvarsområder de ansatte ved rideskolene får, avhenger noe av størrelsen. Alt fra tydelige oppgaver, som de ansatte har blitt enige om. Til at ansatte kjenner til systemene og vet hva som skal gjøres.

Likheten for alle tre rideskolene er at de har skille mellom de som har ansvaret for ridetimen og stallarbeidet. På begge av de store rideskolene er det likt fordelt med antall ansatte på rideskolen, som de på stallen. Dette skyldes spesifikt at rideinstruktørene skal kunne konsentrere seg om timene og skoleringen. Derimot kommer det frem at til og med daglig ledere, som også har rollen som rideinstruktører, må være innstilt på å trå inn og bidra med stallarbeid m.m.

Videre er det fagpersonen på ene rideskolen som har ansvaret for å legge opp felles mål og plan for skoleringen av rideskoleelevene. Fagpersonen legger dermed enkle føringer på den daglige lederen i utførelse av hennes arbeid som rideinstruktør. Dette tyder på generering av arbeidsoppgaver skjer fra bunn til topp (Collin, 2003, 2005; Mintzberg, 1973, 1978). På en annen side er det den daglige lederen som har veto rett, samt at alle instruktørene har lov til å styre ridetimen sine litt selv. Dermed kan fagpersonens rolle anses som en form for motivasjon, hvor den ansatte for delegert ansvar for å øke dens medeierfølelse, og dermed bidra til mere effektivitet (Nestvold, 2013)

Det som tilsynelatende påvirker ansattes arbeid i størst grad, er hensynet til sikkerheten for alle. Ansatte er ansvarlige får at hestene blir håndtert riktig, siden de er den viktigste aktøren ved en rideskole. For å oppnå dette er korrekt skolering og veiledning av elevene nødvendig.

Eksempler på dette er at rideinstruktørene og/ eller stallansatte alltid er med når barn skal leie hestene. Også er det alltid en voksen ansatt som holder ridetimen, som har mer erfaring og kompetanse. Funn tyder på at rideinstruktør må konsekvent ved å gi kommandoer og føringer på elevene, som tyder på militære normer (Thorell, 2015, 2017).

På en annen side kommer det frem at de ansatte ikke kan være for strenge mot elevene. De opplever at blant annet har elevenes mentalitet endret seg gjennom årene. Dette gir inntrykk for at instruktørene må være mer varsomme ved skoling av rideskoleelevene, ved å tilpasse skoling til å bli mer analytisk og individuelt tilpasset (Thorell et al., 2016).

Videre viser funn at rideskolene har ulike måter og opplegg for skoling av hestene, elevene og de ansatte. To av informantene har tilnærmet like rutiner for skoling og veiledning. Der instruktørene får planlegge og legge opp timene sine selv. Den siste informanten har heller valgt å ha en faglærer, som er ansvarlig for å sette opp fagplan for alle sammen. På denne måten ønsker de å oppnå lik læringsutbyttene for elevene, samt at hestene blir behandlet på lik måte.

Den komplekse rollen til rideinstruktørene bekrefter av alle informantene (Thorell et al, 2016). De opplever at de må være effektive og tilpasningsdyktige, grunnet alt ansvaret som tillegges dem. Ikke nok med at de må ivareta hesten, ved at den skal få det best mulig, så må de også forholde seg til alle menneskene. Interessante funn tyder på at rideinstruktørene støter på utfordringer både med barna og foreldrene deres. Informantene delte sine bekymringer for utviklingen hos barna, både mentalt og fysisk. De opplever at barna er mer redde nå enn før, siden de ikke har like god balanse og koordinasjon, som igjen virker på hvor stødig og trygg du føler deg opp på hesteryggen. Dette har medført at rideskoleansatte må tilpasse ridetimen etter barnas ferdigheter. De erfarer større behov for å styrke ferdighetene til barna, for eksempel gjennom flere balanseøvelser og lignende.

5.3 Institusjonelle logikkene

Ansatte ved rideskolene må forholde seg til ulike normer og logikker til enhver tid (Thorell et al, 2016). I denne oppgaven har jeg fokusert på hestevelferd, kunnskap og kapital. Med kunnskap menes det veiledning og skoling for ansatte, hestene og elevene. Videre har studiene både sett på både økonomisk kapital og kulturell kapital.

Hestevelferd kan sies å være en av de viktigste institusjonelle logikkene på en rideskole. Funn beviser at det er mye fokus på hestens beste og dets velferd. Daglig drift, strukturer og reglement opprettes deretter. Alle informantene i dette studiet understrek at rideskolehestene trives med jobben de gjør. Derimot krever det god oppfølging, planlegging og varsomhet. Den daglige driften innebærer fokus på at hestene skal få sosialisere seg, gjennom at de skal få tilstrekkelig med utegang hver dag. På denne måten bidrar det til at hestene er roligere og mer harmoniske på ridebanen.

Gjennom at det er større tilgang til hest, fører det til mere krav til ivaretagelse av hesten (Lorentzen, 2010). Det må sørges for at harmoni og samspill er tilstede mellom hest og rytter, for å unngå at rytteren sender for mange feilsignaler til hesten. Rideskolene imøteser disse kravene gjennom å ha tettere oppfølging på de som er nybegynnere, og som har lite kunnskap og erfaring med hest. Ved å legge opp roligere struktur og øvelser på nybegynnerkurs, har de større mulighet til å avdekke feilsignaler og veilede elevene på «rett kurs». Videre er det instruktører med høy (eller høy) kompetanse som underviser på ridetimen, slik at de skal kunne veilede elevene med håndtering av hestene på best mulig måte. Her velger rideskolene for eksempel å sette inn flere ansatte og/ eller medarbeidere til nybegynnerkurs, for best mulig oppfølging.

Atter eksempel på hvordan samspill og harmoni blir imøtekommet er gjennom å sette opp regler for hvilken håndtering som ikke er tillat. Det kan for eksempel være å ikke ta for små volter, for å unngå slitasje på beina til hesten. Videre velger noen rideskoler å ikke tillate foreldre eller andre uerfarne personer å bli med inn på ridebanen. Dette for at hestene skal ha de faste og erfarne personene å forholde seg til, samt å unngå støy. Med støy menes det for eksempel en uerfare person som leier hesten og trekker den i feil retning, eller ikke overholder nok avstand til andre hester.

Videre krever den større tilgangen til hest også oppfølging og veiledning utenom ridetimen. Blant bidragsfaktorene til å minke hestens stress, finner man opplæring (Lorentzen, 2010). Tidligere studier viser at stallkulturen på Svenske rideskoler styres av militære normer, spesielt for å ivareta disiplin blant elevene (Thorell, 2016, 2015). Det kan ikke trekkes klare linjer for at de militære normene også er gjeldene hos de Norske rideskolene, annet enn at ro, fellesmiljø og orden er avgjørende for stallkulturen.

På en annen side opplever rideskoleledelsen at oppnåelse av disiplin blant både hestene og elvene, er avgjørende for å beherske alle arbeidsoppgavene. Dette taler for en tilnærmet bruk av militære normer (Thorell, 2016, 2015). De utvalgte rideskolene har ulike regler og føringer både under ridetimen og i stallen. Eksempler på dette er at foreldre og andre uerfarne personer ikke får være inn på banen under ridetimen, for at elevene skal fokusere mer på rideinstruktøren og hesten. Atter eksempel er at elevene får ikke lov til å ta små volter for å snu hesten, men heller ri over banen for å få bedre plass. I stallen er det gitt eksempler på at elevene får ikke lov til å gå inn til hestene alene, eller forstyrre hestene mens de skal slippe av. Disse eksemplene på regler og føringer på elevene kan oppfattes som kommandoer, av tilnærmet militær norm, som bidrar til å styrke disiplin og sikkerhet hos de Norske rideskolene.

Gjennom uttrykk for bekymringer av barnas mentalitet, viser funn at den kulturelle kapitalen er meget viktig for drift av rideskole. Ikke nok med at elevene skal lære seg hvordan de skal kommunisere med hesten og hvordan de skal ri den (Nyrell, 2012), så ønsker rideskoleansatte å lære de hvor viktig håndtering og oppfølging av hesten er. For at elevene skal få kunnskap om helhelheten av å drive med hest, er det nødvendig å utvikle elevenes ferdigheter utenom ridetimen også.

Her kommer stallkulturen inn ved at rideinstruktøren skal lære og utveksle kunnskap til elevene, gjennom en sosial interaksjon som baserer seg på dialog og individualisering (Thorell, 2017). Interessante funn på dette området er at rideskoleledelsen opplever utviklingen elevenes mentalitet og fysikk som utfordrende. Eksempel på dette er forskjellen på ei «hestejente», som har forstått hvor viktig den helhetlige kunnskapen om hest er, og ei «jente med hest» som kun er opptatt av selve ridningen. Atter eksempel på dette er erfaringen av at elevene har forverret fysisk utholdenhet, som fører til rideskoleansatte må følge opp elevene ytterligere. Disse funn taler for at rideinstruktørens rolle er ytterligere kompleks, siden det innebærer også sosial integrering i stallmiljøet (Thorell, 2017, 2016).

Funn tyder på at de institusjonelle logikkene stadig støter på hverandre, og danner ny praksis for rideskolene (Friedland et al, 1991). Siden rideskolene må ivareta hestene og sørge for at de blir håndtert på riktig måte, kan de ikke tillate alle å ri eller drive med hestene. Selv om rideskolene ønsker å være inkluderende for alle, fører de motstridende normene til at ikke alle er i fokusgruppen. Funn i denne oppgaver viser for eksempel at en av rideskolene velger

å ikke ha gutter som kundemasse, siden de er mer ute fart og spenning. De ønsker derimot at hestene skal behandles med ro og respekt.

Andre eksempler på at nye praksiser blir dannet er historien fra ene informanten. Siden hun ikke har nok ressurser og motivasjon til å drive med undervisning av rideskoleelever på fulltid, har hun heller valgt å minke omfanget av driften på rideskolen. Avgjørende faktor for at dette har latt seg gjøre, er kompetansen til medarbeiderne hennes. Gjennom flere års erfaring har de dannet seg både formell og reell kompetanse, som er nødvendig for at rideskolen skal holde driften sin.

6.0 Konklusjon

Denne oppgaven har sett på hvordan drifts- og eierstrukturene på Norske rideskoler er, ved å undersøke ledernes erfaringer og opplevelser av å drive en rideskole. Fokuset har vært på hvordan de ansatte arbeid blir påvirket av normene og verdiene for rideskolene. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på hestevelferd, kompetanse og kapital som institusjonelle logikker for Norske rideskoler. Oppgaven belyser ulike funn som er gjeldende for rideskolenes drift, derimot er det noe usikkert om eierstrukturen er en avhengig variabel.

Funn i studiene viser at driften består mye av oppfølging og tiltak for å ivareta hestens velferd, siden formålet er å drive et tilbud til mange (Lorentzen, 2010; Smith et al, 2005). Rideskolene har et bredt utvalg av tilbud, med formål om å inkludere medlemmene sine, lære de til å bli dyktige ryttere og veilede de hvordan hesten skal behandles på best mulig måte.

For å oppnå dette har rideskolene klare rutiner for hvordan hestene skal håndteres. Rideskolehestene skal følges opp med nok utegang, sosialisering, riktig føring og behandling gitt av fagfolk for å ivareta hestevelferden (Lorentzen, 2010). Dette er et av mange flere ansvarsområder for en rideskoleansatt, som også påvirker rideinstruktørens arbeid gjennom sin komplekse rolle (Thorell et al, 2016).

Rideskoleledelsen opplever driften som ressurskrevende, både i form av økonomisk og kulturell kapital (Hagen, 2017; Nyrell, 2012; Berg, 2006; Sundbye, 2003). For å ivareta hestens velferd, samt å unngå slitasje og skader, er det nødvendig å påkoste rideskolehestene oppfølging av fagpersonell slik som hovslager, veterinær, saltilpasser m.m. Lederne møter på utfordringer gjennom å få økonomien til å gå rundt, samtidig som de skal være inkluderende for alle. Rideskolene må ta hensyn til at deres priser skal være for økonomisk krevende for medlemmene, for å unngå å skade for stor classeskille (Thorell 2017, 2016, 2015; Nyrell, 2012).

Disse kapitale utfordringene belyser mest tydelige funn på eierform påvirker rideskolenes drift, med tanke på sponsormidler. Blant utvalget var det den klubbdrivne rideskolen som opplevde å ha høyst oppslutning av sponsorer. Dette skyldes at bedrifter som velger å sponse en klubb har høyere sikkerhet at midlene vil gå til gitte mål, da klubbdrivet rideskole eies

av medlemsvalgt styre og ikke bare en enkeltperson. Atter poeng er at sponsormidlene er blant ansvarsområdene får selve klubben og ikke rideskolen, som frigjør den klubbdrivne rideskolen fra økonomiske bekymringer.

De privatdrivne rideskolene på sin side har det hele ansvaret for økonomien, og opplever dermed størst utfordring når det kommer til balanse mellom å få økonomien til å gå rundt, samtidig som de må fokusere på at prisnivået ikke blir for høyt. Årsaken til dette er at prisnivået oppleves som en viktig faktor får hvor stor kundeoppslutning de har på rideskolen.

Det ville vært interessant å forske nærmere på hvordan utviklingen i barnas mentalitet og fysikk har påvirket driften av rideskolene. Informantene i denne studien har gjennomgående uttrykt sin bekymring rundt dette, med bakgrunn til hvordan det påvirker deres valg av rideskolehester, øvelser for ridetimen og forventninger som stilles til rideinstruktørene. Derimot måtte oppgaven avgrenses grunnet å ikke gå for mye ut over oppgavens tema, samt tidspress.

7.0 Litteraturliste

Collin, S-O., & Smith, E. (2003): Corporate governance and corporate entrepreneurship in public associations: The case of the riding school. In L. Montanheiro, F. Kuznik, & A. Ochojski (Eds.), Public and private sector partnerships: Sustainable success (pp. 201216). Sheffield: Sheffield Hallam University.

Collin, S-O., & Smith, E. (2004): Dressaging the Riding School Manager: Corporate Entrepreneurship through Governance og Managers in Non- Profit Associations. Working Paper Series, Kristiansta University Collage.

Collin, S-O., & Smith, E. (2005): Conflict resolution as a board's functional emphasis. Empirical evidence in non-profit riding schools. Kristianstad University, Working paper series.

Franklin, A. (1999): Animals and Modern Cultures: A Sociology of Human-Animal Relations in Modernity.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions.

Gammelsæter, H. (2016): Poeng, penger og politikk: et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse. Cappelen Damm akademisk.

Grønmo, S. (2016): Samfunnsvitenskapelige metoder. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
Hagen, M. (2017): Eie eller leie anlegg? Et spørsmål om betydningen av kapital og omgivelser i norsk ryttersport. Masteroppgave, master i idrettsvitenskap, NTNU Trondheim.

Hedenborg, S. (2016): Horses in changing societies: Work mate and leisure pursuit. Malmö University.

Jacobsen, D. I. (2015): Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jørgensen, G. H. M. & Mejdell, C. M. (2015): Hvordan skal hesten bo? Rapport fra bygg- og miljøseminar i Island. Nord Tjøtta og Veterinærinstituttet, Oslo.

Le, T. (2014): Belønning og motivasjon knyttet til lojalitet ved Høgskolen i Molde (masteroppgave). Avdeling for økonomi- og samfunnsvitenskaplige fag. Høgskolen i Molde.

Lorentzen, L. L. (2010): Stressrelatert atferd og variabilitet i hjertefrekvens hos rideskolehest. Masteroppgave, Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap. Universitetet for Miljø- og Biovitenskap.

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: a synthesis of the research. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Nerbøvik, S. I. og Røvik K. (2018): «Vi vil leke sammen» Inkludering av barn og unge med flyktningbakgrunn i norske fotballklubber, sett i et samstyringsperspektiv (masteroppgave). Avdeling for økonomi- og samfunnsvitenskaplige fag. Høgskolen i Molde.

Nestvold, I. & Wassdahl, Sara (2013): Oppfatning av prestasjonsmåling og betydning av eierstruktur: En studie av en bedrift hvor ansatte er medeiere (masteroppgave). Høgskolen i Sør- Trøndelag.

Nyrell, S. (2012): «Ar ridning sport? En etnologisk studie om forestallningar kring ridsport i media» Institusjon for kulturvitenskap, avdeling for Etnologi og Folkklivsarkivet. Lunds Universitet.

Olstad, K. G. (2007): Suksessfaktorer for oppstart og drift av hestesentre: en casestudie av fire hestesentrepå sentrale østlandsområdet. Masteroppgave i Entreprenørskap og innovasjon. Universitetet for Miljø- og Biovitenskap.

Rigolini, A. (2013): Corporate Entrepreneurship and Corporate Governance. The influence of board of directors and owner identity. McGraw-Hill.

Smith, E. (2009): *The Sport of Governance—a Study Comparing Swedish Riding Schools*. Kristianstad University.

Thorell, G. & Thorell, S. (2015): *Riding Instructors, Gender, Militarism, and Stable Culture in Sweden: Continuity and Change in the Twentieth Century*.

Thorell, G., Thorell, S., Strålhman, O., and Morgan, K.(2016): "From giving orders to engaging in dialogue: Military norms being challenged at the Swedish riding school." *International Review for the Sociology of Sport*, online publish September 2016.

Thorell, G. (2017): *Framåt Marsch! Ridlärarrollen från dåtid till samtid med perspektiv på framtid*. Doktoravhandling. Göteborgs universitet. Department of Food and Nutrition, and Sport Science; Institutionen för kost- och idrottsvetenskap.

Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press.

Tjora, A. H. (2017): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (1983): *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

Vestad, M. S. (2018): *Meningsskaping, samskaping og deltaking: Når tre kommuner blir til èn* (masteroppgave). Avdeling for økonomi- og samfunnsvitenskaplige fag. Høgskolen i Molde.

Vedlegg

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Drift- og eierstruktur av Norske rideskoler»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på drifts- og eierstruktur i Norske rideskoler, og hvordan disse strukturene påvirker rideopplæringen.. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studiene er å se på hvordan de ulike eierstrukturene påvirker rideopplæringen og driften av rideskolen. I studiene vil jeg se på privat- og klubbrevet rideskole, som driver med rideopplæring. Med dette ønsker jeg å se på eventuelle forskjeller og likheter blant de ulike rideskolene.

Studiene gjennomføres i forbindelse med avlegging av masteroppgave; Master i Samfunnsendring, Organisasjon og Ledelse ved Høgskolen i Molde. Problemstillingen er følgende:

Hvordan er drifts- og eierskapsstrukturene i norske rideskoler?

1. På hvilken måte påvirkes arbeidet i rideskolen av ulike drifts- og eierskapsstrukturer?
2. Hvilke institusjonelle logikker synes å være gjeldene i rideskolene?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Molde er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket ut fra ønsket om ulike rideskoler, som nevnt ovenfor i formål. Ønsket er å intervju to- tre ulike personer fra de forskjellige rideskolene: driver/ eier, daglig leder og/eller ansvarlig ridelærer. Grunnet egen aktivitet og interesse for hestesport er rideskoler fra Sørlandet valgt, da jeg har selv vært aktiv i Trøndelag og Møre og Romsdal. Dette for å

øke påliteligheten til studiene, i den forstand at jeg som forsker ikke skal ha for stor innvirkning på aktørene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et personlig intervju. Det vil ta deg mellom 1-1,5 timer. Intervjuet inneholder spørsmål om daglige driften av rideskolen, hvilke brukere, tilbud og hester dere har, samt spørsmål hva som er viktig å ta hensyn til ved drift av rideskole.

Intervjuene vil foregå på avtalt digitalt medium, og til avtalt tid. Alternativt over Skype med lydopptak og notater. Lydopptak og notater bli slettet umiddelbart etter transkribering. Og du som informant vil få transkriberingen tilsendt for gjennomgang, før publisering. Dette for å bevare din rett til å bli riktig gjentatt.

Det er frivillig å delta.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Følgende personer vil ha tilgang til opplysningene i studiene: Magdalena Fjær, masterstudent og Oskar Solenes, Førsteamanuensis og veileder.*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Videre blir datamateriale lagret på forskningsserver.*

Du vil selv få valget om deres navn og navn på rideskolen skal publiseres. Dette samtykket kan når som helst trekkes tilbake, uten grunn.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 24.05.19. Alt dokumentasjon slik som lydopptak og personlig vil slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Molde har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Molde ved Magdalena Fjær, tlf: 96204404, epost: magdalena.w.r.fjar@stud.himolde.no.
- Høgskolen i Molde ved Oskar Solenes, tlf: 71214293, epost: Oskar.Solenes@hiMolde.no
- Vårt personvernombud: Merete Ludviksen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Magdalena Fjær

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Drifts- og eierstrukturer i norske rideskoler, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at lærer kan gi opplysninger om meg til prosjektet
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes med navn, stilling og navn på rideskolen

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 24.05.19

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Innledning (2 min): Presentere meg selv og oppgaven. Hvorfor jeg ønsker å finne ut mer om temaet, og hvorfor jeg ønsker å intervju vedkomne.

Innledende spørsmål (10 min):

1. Kan du innledningsvis kort fortelle om din egen bakgrunn?
 - Egen utdanning?
 - Erfaring? (evt som rytter, men også ifht til rideskolelærer, trener etc)
 - Evt andre relevante kvalifikasjoner?
2. Kan du fortelle litt om rideskolen?
 - Antall medlemmer, antall ansatte, hvilke aktiviteter og grener tilbys?
 - Priser?
 - Rekruttering av nye medlemmer? Aktiv markedsføring eller «rykte»?
 - Eierstruktur (klubb, privat, kommunalt?)
 - Styre? Er det ett styre - Hvilken rolle spiller disse?
 - Hvilke fasiliteter har dere? Antall ridebaner og stallplasser, ridehall, ridesti, terrengbane, paddocker, skrittemasking. Annet?
3. Kan du fortelle litt om hvilken rolle du har i rideskolen?
 - Hvilken funksjon/ stilling, arbeidsoppgaver, ansvarsområder.
 - Hvor lenge har du jobbet i rideskolen?
 - Spesiell årsak til hvorfor du valgte denne rideskolen?

Drift og eierstruktur (15 min):

1. Kan du fortelle om hvordan en vanlig dag på rideskolen ser ut?
 - Hvilke oppgaver blir utført av hvem?
 - Hva er deres misjon og/eller visjon?
 - Hva motiverer dere til å drive rideskole?
 - Hvilke utfordringer/ endringer møter dere vanligvis på?
2. Hvem er ansvarlig for å sette opp strukturen på ridetimen?
 - Hvilken hest skal brukes, hvem som skal ri, hvilken aktivitet skal utføres, hvor ride opplæringen skal foregå.
3. Hvilke forventninger stilles til de som deltar på rideskolen (da spesielt ride opplæring).
 - Hvem deltar? Alder, kjønn, etnisk bakgrunn.
 - Hvilken nedre aldersgrense har dere?

4. På hvilken måte får de ansatte mulighet til å påvirke hvordan rideskolen skal drives?
5. Får medlemmene/ frivillige være med på å bestemme?
 - Hva med foreldrene til de unge medlemmene?
 - I så fall - På hvilken måte?
6. Hvilke andre bedrifter og/ eller klubber samarbeider dere med?
 - Hvilken myndighet har de til å påvirke driften av rideskolen?
 - Hvordan påvirker dette eventuelt deres arbeid?

Kompetanse (15 min):

1. Hvordan er ansettelsesrutinene?
 - Hvem får være med å bestemme hvem som skal ansettes?
 - Hvilken realkompetanse blir vektlagt?
 - Hvordan går det fra å være interessert i jobben til at man får den?
 - Hvem bestemmer hvordan skolering og kursing skal utføres?
 - Hvordan påvirkes deres arbeid av disse ansettelsesrutinene?
2. Hvilke kvalifikasjoner og/ eller utdanning er relevant for å jobbe i rideskolen?
3. Verv av frivillige. Hvilke krav til kompetanse og eller kvalifikasjoner stilles til dem?
 - Hvem er med på å bestemme disse kravene?
4. Skolering og kursing: Hvilke muligheter har de ansatte og frivillige?
 - Hva vektlegges ved opplæring av medlemmene? I rideopplæring, stallen, ved hestehold.
 - Hvilke verktøy og hjelpemidler blir brukt ved skolering av medlemmene?
 - Hvordan involveres eventuelt foreldre og foresatte i skoleringen?
5. Hva vektlegges ved opplæring og skolering av hest?
 - Hvilke krav stilles til hesten som skal brukes i de ulike aktivitetene.
 - Hvilke verktøy og hjelpemidler blir brukt ved skolering hestene?

Hestevelferd (10 min):

1. Kan du fortelle om hvilke hester dere har på rideskolen?
 - Rase, alder, kjønn, hva ble de tidligere brukt til, kåringer?
2. Hvilke hensyn er viktige å ta når med driver rideskole, med tanke på hestevelferd?

3. Hvem er med på å bestemme hvordan hestene skal brukes?
 - Antall timer, i hvilke grener, til hvilke ryttere.
4. Hvordan brukes hestene utenom rideopplæringen?
 - Fôrryttere, konkurranser, for de ansatte og/eller frivillige bruke hestene?
5. Hvilke hensyn er viktig å ta i forhold til sikkerhet av hest og rytter?
 - Hvordan påvirker dette deres arbeid?
 - Hvilken innflytelse har det på hestevelferd?

Avslutning (8 min)

Oppsummering. La vedkommende reflektere over svarene, eventuelt endre og legge til svar. Be om utdypende svar på spørsmål som er uklare.