

# Ett hinder kvar

---

En studie i Svensk hästhoppnings organisation

**Jenny Andersson**

**2011-01-21**

## Förord

Jag som skriver denna studie har läst innovation med en företagsekonomisk inriktning och har en arbetsbakgrund som hästkötare i Sverige, Tyskland och USA. Jag tävlingsrider i hoppning på medelsvår nivå i Sverige. Den här studien har sin början i mitt intresse för hästar och för innovation och därför föll valet på att studera det Svenska hopplandslaget och dennes organisation. Jag har valt att undersöka samarbetet mellan Svenska ridsportförbundet och tävling/hopporganisationen för att med hjälp av innovationsprocesser arbeta fram förslag till hur organisationen och det Svenska hopplandslaget kan utvecklas. Jag hoppas att denna studie ska bidra med kunskap till Svenska ridsportförbundet, tävling/hopporganisationen och det Svenska hopplandslaget så att de kan utvecklas, för att föra ridsporten och framförallt hoppningen framåt.

## Tack till

Jag vill härmed rikta ett stort tack till mina respondenter för att ni tog er tid och besvarade mina frågor, så att denna studie gick att genomföra. Jag vill även tacka min handledare Magnus Hoppe för bra vägledning genom denna studie och mina kurskamrater som stöttat mig under arbetets gång för att få ihop denna studie.

*Jenny Andersson*

Mälardalens Högskola Eskilstuna 2011-01-17

### Sammanfattning

**Titel:** Ett hinder kvar, en studie i Svensk hästhoppnings organisation

**Författare:** Jenny Andersson

**Kurs:** KIN 180 Innovationsteknik

**Handledare:** Magnus Hoppe

**Nyckelord:** Innovation, ridsport, hopplandslag, organisation, utveckling

**Examinator:** Tomas Backström

#### Problem

Det har under ett flertal år skett organisationsförändringar inom Svenska ridsportförbundet och dennes underorganisation tävling/hoppning. Dessa förändringar har påverkat det Svenska hopplandslaget, då deras ledning kommit och gått på grund av interna konflikter som pågått mellan det Svenska ridsportförbundet och tävling/hopporganisationen. I denna studie har jag undersökt samarbetet mellan det Svenska ridsportförbundet och tävling/hopporganisationen för att ge förslag på hur organisationen kan utvecklas, för att återigen få med sig det Svenska hopplandslaget så att det sportsligt kan hävda sig internationellt. Forskningsfrågan som varit vägledande i denna studie: Hur kan tävling/hopporganisationen utvecklas för att skapa ett framgångsrikt och hållbart landslag?

#### Syfte

Syftet med studien är att undersöka tävling/hopporganisationen och deras samarbete med Svenska ridsportförbundet för att med hjälp av innovationsprocesser arbeta fram förslag till hur organisationen kan utvecklas, så att den återigen får med sig landslaget och sportsligt kan hävda sig internationellt.

#### Metod

I studien har jag använt en kvalitativ metod i form av intervjuer som skett med en representant från Svenska ridsportförbundet, tävling/hopporganisationen och en landslagsryttare. Intervjuerna gav mig en bild av hur samarbetet mellan de olika parterna fungerade. Jag har även hämtat information till studiens empiri via observationer i olika miljöer. Utifrån studiens teoretiska referensram har empirin analyserats varefter jag arbetat fram förslag till hur Svenska ridsportförbundet och tävling/hopporganisationen kan utvecklas organisationsmässigt.

#### Slutsats

I studien har det framkommit att Svenska ridsportförbundet och tävling/hopporganisationen saknat en stabil struktur vilket gjort att interna konflikter kunnat växa fram. Samtidigt har den kommunikativa förmågan varit undermålig och påverkat parterna på ett negativt sett, då missförstånd lett till konflikter. För framtiden behöver Svenska ridsportförbundet skapa en stabil struktur och utveckla den kommunikativa förmågan tillsammans med sina underorganisationer för att ge landslaget de nödvändiga förutsättningarna för att återigen kunna hävda sig internationellt.

## **Abstract**

**Title:** One jump left, a study of Swedish horse jumping organization

**Author:** Jenny Andersson

**Course:** KIN 180 Innovation management

**Tutor:** Magnus Hoppe

**Keywords:** Innovation, equestrian, jumping team, organization, development

**Examiner:** Tomas Backström

### **Problem**

It has for several years been organizational changes in the Swedish Equestrian Federation, and its under organization racing / jumping. These changes have affected the Swedish national team, and their management have come and gone on any ground, such as internal conflicts that lasted from the Swedish Equestrian Federation and racing / jumping organization. In this study, I investigated the cooperation between the Swedish Equestrian Federation and racing / jumping organization, in order to suggest how the organization can develop to once again the Swedish national jumping team as it gamely was to assert itself internationally. Research question that indicative in this study: How can racing / jumping organization developed to create a successful and sustainable national team?

### **Purpose**

The purpose of this study is to examine racing / jumping organization and their collaboration with the Swedish Equestrian Federation for using the innovation processes to work out proposals for how the organization can develop, so that it may once again with the national team and sportsmanship can compete internationally.

### **Method**

In the study I have used a qualitative approach through interviews that occurred within the Swedish Equestrian Federation, racing / jumping organization and some national team riders. The interviews gave me a picture of how cooperation between the various parties worked. I have also downloaded the information to the study's empirical observations through the different environments. Based on the study's theoretical framework, the empirical data analyzed, and there have been proposals for the Swedish Equestrian Federation and racing / jumping organization so the organization can evolve organically.

### **Conclusion**

The study has revealed that the Swedish Equestrian Federation and race / jump organization does not have a stable structure which led to internal conflicts could emerge. Meanwhile, communication skills were poor and affected parties in a negative point of view, the misunderstanding has led to conflicts. For the future, Swedish Equestrian Federation need to create a stable structure and develop communication skills, together with its affiliated organizations to provide that the national team conditions necessary to once again assert itself internationally.

### Innehållsförteckning

1. Inledning och Problematisering .....	1
1.1. Ridsport .....	1
1.2. Ridsportförbund .....	1
1.3. Innovation .....	2
1.4. Problemformulering.....	4
1.5. Studiens syfte .....	4
1.6. Avgränsningar .....	4
1.7. Studiens målgrupp .....	4
2. Arbetsprocess .....	5
2.1. Val av metod .....	5
2.2. Datainsamling .....	5
2.3. Intervjuer .....	6
2.4. Observationer .....	7
2.5. Sekundärdata .....	7
2.6. Val av teoretisk referensram .....	8
2.7. Arbetets kvalitet .....	8
2.8. Förkortningar .....	8
3. Teoretisk referensram .....	9
3.1. Organisationer .....	9
3.2. Omvärldens påverkan .....	10
3.3. Organisationsförändring .....	10
3.4. Ledarskap .....	11
3.5. Kommunikationsförmåga.....	11
3.6. Innovation .....	12
3.7. Nätverk och innovation .....	13
3.8. Motivation .....	14
4. Empirisk data.....	15
4.1. Svenska ridsportförbundet .....	15
4.2. Tävling/hopporganisationen.....	15
4.3. Stormiga år i tävling/hopporganisationen .....	16
4.4. Organisationsstruktur .....	17
4.5. Förbundskaptener .....	17

4.6. Kommunikationsförmåga.....	18
4.7. Nygammal förbundskapten .....	18
4.8. Omvärldens påverkan .....	19
4.9. Sammanfattning .....	19
5. Analys av empirisk data .....	20
5.1. Organisationen .....	20
5.2. Organisationsförändring .....	21
5.3. Ledarskap .....	22
5.4. Kommunikationsförmåga.....	23
5.5. Innovation .....	23
5.6. Nätverk .....	24
5.7. Motivation .....	25
5.8. Omvärldens påverkan.....	26
6. Studiens resultat .....	27
6.1. Studiens resultat.....	27
6.2. Innovativt bidrag.....	27
6.3. Förbättringsförslag till organisationen .....	28
6.4. Kommunikationsförmåga.....	28
6.5. Innovation .....	29
6.6. Omvärldsbevakning.....	30
6.7. Det Svenska hopplandslaget .....	31
6.8. Avslutande tankar .....	31
7. Avslutande ord .....	32
Referenser .....	i
Litteratur .....	i
Artiklar.....	ii
Webbsidor.....	ii
Intervjuer .....	iii
Minnesanteckning och observationer .....	iii
Bilaga .....	i

### **1. Inledning och Problematisering**

*Denna del syftar till att ge en introduktion i arbetet, där jag beskriver ridsport och innovation generellt för att slutligen leda fram till studiens problematisering och syfte.*

#### **1.1. Ridsport**

Ridsport är en tuff sport där män och kvinnor tävlar mot och tillsammans med varandra på lika villkor. Ryttare kan tävla individuellt och i lag på olika nivåer, från lätt klass på klubbnivå upp till svår klass på mästerskapsnivå. Ridsport är den enda Olympiska gren där ett djur ingår och är en lika god idrottare som människan. Ridsport är idag en av de största sporterna i Sverige och den utövas av ung, gammal, man eller kvinna, alla kan rida. (Riksidrottsförbundet, 2010)

Det finns olika grenar inom ridsport och man kan bland annat syssla med hoppning, dressyr, fälttävlan, körning, voltige eller westernridning. Hästhoppning betyder att ryttaren sitter på sin häst och hoppar tillsammans med sin häst en bana, som beroende på svårighetsgrad är byggd efter antal hinder, höjd och avstånd. (ridsport, 2010a) Det kräver bland annat mod, tillit mellan häst och ryttare, balans, känsla för avstånd och taxering. Hästhoppning är idag den största grenen inom ridsport och den representeras från lokal nivå upp till mästerskapsnivå, där Sverige bland annat har tagit: Lag- EM Silver, Lag- OS silver och Lag- VM silver. (ridsport, 2010b)

I dagens samhälle spelar ridsporten en stor roll socialt, kulturellt och ekonomiskt. Med underlag från jordbruksverket omsätter hästnäringen mellan 30-56 miljarder kronor om året. Ridsporten bidrar med ca 8 miljarder kronor till landets bruttonationalprodukt och 4 miljarder i skatteintäkter, det gör att ridsport är en viktig inkomstkälla för Sverige. (Jordbruksverket, 2010) Därför är det viktigt att Sverige gör bra ifrån sig vid exempelvis mästerskap och andra stora tävlingar för att ridsporten ska få in sponsorer och andra viktiga inkomstkällor. Det kostar en del att rida och tävla, så för att man ska leva på det behövs det pengar och sponsorer. Utan bra hästar har Sverige inget landslag och utan ett bra landslag så tappar landet ridintressenter och det påverkar i slutändan, Sveriges ekonomi. Det svenska landslaget i hoppning har inte bara i uppgift att rida hem medaljer utan även att vara ambassadörer och ansiktet utåt för sporten, de ska vara goda förebilder för sporten, både nationellt och internationellt. (ridsport, 2010c)

#### **1.2. Ridsportförbund**

Ridsport och hoppning är en komplex sport som påverkas av en mängd variabler och för att ryttarna i landslaget ska kunna koncentrera sig på att tävla och prestera finns det ett ridsportförbund och en tävling/hopporganisation som tillsammans med en förbundskapten och förbundstränare hjälper ryttarna att prestera så bra som möjligt. Tävling/hopporganisationen arbetar bland annat med att utveckla tävlingar på hemma plan, för att ryttarna inte ska behöva åka iväg utomlands för att tävla, de arbetar med att utveckla regler och att informera om nya regler som kommer. De arbetar tillsammans med förbundskapten som är ledaren för

landslaget, det är kaptenen som ansvarar för att ta ut lag till mästerskap, fördela tävlingsplatser till ryttarna, lägga upp tävlingsplanering och så vidare. Förbundskapten har ett nära samarbete även med förbundstränaren, då han ser ekipagen i träning och kan se i vilken form de befinner sig i. Det är viktigt att personerna inom organisationen och mellan förbundskapten och förbundstränaren kommer överens och kan ha en rak kommunikation för att ryttarna ska kunna koncentrera sig på det de är bra på, nämligen att rida och tävla. Om det är osämja och kommunikationssvårigheter påverkar det ryttarna i allra högsta grad, då det blir en dålig stämning i landslaget och de får annat att koncentrera sig på. (ridsport, 2010c; ridsport, 2010d; ridsport, 2010f)

Efter att ha läst verksamhetsberättelser och artiklar om ridsport och hopplandslaget har jag under flera år sett att organisationen har förändrats och det har skrivits rubriker om exempelvis konflikter i hoppkommittén och förbundskapten väljer att sluta. Sverige har tagit medaljer på mästerskap och är en framgångsrik nation inom hästhoppning, det finns en bra avelsverksamhet, där det tagits fram flera fina och bra hästar som tillsammans med sina ryttare bidragit till fina framgångar vid mästerskap. Resultaten har pendlat väldigt mycket upp och ner förutom under åren 1999-2005 då Sverige tog lag silver vid EM, VM och OS. Före de åren och efter de åren har landslaget inte haft samma framgångar, det har varit en generationsväxling bland både ryttare och hästar. Dessutom har organisationen haft interna konflikter, ordförande för tävling/hopporganisationen, förbundskapten och förbundstränaren har kommit och gått, och detta har lett till att hopplandslaget haft svårt att koncentrera sig på sin uppgift att rida och tävla. (ridsport, 2010d; Aftonbladet, 2009; Tidningen ridsport, 2010a)

I enlighet med mina förkunskaper gällande ridsport och de problem som varit och finns idag, hävdar jag att med hjälp av ett nytänkande kan utveckla ridsporten och ta hjälp av innovationsprocesser för att skapa en stabilare struktur att stå på och kanske hitta en annan väg att ta sig till sina mål. Innovation och innovationsprocesser handlar inte bara om att producera nya saker, utan det handlar även om utveckling och jag är övertygad om att det kan vara bra att se på ridsport som ett företag. Ett företag som måste utvecklas och förädlas för att nå de största framgångarna och även skapa ett hållbart och kreativt landslag.

### **1.3. Innovation**

Det finns en mängd definitioner på innovation och innovationer och man kan se att de grundade sig under den industriella revolutionen. (Davison & Blackman, 2005) De första definitionerna har ett stort fokus på produktion och teknik och beskriver innovation som exempelvis ”any idea, practice, or produkt that is perceived as new by the potential unit of adoption” (Davison & Blackman, 2005s, 409). Idag har definitionen av innovation utvecklats och går mer åt det kreativa hållet. Elaine Dundon har definierat innovation som ”innovation is the profitable implementation of strategic creativity” (Kreativitet, 2009a s, 27). Det är just detta som företag eller organisationer vill uppnå, nämligen ett organiserat, strategiskt och kreativt arbete som i slutändan förverkligas och når mätbara resultat (Kreativitet, 2009b). En annan definition på innovation ”Innovation is the successful exploitation of new ideas and is a vital ingredient for competitiveness, productivity and social gain within businesses and organizations” (Davison & Blackman, 2005s, 409).



Innovation handlar egentligen om tre saker, komma på nya idéer, välja ut de bra idéerna och göra något av idéerna (Bessant & Tidd, 2007; Ahmed, 1998). Det finns flera typer av innovationer och de kan förekomma i olika former i olika delar av organisationen, varje del behöver tas på allvar och anpassas efter den specifika situationen (Mintzberg, [1983] 1993). Innovation kan ske i små steg, genom inkrementell innovation, där förändring sker genom små förändringar eller genom radikal innovation, där organisationen gör något helt nytt. De flesta innovationer handlar om att utveckla något som redan finns, göra de bättre och på ett annat sätt, få innovationer är helt nya för människan (Bessant & Tidd, 2007). Med stöd av Bessant och Tidd (2007) finns det fyra sätt innovationer kan ske på:

- **Produktinnovation**, där man förändrar och utvecklat produkterna man säljer till något bättre.
- **Processinnovation**, där man förändrar produktionen eller leveransen till det bättre.
- **Positioninnovation**, förändrar presentationen av produkten eller organisationen.
- **Paradigminnovation**, förändrar hela organisationen radikalt.

Innovation är inget som händer av sig själv utan det krävs en del av organisationen eller företaget, exempelvis att våga ta risker och bryta gamla mönster. Ledaren tillsammans med människorna i organisationen behöver skapa ett klimat för kreativitet och en balans mellan struktur och kaos. Det är viktigt att organisationen och företaget ser och lär av andra, för att inte göra om samma misstag som någon annan har gjort. (Bessant & Tidd, 2007) Som jag skrev inledningsvis så är innovation en kreativ process och den kan se olika ut. Innovationsprocesser består ofta av tre begrepp Idé, kreativitet och innovation och är livsviktig för organisationers överlevnad (Bessant & Tidd, 2007). Innovationsprocessen är den som startar med en idé och slutar som en innovation, denna process är sällan linjär utan den förändras och påverkas vartefter kunskapen och situationen förändras (Ahmed, 1998).

Generate, select and implement är en process som handlar om att komma på nya idéer, välja ut de bästa idéerna och sedan implementera dessa idéer, göra något med idéerna (Bessant & Tidd, 2007; Ahmed, 1998). Processen är dock inte så enkel utan påverkas av omvärlden och vad som sker i omvärlden. Det gäller för organisationen att vara proaktiv, reagera innan andra gör det och ligga steget före. Den organisation som kan använda sig av modellen vinner stora fördelar mot sina konkurrenter. (Bessant & Tidd, 2007) Samtidigt som Hamrefors (2009) framställer att det ibland kan vara till fördel för organisationer att ligga lågt och lära av andra organisationer för att sedan kunna göra idén ännu bättre, utan att lägga ner lika mycket resurser.

Ingen innovation är den andra lik därför behöver organisationen ha en stor repertoar, och måste enligt Tushman och O' Reilly (1997) kunna anpassa sin struktur, sitt system, fördela sina personalresurser, använda sitt nätverk och känna till den organisatoriska kulturen. Innovation handlar om att se möjligheter och att ta tillvara på dem, det är inte bara något som kommer av sig själv utan det är något man lär sig att göra. För att lyckas med innovation krävs ett fokuserat och bestämt driv, en passion att vilja förändra, ta risker och ge energi till något man egentligen inte vet vad det är och vad det kan bli. (Bessant & Tidd, 2007)

### **1.4. Problemformulering**

Hur kan tävling/hopporganisationen utvecklas för att skapa ett framgångsrikt och hållbart landslag?

### **1.5. Studiens syfte**

Syftet med studien är att undersöka tävling/hopporganisationen och deras samarbete med Svenska ridsportförbundet för att med hjälp av innovationsprocesser arbeta fram förslag till hur organisationen kan utvecklas, så att den återigen får med sig landslaget och sportsligt kan hävda sig internationellt.

### **1.6. Avgränsningar**

Då Svenska ridsportförbundet är en relativ stor organisation som består av mindre organisationer har jag i min studie enbart valt att undersöka samarbetet mellan Svenska ridsportförbundet och dess underorganisation tävling/hopporganisationen då de haft en del problem under åren.

### **1.7. Studiens målgrupp**

Studiens tänkta målgrupp är främst Svenska ridsportförbundet och tävling/hopporganisationen men den kan även vara intressant för ridklubbar, andra idrottsförbund eller organisationer som arbetar med föreningsverksamhet. Utöver dessa vänder sig min studie till andra intresserade av innovationsprocesser och idrott. Jag hoppas att min studie ska ge läsaren mer kunskap om vad innovation är och hur man kan utveckla organisationer till att bli mer innovativa.

## 2. Arbetsprocess

*Under denna rubrik beskriver jag min arbetsprocess, vilka metoder jag har använt och varför. Jag motiverar och beskriver mitt tillvägagångssätt.*

### 2.1. Val av metod

Min studie börjar med problemformulering och ett syfte, därefter den teoretiska referensramen och empirin som analyseras i slutet av arbetet och leder fram till studiens resultat. Jag valde att göra en kvalitativ studie, då min studie inte handlat om att mäta och räkna utan mer om uppfattningar. Den kvalitativa studien var mer lämpad, då jag insett hur människorna i organisationen och ryttarna upplevde sig själva och sin omgivning. (Åsberg, 2001)

Den kvalitativa metoden gav mig ett större utrymme för tolkning och handlade om känslor i större utsträckning än den kvantitativa metoden som främst handlade om att mäta och räkna (Bryman & Bell, 2005). Den kvalitativa studien gav mig en stor förståelse men möjligheterna till att generalisera var lägre jämfört med att jag skulle ha gjort en kvantitativ studie, men då jag intervjuat och inte delat ut enkäter eller använt mig av matematiska modeller fungerade den kvalitativa metoden bättre för mig. (Björklund & Paulsson, 2003)

Givet fanns det kritik mot att göra en kvalitativ eller en kvantitativ studie och Åsberg (2001) hävdar att man inte kan välja att göra antingen en kvalitativ studie eller en kvantitativ studie. Åsberg (2001) anser att det finns en ofantlig retorik om de viktiga val man måste göra när man väljer metod, inte enbart kvalitativ data i form av ord eller kvantitativ i form av siffror, det betyder att båda behövs för att förstå. Det fanns även kritik kring den kvalitativa metoden som rörde forskarens egna åsikter kring vad som var relevant och mest intressant för arbetet (Bryman & Bell, 2005). Därför har det varit viktigt att jag som genomfört denna studie varit transparent under arbetets gång för att få en trovärdig studie.

Jag har sökt anpassa språk och formalia i min uppsats efter min målgrupp som var studenter, Svenska ridsportförbundet, tävling/hopporganisationen och ryttarna i det Svenska hopplandslaget. Min ambition har också varit att göra ett intressant, lättläst och tydligt dokument för målgruppen. Jag har inspirerats av böcker, artiklar och andra uppsatser när jag disponerat, designat och arbetat fram detta dokument.

### 2.2. Datainsamling

För att samla in information har jag använt mig av både primära och sekundära källor. Intervjuerna och observationerna jag har genomfört ses som de primära källorna medan litteratur, vetenskapliga artiklar eller elektroniska artiklar hämtade från Internet som redan finns nedskrivna utgör de sekundära källorna. Med de sekundära källorna var det viktigt att vara medveten om att informationen kunde vara vinklad eller inte heltäckande för min studie, då den tagits fram i ett annat syfte än min studie. (Björklund & Paulsson, 2008)

### 2.3. Intervjuer

För att samla in information till min studie har jag intervjuat en representant från Svenska ridsportförbundet, en representant från tävling/hopporganisationen och en ryttare från landslaget, då jag ville få olika synvinklar. Jag intervjuade totalt tre personer, varav en person två gånger. Jag hade en förhoppning om att kunna göra fler intervjuer, men det har varit svårt att få tag på personer att intervjuas, då studien genomfördes precis innan Jul. Jag anser att de jag intervjuat har bidragit med väsentlig och trovärdig information och jag har kunnat jämföra intervju materialet med tidningsartiklar. Jag har haft svårt att genomföra besöksintervjuer då tävling/hopporganisationen inte sitter på ett ställe, utan är spridd över landet. Medlemmarna i organisationen träffades vid styrelsemöten och på olika aktiviteter med jämna mellanrum runt om i Sverige. (ridsport, 2010g) Intervjuerna har jag byggt på min kunskap inom ämnena innovation, organisering och kommunikation.

Jag hade under Stockholm international horse show möjlighet att göra två intervjuer, dels med en representant från Svenska ridsportförbundet och dels med en representant från tävling/hopporganisationen. Jag utförde även observationer och fick sitta med under en presskonferens. Fördelen med att träffa personerna jag intervjuat var att jag kunde ställa öppna frågor och intervjun kunde ske i dialogform. Nackdelen med att jag gjorde besöksintervjuer var att jag kunde påverka respondenten (Dahmström, 2000), då arbetet ska vara transparent och trovärdigt. En intervju har skett via e-mail och en besöksintervju har följts upp av en intervju via e-mail, då det fanns fler möjligheter att få kontakt med personerna. Kontakten via e-mail har varit ovärderlig med ryttaren, då denne befann sig på resande fot, både i Sverige och utomlands.

Det fanns självklart fördelar och nackdelar med att genomföra intervjuer via e-mail. Fördelarna att det varit billigt och gått smidigare om jag jämför med besöksintervjuerna och jag har haft möjlighet att följa upp min intervju. Nackdelen var att intervjun inte kunde vara så lång, då jag var rädd att personen skulle tappa intresse och då avböja att svara på mina frågor. (Dahmström, 2000)

Frågorna jag har ställt när jag intervjuat har jag noga tänkt igenom och arbetat fram för att de ska svara upp till studiens syfte. Jag har strävat efter att arbeta fram så neutrala frågor som möjligt och jag har undvikigt ledande frågor. Intervjuerna har jag medvetet kortat ner för att respondenten inte skulle tappa intresse, jag tyckte det var bättre att intervjuas i två omgångar för att kunna utveckla de svar jag redan fått och hoppades att kvalitén i intervjuerna blev bättre då respondenten var intresserad av ämnena och min studie. (Dahmström, 2000)

Primärdata som jag samlat in har till viss del spelats in och jag har transkriberat en intervju för att inte gå miste om viktiga detaljer. Jag hade en tro om att transkribera minst två intervjuer, men det var endast en person som gav sitt medgivande till att bli inspelad. De andra intervjuerna har jag tolkat och sammanställt och de finns nedskrivna i min projektdagbok som delvis ligger till grund för min empiri.

Etik och moral har varit två viktiga grundpelare och det har genomsyrat mitt arbete. De personer jag intervjuat figurerar inte i sina namn, då jag haft en förpliktelse att inte hänga ut någon person i arbetet, då det kunde vara känsligt och göra att respondenten avböjt min

intervju, vilket skulle ha varit väldigt tråkigt då mycket av informationen kunnat hamna mellan stolarna. Detta blev personerna jag intervjuat informerade om, när jag kontaktade de för intervjun. (Edlund, 2010; Paulsson, 1999) Jag har i arbetet kallat intervjuerna för respondent och sedan ett nummer för att skilja personerna åt, exempelvis: respondent 1. Fullständigt datum, namn och plats har jag dokumenterat på original källan, det vill säga min nedskrivna intervju. Detta för att inga namn ska synas i studien.

### 2.4. Observationer

Jag har genomfört observationer på tävlingar runt om i Sverige, där jag har sett och hört ryttare, förbundskapten, tränare och medlemmar i tävling/hopporganisationen diskuterat och analyserat ridsporten som den ser ut idag och hur den kan se ut i framtiden. Mina observationer har skett i naturliga miljöer, på tävling där alla känt sig som hemma, inget har varit förutbestämt eller givet. Jag har upplevt observationerna som en helhet och det som jag har undersökt har talat för sig själv. (Ely, 1993) Jag har dokumenterat observationerna i min projektdagbok. Observationerna har refererats i texten och förkortas till exempelvis: obs 1. Fullständiga namn, datum och plats där observationerna har skett finns på mitt nedskrivna material. Detta för att personernas namn inte ska finnas med i studien.

### 2.5. Sekundärdata

De sekundära källor jag använt mig av i studien är vetenskapliga artiklar, litteratur, elektroniska källor och mötesprotokoll från organisationen. Metodböckerna har varit en stor hjälp genom att vara vägledande och inspirerande. Metodböckerna jag har använt har kommit från tips av lärare och föreläsare. Jag har även använt mig av Google scholar för att hitta vetenskapliga artiklar som handlat om kvalitativa metoder.

Jag har gjort datasökningar via Mälardalens högskolebiblioteks databaser Emerald, ELIN@Mälardalen och Google Scholar. De sökord som jag har använt mig av är: ridsport, organisation, innovation, kommunikation, hoppning, hopplandslag, elitryttare, ridning och mästerskap. Jag har även översatt orden till engelska och fick då fram många användbara artiklar från Emerald. Då använde jag mig av följande sökord: innovation and sports, innovation and Communication och innovation and leadership. Det har varit svårt att hitta vetenskapliga artiklar när det handlat om ridsport och ridning. Jag har hittat andra arbeten som skrivits men inga vetenskapliga källor vilket lett till att jag fått vara kritisk till det material jag hittat. När jag sökt efter sekundära källor var det viktigt att försöka vara kritisk till informationen, då den kunde vara vinklad och inte heltäckande för min studie. (Bryman & Bell, 2005)

Jag har fått mycket information om Svenska ridsportförbundet, tävling/hopporganisationen och landslaget från artiklar publicerade av Aftonbladet, Svenska Dagbladet och tidningen Ridsport. De räknas tyvärr inte som vetenskapliga men då samtliga tidningar präntar samma sak, känns de källorna som tillförlitliga i detta arbete, jag är dock medveten om att de kan vara vinklade och ibland missvisande. Jag har med hjälp av mina intervjuer kunnat känna mig trygg vid användandet av dessa källor, då jag kunnat skapa mig en egen bild.

### 2.6. Val av teoretisk referensram

Under den teoretiska referensramen lutar jag mig mot olika teoriområden och jag har genomgripande använt mig av innovationsteorier, då jag sökt finna en innovativ lösning på ett kommunikativt problem. Därför kan den kommunikativa referensramen i detta arbete anses som tunn, då jag byggt dessa stycken på innovationsteorier. Under den teoretiska referensramen lutar jag mig mot olika teoriområden: Organisationer, omvärldens påverkan, organisationsförändring, ledarskap, kommunikation och motivation. Dessa teoretiska begrepp har hjälpt mig att skapa en större förståelse och ligger till grund för den analys och de slutsatser jag har kommit fram till.

### 2.7. Arbetets kvalitet

Jag har gjort ett noggrant och utstuderat val av teorier och metoder för att få fram ett transparent och trovärdigt arbete. Med ett trovärdigt arbete menas att jag har refererat på ett korrekt sätt, jag har redovisat min arbetsprocess och jag har hållit en neutral position i arbetet. (Gustavsson, Hermerén & Petersson, 2005)

Jag har varit observant på de källor jag använt mig av för att få en så trovärdig studie som möjligt. Jag har i min studie använt mig av en lathund i källkritik, där jag tagit del av tips och riktlinjer för att granska mina källor. Det första jag undersökte var om källan var äkta, var den det den utgav sig för att vara och det undersökte jag genom att kolla vem som var upphovsman till källan. Jag googlade namnet, sökte i Mälardalens högskolebiblioteks databas för att se om författaren skrivit fler böcker i ämnet eller om det fanns andra författare som skrivit om ämnet. Jag undersökte källan för ämnet och syftet med att presentera ämnet och om informationen var vinklat åt något håll. Hur informationen hade presenterats, hur aktuell den var, om materialet var nyskrivet och till vilken målgrupp källan vände sig till. Jag har även undersökt de elektroniska källorna, det vill säga Internet då det fanns falska webbsidor som florerade. (Kolla källan, 2010) Men det kanske viktigaste har varit att jag frågat mig själv om källan varit användbar för mitt syfte, om det var användbart och om den var vetenskaplig. Har källan gett svar på mina frågor, tillförde den något nytt eller har den bara bekräftat det jag redan visste är frågor jag fått tagit ställning till när jag arbetat med mina källor. (Kolla källan, 2010; Bryman & Bell, 2005)

### 2.8. Förkortningar

Jag har valt att förkorta Svenska ridsportförbundet till svrf och tävling/hopporganisationen till t/h, då de blir långt och besvärligt att läsa texten om orden skrivs ut överallt i studien.

### **3. Teoretisk referensram**

*Denna del ska ge dig som läsare en större förståelse för de teorier som är relevanta för studien och som ligger till grund för min analys och de slutsatser jag kommit fram till.*

#### **3.1. Organisationer**

Det finns organisationer i en mängd olika former och vi är alla med i olika organisationer under vårt liv här på jorden (Forsell & Ivarsson, 2007). En organisation bildas för att den ska göra något och det kan handla om olika verksamheter. Skolan är en organisation, företaget du jobbar på är en annan organisation (Holmblad-Brunsson, 2002). Runt varje organisation kretsar en omvärld och varje organisation bör interagera med andra organisationer för att det ger goda möjligheter till ökad produktivitet och effektivitet (Macheridis & Knutsson, 2007). Som bland annat Macheridis och Knutsson (2007) respektive Bessant och Tidd (2007) belyser så är ledningsperspektivet i en organisation oerhört viktigt. En organisatorisk ledning påverkar organisationens mål, affärsidéer och strategier som processer för att implementera strategier och nå organisationens mål. Som Bessant och Tidd (2007) tar upp behöver ledaren i en innovativ organisation besitta ett strategiskt ledarskap för att få med medarbetarna i organisationen att verka mot ett gemensamt mål. Enligt Alvesson och Sveningsson (2007) framhålls ofta mål som centrala för organisationen men att det kan vara ytterst komplicerat i organisationer, då människorna kan tolka målen på en mängd olika sätt.

Organisationsledningen har många viktiga roller och bör skapa ett trivsamt klimat för kärnverksamheten, och måste ge ett gott intryck till omvärlden utanför organisationen för att vissa omvärlden att det är en välfungerad organisation. Organisationer struktureras på olika sätt och handlar om arbetsdelning och auktoritetshierarki. (Alvesson & Sveningsson, 2007) Mintzberg ([1983], 1993) delar upp organisationen i olika huvudformer: den enkla strukturen, maskinbyråkrati, den professionella byråkratin, divisionsorganisationen och adhocratin. Den enkla strukturen är vanlig i mindre organisationer och där har ledaren en större makt än andra i organisationen. Arbetet uppdelas via personligt ledarskap. I maskinbyråkratin är beslutsfattandet centraliserat och planeringsavdelningar står för styrningen av organisationen. Den professionella byråkratin är ofta decentraliserad och de professionella bestämmer det mesta kring arbetet själva. I den divisionaliserade organisationsstrukturen är organisationen uppdelad, regelverk och standards står för stora delar av regleringen av verksamheten. Adhocratin styrs i projektför i syfte att lösa specifika uppgifter under en tid och baseras på ömsesidig kommunikation (Mintzberg[1983], 1993). Organisationerna kan enligt Mintzberg ([1983], 1993), utnyttja de olika strukturerna i olika delar av organisationen, men att de driver mot en form för att uppnå harmoni i struktur (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Integration är viktigt i organisationer och handlar enligt Macheridis och Knutsson (2007) om att skapa och hålla samman ändamålsenliga organisationer. Integration finns i tre dimensioner, strukturdimensionen innefattar organisationens interna uppbyggnad och relationerna mellan en organisation och dess omvärld. En viktig aspekt i strukturdimensionen är att den vill skapa långsiktighet och att den vill skapa ett stabilt mönster. Den andra

dimensionen är process och den är starkt kopplad till strukturdimensionen då den säger hur integrationen upprätthålls. Processdimensionens uppgift är att bevara strukturens stabilitet, ändamålsenlighet och långsiktighet. Den tredje och sista dimension som Macheridis och Knutsson (2007) beskriver är strategidimensionen som avser ledningens beskrivning av hur man tänker gå tillväga för att förverkliga den integration man vill uppnå.

### **3.2. Omvärldens påverkan**

Människan lever i en värld som ständigt förändras och globalisering, teknisk utveckling och produktförnyelse sker i en alltmer framväxande kraft och kraven från samhället blir allt tuffare. För att organisationerna ska överleva måste de förhålla sig till förändringarna som sker i världen och ett sätt att göra detta på är genom omvärldsbevakning. (Alvesson & Sveningsson, 2007) Enligt Hamrefors (2009) pågår den viktigaste omvärldsbevakningen i tänkandet och den bör utformas så att den har en proaktiv verkan. Omvärldsbevakning handlar om att välja händelser som i första hand har en påverkan på den egna verksamheten och försöka bilda sig ett framtida scenario om hur den kan förändras i framtiden (Hamrefors, 2009). Att bevaka omvärlden är svårt då man inte kan kontrollera framtiden och enligt Hamrefors (2009) bör ambitionerna för en omvärldsbevakning ligga på en nivå att göra organisationen beredd på de händelser som är tämligen konkreta. Det är viktigt för ledaren genom sin kommunikativa förmåga att hantera de generella möjlighetskeendena och försöka skapa en beredskap för att ta vara på chanserna när de uppstår. Omvärldens påverkan och de förändringar som sker i världen, leder till att organisationen måste förändras för att överleva. (Hamrefors, 2009)

### **3.3. Organisationsförändring**

Samhället och världen förändras ständigt och vi lever i en tid där radikala förändringar och globalisering påverkar allt mer, det gör att organisationer måste förändras för att förhålla sig till de föränderliga förhållandena. Det finns olika typer av drivkrafter som ligger till grund för organisationers förändring enligt Alvesson och Sveningsson (2007). Det kan vara externa såsom politiska, ekonomiska, förändrade konkurrens- och branschförhållanden men det kan även vara interna såsom att organisationen vuxit och måste förändras för den sakens skull eller när en betydelsefull nyckelperson plötsligt väljer att lämna organisationen. (Alvesson & Sveningsson, 2007)

Ahmed (1998) beskriver att innovation kan vara en motor till förändring och i dagens konkurrens utsatta samhälle behöver organisationen genomföra förändringar och ta risker för att kunna skapa möjligheter. Förändringar inom organisationer framställs ofta som positiva och man gör dem för organisationens bästa, men det är för det mesta problematiskt att genomföra förändringsarbete inom organisationer, då de kan inge ett hot mot människorna i organisationen och personerna kan tolka förändringarna på olika sätt. Det är även här viktigt med ett strategiskt ledarskap och att man ska se förändringarna som framväxande processer som tar tid (Alvesson & Sveningsson, 2007; Bessant & Tidd, 2007).

Integrationen påverkas när organisationen förändras, och som Macherides och Knutsson (2007), bör organisationen i samband med organisationsförändringen se över helheten för att kunna anpassa och utveckla organisationen efter de nya förutsättningar som uppstår.



Ledarskapet har en central roll och är viktig vid en organisationsförändring, om ledaren som driver förändringen uppfattas som opålitlig är det svårt att få med sig medarbetarna. Det är viktigt att ledaren lyssnar på sina medarbetare för att förstå hur förändringen påverkar de som person, för att inte en stabil organisation utåt (Mecherides & Knutsson, 2007). Ahmed (1998) anser att ledaren måste vara känslig, lyssna på människorna i sin omgivning, acceptera och hantera att olikheter.

### **3.4. Ledarskap**

Ledarskap är en viktig del i organisationer och företag och det behövs ett bra och strategiskt management för att leda en framgångsrik organisation med stöd av Bessant och Tidd (2007). Holmblad-Brunsson (2002) skriver att om organisationer ska fungera effektivt bör medlemmarna underordna sig chefer, regler och procedurer annars finns det en risk att organisationen inte fungerar över huvud taget.

Med stöd av Bessant och Tidd (2007) behövs det ett strategiskt ledarskap för att utföra innovationer inom organisationer. Med det anser Bessant och Tidd (2007) att ledaren ska ha en förmåga att få fram de bästa resurserna i organisationen, en passion att utveckla och förändra och få med sig människorna i organisationen att vilja göra detsamma. Ledaren ska ha en tydlig strategi kommunicerad till alla i organisationen. Hamrefors (2009) belyser att när man leder andra i en process som är planerad innebär det en säkerhet för ledaren, det finns en plan och man känner till målet. Det finns även långvariga processer som inger en osäkerhet och det gör att det blir viktigt att improvisera i ledarskapet. Ledarskap bedrivs ofta i en osäker situation därför är det en viktig egenskap att kunna hantera denna osäkerhet för att kunna vissa upp ett självförtroende som öppnar upp för initiativ i organisationen. (Hamrefors, 2009)

Ahmed (1998) hävdar att det är viktigt att stärka människorna i sin organisation och uppmuntra dem för att kunna skapa innovation. Förmåga att som ledare kunna; stötta, engagera och stärka är viktiga att besitta i enlighet med Ahmed (1998) för att kunna skapa innovation i en organisation. Ledarskapet kan enligt Burdett (1997) se ut på olika sätt och alla ledarstilar är möjliga, det är dock viktigt att ledaren kan översätta organisationens möjligheter till verklighet. Dock spelar det ingen roll hur bra ledaren är om personen måste arbeta ensam, enligt Burdett (1997) behövs det ett team work, att varje människa har en möjlighet att se bortom sitt eget ego. Att man väljer att sätta organisationen främst och jobbar tillsammans för att arbeta fram så bra resultat som möjligt (Burdett, 1997).

### **3.5. Kommunikationsförmåga**

Kommunikation kan enligt Larsson (2001) ses som en process där deltagare tillsammans skapar och delar information i ett syfte att nå ömsesidig uppfattning. För att ha ett bra ledarskap krävs en utvecklad kommunikationsförmåga, som är anpassad efter den situation människan befinner sig i. Det är viktigt att kunna improvisera och för det krävs det att man som människa kan vara kreativ (Hamrefors, 2009). Enligt Hamrefors (2009) skall det kommunikativa ledarskapet utveckla organisationens kommunikativa förmåga så att den kommunicerar stabila arbeten, samtidigt som informationsöverföringen stimulerar till variabilitet i aktiviteter. Hamrefors (2009) har uppfattningen att utvecklingen av vårt samhälle

kräver att individen utvecklar organisationernas kommunikationsförmåga för att skapa långsiktiga innovativa värdeskapande.

Många problem inom en organisation skylls enligt Cunliffe (2009) ofta på otydlig kommunikation och missförstånd, men kommunikation handlar inte bara om språk utan det handlar även om att få kontakt med människor och att skapa relationer. Människan glömmer ofta bort relationen och kontakten med personen när den kommunicerar, och vid innovationer är det viktigt att som ledare veta hur man kommunicerar till olika typer av människor för att alla ska förstå och arbeta mot samma mål i organisationen (Cunliffe, 2009). Kommunikationsproblem kan enligt Larsson (2001) uppstå mellan individer och i organisationer, där exempelvis information förändras under vägens gång från person till person. Utmaningen för ledaren enligt Ahmed (1998) är att få medarbetarna att göra rätt saker, då missförstånd lätt kan uppstå på grund av kommunikationssvårigheter och detta kan då leda till kaos och oro i organisationen. Larsson (2001) hävdar att ledare inte bara styr prioriteringar och beslut utan även medarbetarnas tankebanor. Detta då ledarna kan tänka i ekonomiska termer, i idé- och värderingstermer och detta påverkar medarbetarna, då arbetsklimat och motivation påverkas av ledarnas tank anser Larsson (2001).

Enligt Hamrefors (2009) är det viktigt att utveckla den sociala interaktionen i organisationen för att om den skapelseprocessen inte fungerar effektivt kommer organisationen att stegvis förlora sin förmåga att se möjligheter. Johannessen, Lumpkin och Olsen (2001), belyser hur viktigt det är för organisationen att hela tiden utveckla sin kompetens, kunskap och personal för att fortsätta vara innovativ, eftersom det är en rörande process.

### **3.6. Innovation**

Olika typer av innovationer behöver olika typer av strategier för att fungera och dessa strategier förändras under processens gång (Tushman & O' Reilly, 1997). Innovation handlar inte bara om att utveckla tekniska produkter eller att producera något, det handlar lika mycket om sociala aspekter som att utveckla sitt sätt att träna för att bli ett mer framgångsrikt lag (Bessant & Tidd, 2007). Burdett (1997) hävdar att ett idrottslag likaväl som en organisation strävar efter att göra saker man aldrig trodde var möjligt, man pressar och kämpar förbi det omöjliga för att komma in på helt främmande spår, ibland lyckas man och ibland inte. I dagens samhälle konkurrerar vi allt mer och för att hänga med konkurrenterna bör professionalism, bestämdhet och viljan att vara så bra som möjligt genomsyra det man gör (Burdett, 1997). För att lyckas med detta är det viktigt att kulturen och normerna i organisationen är öppna och sporrar medlemmarna att ta risker för att utvecklas (Ahmed, 1998).

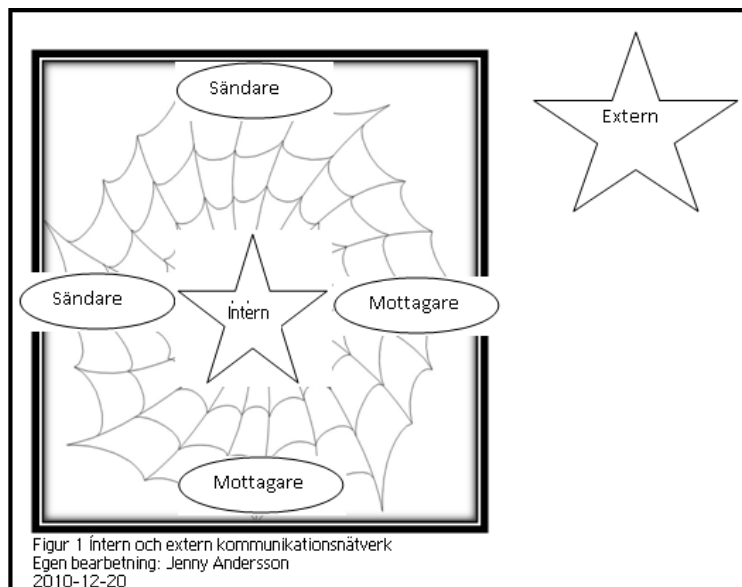
Enligt Ahmed (1998) måste organisationen skapa en stark kultur i den mån att medlemmarna i organisationen tror på det dem gör och processen de befinner sig i, samtidigt som det är viktigt att ha en bra balans mellan en stark och en svag kultur. Ibland behöver organisationen förändras på grund av omständigheter som uppstår och då måste kulturen förändras för att ha ett fortsatt bra klimat. För att organisationer ska vara innovativa behöver kulturen och normerna som guidar människorna i verksamheten sträva efter att vilja vara innovativ. (Ahmed, 1998; Johannessen, Lumpkin & Olsen, 2001)

Innovation är inget som sker av sig själv i ett vakuum utan är något som sker genom närverkan och integration (Bessant & Tidd, 2007). Innovation och möjligheter skapas enligt Burdett (1997) då kreativitet blir drivande och man skapar relationer med andra drivande och kunniga människor och går då förbi det traditionella tänkandet. Ett sätt att skapa innovation på är genom benchmarking, då jämför organisationen andra företags processer. Enligt Hamrefors (2009) kan det genomföras på flera sätt:

- Organisationen jämför sin egen process med de bästa företagen i sin egen bransch och det ger kanske inte så mycket information, då organisationen oftast får bekräftat var man ligger just nu och förhoppningsvis har organisation redan koll på detta.
- Det andra sättet att utföra benchmarking på, är genom att organisationen definierar den process de vill förbättra och sedan söker efter en organisation som är så olik den egna, men som har vissa likheter med den process organisationen vill förbättra och som dessutom utvecklat den till perfektion. På det sättet kan organisationen utveckla sin egen process och slå de andra organisationerna med häpnad. (Hamrefors, 2009)

### 3.7. Nätverk och innovation

Nätverk är ett annat sätt att skapa kreativitet på, då organisationer genom att befinna sig i en nätverksmiljö ständigt måste förbättra sina processer för att inte ställas utanför sitt nätverk (Hamrefors, 2009). Nätverk handlar till stor del om kommunikation och enligt Bessant och Tidd (2007), krävs en väl utvecklad kommunikation både internt och externt för att kunna genomföra innovation, se figur 1.



Hamrefors (2009) beskriver nätverk som en plats där alla medarbetare måste exponera sin kompetens, sina intressen och sina planer för andra och dessutom göra sig tillgängliga för andra ifall de behöver hjälp. Hamrefors (2009) hävdar att det skapar en stark kultur och ger en hög transparens av kunskap samt en stark motivation för de som deltar i nätverket. Bessant och Tidd (2007) anser att innovation är ett spel för flera spelare och det är viktigt att organisationen tänker igenom vad de behöver för att spela spelet:

- Hitta viktiga medspelare, vad behöver organisationen rekrytera för att lyckas
- Forma, hur ska samarbetet se ut? Behöver organisationen ha kontrakt på vad de vill ha ut av samarbetet och hur kan parterna lita på varandra?
- Uppträda, hur länge ska vi vara i nätverket, behöver vi avsluta samarbetet eller kan det fortsätta för evigt?

Nätverk kan enligt Alvesson och Sveningsson (2007) bygga på olika relationer, sociala bindningar som gemensamma normer och föreställningar som är en viktig grund i relationer. De kan även bygga på relationer som baseras på kommunikation och informationsutbyte eller via kontrakt och formaliserade överenskommelser. Ett nätverk kräver en tydlig styrning och kommunikation för att fungera på ett professionellt sätt. Det är inget som sker av sig själv utan det är viktigt att människorna vid start gör upp klara direktiv för att undvika missförstånd. (Alvesson & Sveningsson, 2007; Bessant & Tidd, 2007)

### **3.8. Motivation**

Innovation är ett spel för flera och för att spela bra i ett team krävs det att som individualist vara motiverad för att kunna bidra till laget . Det finns enligt Ahmed (1998) inre och yttre motivationsfaktorer som påverkar människans driv och kreativitet. För att bli kreativ behöver individen friheten att ta risker, leka med idéer och utöka sin repertoar med hänsyn till vad som kan hända (Ahmed, 1998). Alvesson och Sveningsson (2007) hävdar att motivation är en fråga som rör alla organisationer, det handlar om att attrahera, behålla sina medlemmar, stimulera de till att utvecklas och att få sina medlemmar till att göra det dem gör så bra som möjligt. Det är precis samma som Burdett (1997, s.199) hävdar: "Both sports and more conventional organizational models demand something more than just individual excellence: teamwork, an ability to move beyond personal ego, a willingness to put the needs of the organization above personal gain, and a desire to win, all loom large in any push to reach- and stay- at the top".

## **4. Empirisk data**

*Under denna rubrik har jag sammanställt den empiriska data som jag samlat in genom observationer och intervjuer. Denna del sammanfattar hur tävling/hopporganisationen ser på organisationen idag och dess framtid.*

### **4.1. Svenska ridsportförbundet**

Svenska ridsportförbundet bildades 1912 och är ett specialidrottsförbund som valdes in i riksidrottsförbundet 1962. Svrf har till uppgift att främja ridsporten i alla dess grenar, samt knyta verksamheterna nationellt och internationellt. Svrf företräder medlemmarna gentemot myndigheter, politiker och samhället. De ideella föreningarna utgör ridsportrörelsens bas. Det är där den dagliga verksamheten bedrivs. Föreningarna är anslutna till förbundet och svrf har huvudansvaret för utvecklingen av ridsporten och bedriver all sin verksamhet på internationell nivå. Svrf:s verksamhet styrs av de behov och önskemål som sina medlemmar har. Svrf är klassificerad i organisationer som arbetar efter olika ansvarsområden och frågor. (ridsport, 2010e)

### **4.2. Tävling/hopporganisationen**

Svenska ridsportförbundet har allt huvudansvar för svensk ridsport men då ridsporten är en relativt stor sport, är svrf indelade i mindre organisationer efter de olika grenarna som finns. Varje organisation styrs av en ordförande som tävlingssektionen valt ut och varje ordförande får själv sätta ihop sin organisation. När svrf i början av 2009 annonserade efter en ny ordförande till tävling/hopporganisationen skulle den blivande ordförande bland annat besitta stor kunskap om tävlingsverksamheten, arrangörsfrågor, gärna haft egen erfarenhet av att anordna tävlingar och vara insatt i hur svrf fungerade som organisation. Personen i fråga skulle ha egenskaper som lyhörd, ödmjuk, tydlig, kunna lyssna och ta in synpunkter och menade att mycket av arbetet sker i samarbete med andra, därför är det viktigt att kunna verka i ett kontaktnätverk. (ridsport, 2010d)

T/h:s ordförande som svrf utsåg är en yrkesmässig hästkarl som har sysslat med sporten i många år och på flera sätt. Han har en karriär som svårklassryttare och drivit ridskola, han har även varit engagerad i svrf på andra poster. Han har i uppgift att leda t/h, att strukturera och välja ut medarbetare som kan ta hand om de frågor som de ansvarar över. I t/h sitter det en blandning av människor, allt ifrån ryttare, tävlingsarrangörer, domare, banbyggare och avelsintresserade. Det är hästmänniskor med olika kompetenser som visar ett stort intresse för sporten. (ridsport, 2010g; Hästmagazinet, 2010a)

T/h ansvarar för tävlings och träningsverksamheten i hoppning i allt från lokala evenemang på klubb och distriktsnivå till Svenska mästerskap och internationella tävlingar. De ansvarar även för utbildningen av tävlingsarrangörer och funktionär och ger ut tävlingsreglementet. Landslagsledningen tillsammans med förbundets sportavdelning har hand om elitfrågor inom tävling från ponny till seniornivå. T/h arbetar med stöd av och i samarbete med

landslagsledningen som består av förbundskapten, förbundstränare och sportchef. (ridsport, 2010d)

Alla i organisationen arbetar inte på svrf utan gör arbetet i t/h ideellt och det kan ibland bli problem då det brister i kommunikationen exempelvis på grund av att, personerna i t/h missar möten, glömmer att läsa mötesprotokoll eller mejlkonversationer går mellan några i t/h (Hästmagazinet, 2010c). Medlemmarna i t/h försöker se en helhet mellan svrf, sin egen organisation och ryttarna som befinner sig på olika nivåer berättar respondent 3. De har problem med detta då kommunikationen brister redan i t/h och respondent 3 påtalar att fungerar inte kommunikationen i den lilla organisationen, hur ska den då fungera i förbundet? (respondent 3) T/h försöker skapa en plattform eller mer en röd tråd mellan de olika nivåer som finns för att skapa en helhet och kunna utveckla denna helhet. Organisationen arbetar bland annat med att lösa olika projekt och försöker då att ha en ömsesidig kommunikation sinsemellan. (respondent 1)

### 4.3. Stormiga år i tävling/hopporganisationen

Hoppporten har haft många stormiga år och t/h och ledningen för t/h har förändrats ett flertal gånger. I början av 2000-talet stormade det i hela svrf, dåvarande ordförande för svrf hamnade i otaliga konflikter med dåvarande ordförande för t/h. Ordförande för svrf hade bland annat i uppgift att sanera upp i den dåliga ekonomin och hamnade då i tvist med bland annat ordförande för t/h. Svrfs förbundsledning centraliserade alla ekonomiska beslut och satte då tvärstopp för alla icke nödvändiga utgifter, i stort sett alla utgifter. Det gick trögt för svrf, då de arbetade med många tunga frågor för att få rätsida på Svensk ridsport och rädda svrf från att gå i konkurs. Samtidigt var hoppningen på uppgång, de var på väg upp i toppen och framgångarna hade så sakta börja komma. (Hästmagazinet, 2010b) T/h hade en blandning av olika kompetenser i organisationen och ett landslag att arbeta med. T/h ville utvecklas och menade att de hade kompetensen för att göra det, men blev motarbetade av svrf beskriver respondent 2.

Hoppningen ville få tag i sina egna sponsorer och gå sin egen väg, då de ansåg sig veta bäst. Detta ledde till konflikter mellan svrf ledning och t/h då svrfs ordförande, som på grund av den hårda ekonomin ville ha kontroll över t/h. T/h i sin tur tyckte att förbundsledningen agerade långsamt och de hade det svårt att komma igång med sponsorarbetet och komma till ett avslut. Svrfs ledning ansåg att de hade demokratiskt mandat av klubbar och föreningar att styra förbundet medan t/h var ett underställt, utsett organ. Det kan ses som en krock mellan ideell förening och affärsverksamhet. Hoppningens krav på snabba beslutsprocesser stod i mottättning till förbundsledningens ekonomiska prioriteringar och långsamma förankringsprocesser. (Hästmagazinet, 2010b)

Denna konflikt ledde till att svrf försökte sparka ordförande för t/h, men svrf misslyckades då det blev stora mediala uppblåsningar, hela t/h fick sitta kvar. Organisationsstrukturer upphörde i och med konflikterna som uppstått och det handlade i stället om två sidor, svrf mot t/h och vice versa. Följande konflikt resulterade i att dåtida förbundskaptenen valde att avsluta sitt uppdrag med landslaget och förbundet. Han liksom många andra kom inte överens med svrfs ordförande och konflikterna tog tid och energi. Då det dessutom tog mycket kraft att

leda ett landslaget var han sliten och motivationen började tryta. Han var kapten under sex år och hade bland annat lett Sverige till Lag EM-silver, Lag VM-silver och Lag OS-silver (Gotlands Allehanda, 2010; Hallands nyheter, 2010; respondent 2). Respondent 2 påtalar att ingen annan förbundskapten lyckats med detta och i och med dessa framgångar satte landslaget, Sverige på hoppkartan, som en av världens mest framstående nationer gällande hoppssport. De öppnade upp nya dörrar med möjligheter för Svensk ridsport men framförallt hoppningen, då andra länder fick upp ögonen för vår avelsverksamhet och våra ryttare (respondent 2). Landslagsryttarna blev i och med detta inbjudna till stora tävlingar och uppfödare fick en större marknad att producera hästar till (respondent 2). Men som vilken sport som helst gäller det att laget och ryttarna fortsätter att utvecklas och har en bra ledare bakom sig men i och med att den kunniga förbundskaptenen valde att avsluta sitt uppdrag, föll ryttarna mellan stolarna enligt respondent 2 då det tog lång tid innan han fick en efterträdare.

#### **4.4. Organisationsstruktur**

Denna långdragna konflikt har pågått under flera år och det har aldrig blivit någon riktig arbetsro i svrf. Dåvarande ordförande för svrf satt under sex arbetsamma år där han bland annat städade upp ekonomin, omordnade organisationen till en mer modernform och startat samarbete med andra idrottsförbund. Han har även startat många konflikter och har enligt respondent 2 splittrat förbundet. (Hästmagazinet, 2010b) Det har enligt respondent 2 inte varit enbart förbundets fel att konflikterna uppstått utan det hela har handlat om att organisationens struktur brustit. T/h har haft svårt att finna arbetsro vilket resulterat i att den bytt ordförande tre gånger under dessa år. Den senast tillsatta ordföranden har arbetat tillsammans med sin organisation i snart två år, några medlemmar har arbetat längre än ordförande och några är nya. Landslagsledningen har också förändrats efter att förbundskapten avslutade sina uppdrag med landslaget och förbundet. (Hästmagazinet, 2010b; Thunholm, 2010)

#### **4.5. Förbundskaptener**

Förbundskaptenerna har kommit och gått under dessa år, några har arbetat mer och några lite mindre. En gemensam nämnare som respondent 1 och 2 tagit upp, har varit att kaptenerna varit oense med svrfs förbundsledning. Respondent 1 och 2 antyder att ett gemensamt problem för de olika organisations konstellationer och för landslagsledningen har varit att se till den organisatoriska helheten. Med detta anser respondent 1 att några i svrf och t/h arbetat utifrån ett individperspektiv och en del har arbetat efter personliga intressen och vinning. Det har gjort att det bildats grupperingar och rykten har cirkulerat. Landslagets framgångar har också kommit och gått och detta tror respondent 1 bland annat beror på de rykten som cirkulerat. Ryttarna och landslagsledningen har haft svårt att finna en arbetsro, då organisationens medlemmar och budskap förändrats och man har vid ett flertal tillfällen arbetat åt olika håll, detta förmodligen omedvetet (respondent 1). Enligt respondent 3 har medlemmar i t/h vid ett flertal tillfällen tagit upp hur viktigt det är att se till den organisatoriska helheten och de olika nivåerna från ponny till häst för att få fram fler ekipage utan att få gehör från svrf.

Den senast i raden av förbundskaptener fick sparken redan efter sju månader och skälet var enligt svrf och t/h samarbetsproblem och en dåligt planerad tävlingssäsong för ryttare och hästar. Det Svenska hopplandslaget har haft svårigheter med att få ihop lag till

nationshoppningar på grund av att hästar skadat sig, då de tävlat och rest mycket. (Helsingborgs dagblad, 2010) Detta gjorde att landslaget år 2010 åkte ur den högsta divisionen Superligue som respondent 2 hävdar, är oerhörd viktig för hopplandslaget. Har landslaget ett lag med i Superligue får ryttarna tillträde till de bästa tävlingsplatserna i världen och det är viktigt att ha ryttare på den nivån för att de ska hänga med i utvecklingen som sker (respondent 2). Respondent 2 hävdar att det inte vara lätt för en ny person att skapa kontakt med alla ryttare under en så kort tidsperiod som sju månader. T/h har inte underlättat för förbundskapten då de själva haft interna konflikter. Då några av medlemmar i t/h gått till frontalangrepp mot sin ordförande som de anser styr verksamheten på ett diktator liknande sätt. Detta tycker några av t/hs medlemmar, då de ställs inför redan fattade beslut utan föregående beredning. De anser även att dokumentationen inför och efter mötena har varit obefintliga. Ordförande i t/h försvarar sig med att de har fel och påtalar att det kan bli ett utanförskap om man inte deltar på möten, inte läser protokoll eller följer med i mailkonversationer. (Hästmagazinet, 2010c) Respondent 1 och respondent 2 tror att det inte kan vara lätt att vara förbundskapten för ett landslag när organisationen har interna konflikter och inte har en stabil struktur att arbeta efter.

### 4.6. Kommunikationsförmåga

Respondenterna belyser att kommunikation är ett gemensamt problem inom svrf och t/h och tar upp att det finns personliga motsättningar som är så stora att det knappt behövs en gnista för att tända en eld (respondent 1; respondent 3). Respondent 1 ger även sken av att den bristande kommunikation lett till uppdelningar i organisationen som gjort att förbundet tappat den organisatoriska helheten. Det är många delar som ska infogas i helheten och då behövs en väl utvecklad kommunikativ kanal och detta är något som förbundet saknar enligt respondent 3. Respondent 3 anser även att ledarna för organisationen bör utveckla sin kommunikativa förmåga för att missförstånd ska undvikas, för det är ofta dessa missförstånd som bidrar till de interna konflikterna. Ledarna i svrf och t/h har i uppgift att skapa relationer mellan sina medarbetare och detta har de tyvärr inte alltid lyckats med då kommunikationen har brustit enligt respondent 1. Den kommunikativa förmågan är enligt respondent 2 och respondent 3 oerhörd viktig då svrf befinner sig i ett nätverk. För t/h är nätverket oerhörd viktigt och i nätverket ingår bland annat, FEI det internationella ridsportförbundet, utländska föreningar, ridklubbar, ryttare, hästägare och förbundskapten. Respondent 2 påtalar att t/h brustit i sitt hanterande i nätverket, då kommunikationen har brustit. De har inte tagit de olika samarbeten på allvar och stängt sig inne i organisationen, vilket lett till en ensidig interaktion och utanförskap. Respondent 1 och respondent 2 hoppas att kommunikationen inom förbundet och t/h kommer att utvecklas då man tillsatt ”silvermannen”, en nygammal förbundskapten som lett Sverige under många framgångsrika år. (minnesanteckning 1, 2010)

### 4.7. Nygammal förbundskapten

Flera personer i t/h och i landslaget är oerhörd glada över att se den nygamla förbundskapten tillbaka i landslaget, då han har ett tydligt ledarskap. Han har ett starkt, rakt ledarskap, är välorganiserad och en kunnig person (respondent 2). Respondent 2, poängterar dock att han inte kommer till ett dukat bord utan det finns många problem att ta itu med. Det kommer inte att bli några guldmedaljer de närmsta veckorna, men det är en kunnig och insatt kapten som



nu tillsammans med ryttarna och t/h kan föra Svensk hoppспорт framåt. Respondent 2 hoppas bara att han kommer få den arbetsro som behövs från svrf och t/h för att kunna utföra sitt arbete. Respondent 2 tar även upp vikten av att förbundskaptenen och förbundstränaren har ett nära samarbete med varandra och detta säger respondent 1 redan verkar vara på gång. Kapten får även hjälp av en kunnig person på förbundet och detta hoppas respondent 1,2 och 3 ska skapa en struktur i organisationen. Den nygamla kaptenen tillträder till årsskiftet och är motiverad till att göra stordåd för Svensk hoppспорт igen och nu hoppas respondent 2 att gammalt groll är glömt och att det kan skapas en arbetsro i svrf och t/h. (obs 1, 2010; Ena-Håbo tidningen, 2010).

### 4.8. Omvärldens påverkan

T/h är en organisation som ständigt måste hålla sig uppdaterade på vad som händer i omvärlden. De samarbetar idag med FEI, det internationella ridsportförbundet för att hålla sig uppdaterade på de internationella reglerna. Det är viktigt för de internationella tävlingsryttarna, att ha ett tillförlitligt reglemente som fungerar i hela världen. De samarbetar även med andra myndigheter och försöker ha en daglig uppsikt över medias bild. (ridsport, 2010c) Trots att ridsporten är en relativt stor sport är den inte så bevakad av media, då det enligt respondent 1 skrivs om eller visas väldigt lite ridsport i exempelvis tidningar eller på tvn. Det som skrivs är viktigt för t/h och man arbetar ständigt med att få ut ridsporten via olika media kanaler. Respondent 1 poängterade även att t/h försöker ha ett aktivt samarbete med de Svenska föreningarna, som håller i tävling och träning på de olika nivåerna. T/h försöker att utveckla dessa föreningar så att de håller en så hög standar som möjligt på tävlingar och träningar runt om i Sverige. (respondent 1)

Organisationen har idag vintern 2010 fortfarande konsekvenser från lågkonjunkturen som startade 2008, då de gick miste om många värdefulla sponsorer och de tappade även ryttare och hästar från landslaget, då några av ryttarna drabbades hårt ekonomiskt. Tyvärr var det inget organisationen kunde påverka, men det ledde till stora svårigheter för Svensk hoppспорт (respondent 3). Enligt respondent 1 är bevakning av omvärlden ständigt uppe på tapeten, t/h tycker enligt respondent 3 att de arbetar aktivt med att bevaka hur resten av världen gör när det kommer till ridsport och framförallt hoppning. Respondent 1 anser att det bara är prat och ingenting som görs, men som definitivt skulle behövas, då världen ständigt förändras.

### 4.9. Sammanfattning

Svenska ridsportförbundet har under flera års tid haft interna konflikter med Tävlings/hopporganisationen vilket lett till att det skapats en stor osämja i förbundet och splittringar mellan medlemmar och t/h har uppstått. T/h har genomgått flera förändringar på grund av interna bråk och konflikter som uppstått då kommunikationen brustit. Förbundskaptenen har kommit och gått och detta har påverkat det Svenska landslaget i en negativ bemärkelse, då energi gått åt till att försöka lösa de olika konflikterna som uppstått. I och med de kommunikations svårigheter som funnit i organisationen har de haft svårt att interagera i det nätverk som de befinner sig i, både svrf och t/h. Detta har gjort att Svensk hoppспорт blivit omsprungna av andra nationer och inte visat lika goda resultat som innan, då landslaget bland annat red ihop tre lag silver medaljer: EM, VM och OS.

## 5. Analys av empirisk data

*Empirin analyseras med hjälp av studiens teoretiska referensram och med studiens syfte som utgångs punkt.*

### 5.1. Organisationen

Svenska ridsportförbundet och tävling/hopporganisationens samarbete har under flera års tid bestått av missförstånd och konflikter, då svrf och t/h istället för att interagera med varandra som Macheridis och Knutsson (2007) påstår leder till en ökad produktivitet och effektivitet istället motarbetat varandra. Dessa motsättningar har istället lett till att interna konflikter uppstått och delat svrf och t/h i två läger. Svrfs ordförande fick i uppdrag att reda ut svrfs ekonomi och det var något han också gjorde, som Bessant och Tidd (2007) och även Macheridis och Knutsson (2007) hävdar att ledaren behöver få med sig organisationen för att arbeta tillsammans mot organisationens mål.

Svrf och t/h tolkade svrfs mål på olika sätt och satte även upp sina egna mål. Svrfs mål var att skapa en stabil ekonomi för förbundet samtidigt som t/h hade som mål att utveckla och expandera t/h och hoppporten. Visst kan det vara som Alvesson och Sveningsson (2007) anser att mål kan vara komplicerade för organisationer, då det kan tolkas olika av medlemmarna. Jag skulle påstå att det i alla fall i svrf och t/h hade underlättat om de arbetat efter samma mål och integrerat både svrfs mål och t/hs mål med varandra. Svrfs ekonomi var tvungen att redas ut, samtidigt som hoppporten behövde utvecklas för att skapa resurser till svrf, men enligt min mening är de beroende av varandra.

Enligt respondent 1 upplevde de förändringen om att centralisera alla beslut som att t/h blev en fabrik de arbetade på, beslutsprocesserna tog mycket längre tid och prioriteringarna från förbundet kunde ses som orimliga. Respondent 1 framhöll att de innan förändringen var vana vid att fatta sina egna beslut och prioriteringar, då de arbetat i projektform i syfte att lösa specifika uppgifter under en tid som baserades på en ömsesidig kontakt i t/h detta i enlighet med en av Mintzbergs ([1983], 1993) tankar kring organisationsstrukturer. Respondent 2 tyckte att det var omotiverat av svrfs ledning att göra hela denna förändring och påtalar även att man kunnat göra det på ett annat sätt genom att involvera t/h i beslutet om att centralisera alla beslut.

Alvesson och Sveningsson (2007) påpekar hur viktigt det är för organisationsledningen att skapa ett trivsamt klimat för medlemmarna och det hade svrfs ordförande och ledning kunnat göra om de involverat t/h i denna process. Det hade exempelvis kunnat inspirera och motivera t/h att försöka utvecklas på ett så ekonomiskt sätt som möjligt och sporra t/h till att skaffa sig fler sponsorer. Svrf och t/h hade kunnat utveckla en sponsorprofil för t/h att använda sig av och på så vis gjort det lättare att få tag i sponsorer, då t/h haft något konkret att komma med då de sökte sponsorer.

I och med förändringen av beslutsprocessen, försvann inte bara svrf och t/hs samarbete utan även den organisatoriska helheten. De två läger med svrf och t/h på varsin sida hade kunnat undvikas om de enligt Macheridis och Knutsson (2007) arbetat med integrationen. Den struktur som funnits innan försvann helt eller delvis, svrfs ledning centraliserade fortfarande besluten men svrf hade inte så mycket att besluta om då t/h gjorde som de ville. Svrfs och t/h var två ostabila och röriga konstellationer i ständig konflikt med varandra. Svrfs ledare som kämpade med att få ordning på ekonomin mot t/hs ledare som påstod sig behöva mer resurser för att kunna expandera. Vad kan tyckas vara viktigast, en stabil ekonomi för huvudorganisationen svrf eller att utveckla t/h? Å ena sidan kan det tyckas vara självklart att få ordning på ekonomin då ridsporten är beroende av svrf men samtidigt förstår jag t/h då de har kunskapen att utveckla det Svenska hopplandslaget och då göra något viktigt för det sportsliga Sverige.

Jag tror att en möjlig grund till konflikten var att t/h inte erkänt för sig själv och andra, att det i grund om botten var svrf och då dess ledning som hade det övergripande ansvaret. Det kunde även vara som respondent 1 antytt att medlemmar både i svrf och t/h arbetat utifrån ett individperspektiv och efter personliga intressen som gjort att konflikter blåsats upp. Detta gör det enligt min mening svårt för en organisation att samarbeta och jag kan förstå varför det uppstod samarbetsproblem och interna konflikter då huvudorganisationen svrf i realiteten tappat sin makt, samtidigt som de enligt den nya officiella organisationsstrukturen hade all makt, genom centraliseringen av alla beslut.

### 5.2. Organisationsförändring

I och med konflikterna som uppstått skedde det interna organisationsförändringar i svrf och t/h, förändringar som Alvesson och Sveningsson (2007) påstått varit tvungna att ske, på grund av de interna konflikterna. Svrfs försök att sparka dåvarande t/hs ordförande misslyckades och det kan med stöd av Bessant och Tidd (2007) hänt därför att svrf missat att se förändringen som en framväxande process. Istället försökte de över en natt att avskeda t/hs ordförande och givetvis blev ju medlemmarna i t/h upprörda enligt respondent 2. Medlemmarna i t/h ansåg ju att t/h var en fungerande organisation som expanderade och utvecklade sina ansvarsområden, medan svrf försökte mottarbeta deras arbete och enligt t/h var det svrf som skulle förändras och deras ordförande som skulle sparkas (respondent 2).

Som Holmblad-Brunsson (2002) för fram behöver en organisation chefer, regler och procedurer men i och med svrfs försök till att sparka t/hs ordförande tappade organisationerna helt struktur och arbetet i svrf och t/h var allt annat än effektivt. Jag kan inte låta bli att undra och fundera över vem som egentligen var utlösaren till denna konflikt som påverkade och delade organisationen svrf i två läger. Jag skulle påstå att svrf var utlösaren till konflikten, då de försökte avskeda t/hs ordförande över en natt och i och med denna förändring gjorde övriga medlemmar i t/h oroliga då de kände sig överkörda. Samtidigt kan jag se att t/h inte är helt oskyldiga då denna konflikt inte hade behövt uppstå om t/h accepterade svrfs beslut, då de valde att centralisera besluten för hela organisationens bästa.

Konflikten har inte enbart delat organisationen i två läger, den har även påverkat t/h till den grad att den under dessa år bytt ordförande tre gånger och detta kan som Alvesson och

Sveningsson (2007) påtalar, skett på grund av att konflikterna och att ordförande fått nog av de interna uppgörelser och hastigt valt att lämna t/h som organisation. Då ordförande slutat har även t/h förändrats, då det är den sittande ordförande som sätter ihop sin organisation. Ahmed (1998) påstår att det är positivt då organisationer behöver förändras och ta risker för att se möjligheter. Samtidigt som Alvesson och Sveningsson (2007) hävdar att organisationsförändringar kan vara problematiska då de kan inge ett hot mot människorna och de kan tolka förändringarna på olika sätt i organisationen. I t/hs fall kunde det vara positivt till den benämningen att konflikten mellan svrf och t/hs skulle röras om och förhoppningsvis kunna lösas då det kom in nya ögon i t/h som skulle se konflikterna och på problemen på ett annat sätt. Det hade dock kunnat bli negativt till den grad att svrf hade valt ut en ny ledare som gynnade svrf och som inte vågade ifrågasätta ordförande i svrf, då hade han enkelt kunnat sopa konflikten under mattan och låtsats som om inget hade hänt.

### **5.3. Ledarskap**

Burdett (1997) anser att en ledare inte kan utföra allt arbete i en organisation själv, utan organisationen behöver arbeta som ett team. Svrf's ledning har utan att ens försöka involvera t/h gjort vad de skulle göra och hade som mål. Istället för att som Ahmed (1998) tar upp om hur viktigt det är att stärka och uppmuntra människorna i organisationen för att då kunna skapa ett trivsamt klimat, gjorde svrf's ordförande tvärtemot. Då ordförande fokuserade på det organisatoriska målet men glömde enligt Burdett (1997) bort att det är nästintill omöjligt att göra allt arbete i en organisation själv. Ordförande för svrf fick dessutom t/h emot sig och en långvarig konflikt som skapat motsättningar i organisationen. Då svrf och t/h står i konflikt med varandra påverkar det ytterligare inblandade bland annat det Svenska hopplandslaget då deras ledning, förbundskapten och förbundstränare står under t/h.

Hopplandslaget måste arbeta som ett team, där varje individ väljer att sätta laget främst för att tillsammans åstadkomma så bra resultat som möjligt (Burdett, 1997). I detta fall påverkades hopplandslaget av svrf's och t/hs konflikt då de hamnade mitt emellan. De påverkades till den grad att deras egen ledare, förbundskapten valde att avsäga sitt ansvarstagande för det Svenska hopplandslaget och de stod utan ledare. Bessant och Tidd (2007) hävdar att det behövs en ledare som har förmågan att få fram de bästa resurserna i organisationen och när förbundskapten valde att sluta saknade det Svenska hopplandslaget deras kanske centralaste person, och detta på grund av svrf och t/hs konflikt.

Förbundskapten's förmåga att leda, stötta och engagera hävdar Ahmed (1998) är oerhört viktiga egenskaper för utveckling. Burdett (1997) påtalar att ledarskapet kan se olika ut men ledaren måste kunna översätta organisationen eller lagets möjligheter till handling, och med bland annat EM, VM och OS silver i lag skulle jag tro att förbundskapten hade några av egenskaperna och dessutom förmågan att översätta lagets möjligheter till handling. Respondent 1 påtalade att efter förbundskapten's avgång, har landslaget haft ett flertal kaptener och detta i förståelse med Burdett (1997) har dessa haft olika möjligheter till att översätta lagets möjligheter till handling vilket gjort att det Svenska hopplandslaget inte haft lika stora framgångar.

En gemensam nämnare som respondent 1 och respondent 3 nämnt var förbundskaptenernas oenighet med svrfs ledning och denna oenighet tror jag påverkat landslagets möjligheter. Respondent 2 påtalade även att det inte kan vara enkelt att vara förbundskapten, då svrf och t/h haft sina konflikter och t/h tampats med interna konflikter som uppstått i samband med byte av ordförande i t/h, då även organisationen förändras. Jag skulle påstå likväl som respondent 2 att det inte kan vara enkelt att vara förbundskapten när organisationen inte har en stabil struktur att arbeta efter.

### 5.4. Kommunikationsförmåga

Respondenterna har belyst att kommunikation är ett gemensamt problem för svrf, t/h och förbundskaptenerna (respondent 1; respondent 2; respondent 3) och enligt Hamrefors (2009) är kommunikationsförmågan hos ledaren viktig för en organisation. I detta fall beskriver Respondent 1 att den bristande kommunikationen leder till uppdelningar i organisationen och jag skulle påtala att den bristande kommunikationen lett till att konflikterna uppstått. Hamrefors (2009) anser att ett bra ledarskap kräver en utvecklad kommunikationsförmåga som anpassas efter den situation ledaren befinner sig i och om svrfs ordförande och t/hs ordförande haft en utvecklad kommunikationsförmåga tror jag att svrfs och t/hs samarbete sett annorlunda ut. Ledaren för svrf och ledaren för t/h hade kunnat kommunicera ut informationen på rätt sätt och sett till att informationen inte förändrades under vägens gång som Larsson (2001) ger exempel på som ett kommunikationsproblem, då personer i organisationen för vidare den information de vill, vare sig den är korrekt eller inte. Vem vet, svrf och t/h hade kanske kunnat samarbeta och framtiden för ridsport hade sett annorlunda ut.

Gemensamt för svrf, t/h och förbundskaptenerna är att de skyllt på otydlig kommunikation och missförstånd (Cunliffe, 2009). Kommunikation handlar inte bara om språk och att prata, det handlar även om att skapa kontakt med olika människor och att skapa relationer (Cunliffe, 2009), detta har människorna i svrf och t/h missat, då den sociala interaktionen inte fungerat. Personerna i svrf och t/h har enligt respondent 1 arbetat individualistiskt och sett till sina egna intressen och inte hela organisationens intresse. Som Hamrefors (2009) påtalar behöver svrfs ledning med ordförande i spetsen utveckla sin kommunikationsförmåga för att sedan kunna utveckla organisationens och där bland annat t/hs. Det handlar om att få sina medarbetare att göra rätt saker, för att undvika missförstånd och svrf och t/h måste arbeta med kommunikationen, för att som Ahmed (1998) påtalar undvika konflikter och i svrf och t/hs fall lösa de konflikter som redan finns. Enligt Larsson (2001) bör svrf och t/h se kommunikation som en process där svrf, t/h och förbundskapten tillsammans skapar och delar information i ett syfte att nå ömsesidig uppfattning.

### 5.5. Innovation

Svrf och t/h saknar en strategi för att utvecklas och se vad framtiden har att erbjuda. Svenska hopplandslaget strävar efter att bli så bra som möjliga, att bland annat vinna medaljer på mästerskap. Förbundet vill utvecklas och fortsätta utveckla svensk ridsport till att bli så bra som möjligt, men de båda saknar en strategi för hur detta ska gå till. För att kunna utvecklas och bli mer innovativa behöver förbundet och tävling/hopporganisationen utveckla strategier som enligt Tushman & O' Reilly (1997) kan förändras vartefter framtiden förändras. Svrf och det Svenska hopplandslaget har enligt respondent 2 gemensamt att de båda vill utvecklas och

som Burdett (1997) poängterar strävar efter att göra saker som man kanske aldrig trodde var möjligt, men svrf och t/h gör det inte gemensamt utan var och en för sig.

Istället för att hjälpa varandra har konflikter uppstått och med dem minskade också utvecklingsmöjligheterna som annars hade kunnat vara goda i Burdetts (1997) översättning. Svrf och t/h konkurrerar mot varandra istället för att samarbeta med varandra och enligt Ahmed (1998) lever de farligt, då möjligheterna för andra organisationer och konkurrerande landslag utomlands ökar i och med konflikterna som uppstått. Professionalism, bestämdhet och viljan att vara så bra som möjligt (Burdett, 1997), ska vara självklara i hela organisationen och till ryttarna för att vara konkurrenskraftiga, men så är det inte idag då interna bråk och osämja tagit över.

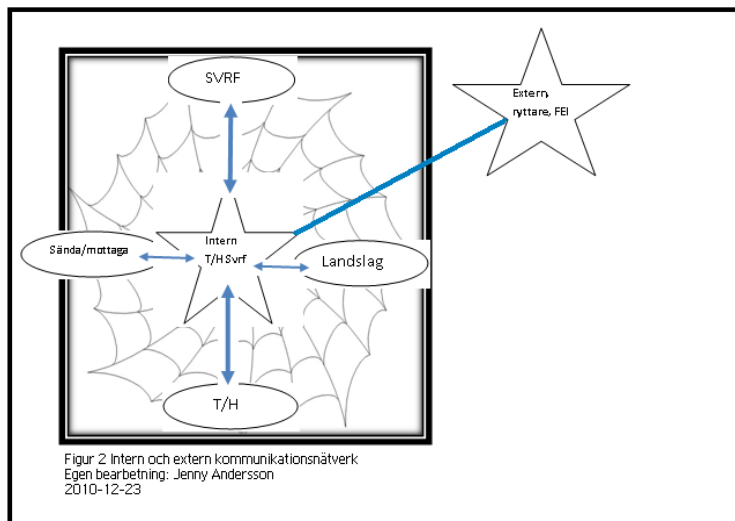
Svrf:s kultur och normer påverkas också av de konflikter som blossas upp, då medlemmar i organisationen inte vet vilken kultur och normer som betyder något för förbundet. T/h har en kultur och sina normer och förbundet har sin kultur, istället för att genomsyra samma kultur. Det är bra att ha en balans mellan en stark och en svag kultur (Ahmed, 1998) och för att människorna i verksamheten ska sträva efter att vilja vara innovativa och utvecklas behöver kulturen och normerna guida människorna i den riktningen (Johannessen, Lumpkin & Olsen, 2001). Så är det inte idag i svrf på grund av splittringar, klimatet är inte trivsamt då svrf och t/h står i konflikt med varandra. Istället för att utnyttja de kompetenser som finns i svrf och t/h samt skapa relationer med andra drivande och kompetenta människor (Burdett, 1997), så blir svrf och t/h fast i sin konflikt. Jag kan inte låta bli att fundera över om svrf och t/h missar utvecklingsmöjligheter som i slutändan påverkar det Svenska hopplandslaget då samarbetet mellan svrf och t/h inte fungerar.

### 5.6. Nätverk

T/h befinner sig i ett nätverk (Hamrefors, 2009), dels med förbundet som inte fungerar optimalt, dels med klubbar, föreningar och ryttare. Att nätverket inte fungerar med förbundet beror delvis på kommunikationsbrister (Bessant & Tidd, 2007) som lett till konflikter. Hamrefors (2009) påtalar att människor ger och tar i ett nätverk men i svrf och t/h:s nätverk tar de av varandra men har svårigheter att ge tillbaka till varandra på grund av samarbetssvårigheterna. Det optimala hade varit att utnyttja hela förbundets resurser och hjälpa varandra för att kunna utveckla organisationen och människorna i den. Detta hade kunnat gynna landslaget, då de hade fått andra förutsättningar.

Alvesson och Sveningsson (2007) anser att vara delaktig i ett nätverk är ett ypperligt tillfälle att lära av andra, att kunna utnyttja en del resurser kostnadsfritt istället för att exempelvis hyra in en konsult, kan man byta tjänster. Om svrf och t/h skött sin kommunikation på ett annorlunda sätt hade detta varit möjligt, men idag får man ta in externa konsulter som kostar pengar istället för att kunna utnyttja de människor och resurser i organisationen. T/h däremot försöker att arbeta aktivt med sitt nätverk, för att knyta kompetenta människor till sig. Det krävs enligt respondent 2 mycket för att få fram ett framgångsrikt landslag som kan hävda sig internationellt. Dels behövs det ryttare och hästar och för att få fram hästar behövs det uppfödare och hästägare. Det är oerhört viktigt att skapa ett välfungerat team och det är något

som t/h försökt, men då förbundet har mottarbetat t/h, har de nästintill gett upp och även hästägarna känner sig svikna av t/h. (respondent 2)



Figur 2 visar ett spindelnät och detta ska symbolisera svrfs nätverk. Det är i detta nätverk som svrf och t/h ska nätverka i, men inte gör idag. Nätverk kan bygga på olika relationer, sociala bindningar som gemensamma normer (Alvesson & Sveningsson, 2007) men i och med att förbundet och t/h inte kommer överens fungerar inte detta. Nätverk kräver en tydlig styrning och kommunikation för att fungera på ett professionellt sätt (Alvesson & Sveningsson, 2007; Bessant & Tidd, 2007) men då ledarskapet inte fungerar är det en orsak till att de har svårt att nätverka.

Svrfs ordförande, t/hs ordförande och förbundskapten har svårt att kommunicera med varandra och då de är ledare för respektive organisation, påverkar det alla berörda parter som exempelvis det Svenska hopplandslaget. Förbundskapten's uppgift är bland annat att föra ryttarnas talan i viss mån och därför är det viktigt att samarbetet mellan de olika parterna fungerar, för att ha en utvecklingsbar organisation och för att information ska komma fram till alla. Figur 2 visar hur kommunikationen bör gå internt mellan svrf och t/h ut till det externa som bland annat består av FEI, ryttare och hästägare. Förhoppningen i ett nätverk är hitta medspelare som kan hjälpa organisationen att lyckas anser Bessant och Tidd (2007) och då är det viktigt att kommunikationen mellan alla parter i nätverket går fram och tillbaka för att medlemmarna i nätverket ska få ut de dem vill ha ut av nätverket.

## 5.7. Motivation

För att spela i ett team behövs det att som individualist vara motiverad för att kunna bidra till laget och detta gäller även vid utveckling och innovation (Ahmed, 1998). Kan parterna svrf och t/h hitta gemensamma mål så kan de också hitta motivationen till att agera annorlunda. Dessa mål och motivationen med den måste utformas i dialog mellan svrf och t/h. Om svrf och t/h kan hitta motivationen att arbeta tillsammans kan de utveckla det Svenska hopplandslaget, då motivationen att arbeta tillsammans gör att varje individ kämpar och bidrar till laget och organisationen. Kan svrf och t/h enas om möjliga vinster och möjliga hot så kan de nog lättare hitta vägar framåt. I och med den konflikt som varit har förmodligen motivationen i t/h och självklart i svrf minskat. Är personerna inte motiverade, gör de inte ett

bra jobb, och det påverkar hela vägen, från svrf till t/h och slutligen det Svenska hopplandslaget.

### **5.8. Omvärldens påverkan**

Ridsporten påverkas som vilken annan organisation som helst, när världen förändras och det gör den ständigt. Globalisering, utvecklingen av ridsporten och den ekonomiska utvecklingen, som lett till att kostnaderna ökad markant har påverkat ridsporten och t/h. För att hänga med i de förändringar som sker i omvärlden, måste t/h förhålla sig till de förändringar som sker (Alvesson & Sveningsson, 2007). Idag håller t/h en ständig uppsikt av FEI, det internationella ridsportförbundet och olika myndigheter, men de arbetar inte med omvärldsbevakning (Hamrefors, 2009).

T/h saknar det proaktiva tänkandet (Hamrefors, 2009), utan de förändringar som sker i omvärlden faller över organisationen, utan någon som helst föräning enligt respondent 2. När lågkonjunkturen kom drabbades t/h då flera sponsorer var tvungna att dra tillbaka sin sponsring, på grund av dålig lönsamhet i sina företag. Några ryttare blev av med sina hästar, vilket ledde till att t/h hade problem att få ihop lag till nationshoppningar och mästerskap. Hade t/h varit beredd på denna händelse, hade framtiden kanske sett annorlunda ut för Svensk hoppssport.



## **6. Studiens resultat**

*Under denna rubrik redovisar jag resultatet av min studie och ger mina förslag på förbättringar till organisationen.*

### **6.1. Studiens resultat**

Efter att med hjälp av den teoretiska referensramen analyserat tävling/hopporganisationen och deras samarbete med Svenska ridsportförbundet har jag kommit fram till att det största problemet handlar om kommunikationsbrister som lett till att det bildats konflikter. Då samarbetet och kommunikationen mellan svrf och t/h inte fungerat och konflikter uppstått har även förbundskaptenerna blivit indragna, påverkade och hamnat i konflikt med både svrfs och t/hs ledning.

Konflikterna som uppstått på grund av kommunikationssvårigheter har gjort att det Svenska hopplandslaget drabbats då deras ledare valt att sluta, då de tappat motivation och ork, då konflikterna mellan svrf och t/h tagit för mycket kraft och energi. Detta har gjort att det Svenska hopplandslaget haft svårt att få ihop lag vilket i sin tur har skapat konflikter i landslaget som påverkat resultaten negativt, då det Svenska hopplandslaget bland annat åkt ut den högsta divisionen Superligue och vid VM 2010 missat att kvala till OS.

T/h har idag återanställt förbundskapten som ledde Sverige till OS, VM och EM silver i lag. Han hoppade av på grund av konflikt med svrf och t/hs ledning och för att detta inte ska hända igen behöver svrf och t/h lösa sina inbördes konflikter samt utveckla sin kommunikativa förmåga. Genom att utveckla den kommunikativa förmågan förstärks automatiskt samarbetet mellan svrf och t/h och förbundskapten för det Svenska landslaget kan då koncentrera sig på det han ska, nämligen att leda och utveckla landslaget.

Samarbetet och kommunikationen mellan svrf och t/h måste utvecklas för att vända dagens negativa trend och som satt käppar i hjulen för det Svenska hopplandslaget. Jag kommer i nedanstående del ge mina förbättringsförslag till svrf och t/h för hur de med hjälp av innovationsprocesser ska kunna utveckla sitt samarbete och sin kommunikation och i förlängningen skapa en stabil och enhetlig organisation. Detta för att även samarbetet mellan t/h och förbundskapten/förbundstränare ska fungera på ett bra sätt, för att återigen få med sig landslaget så att de sportsligt kan hävda sig internationellt.

### **6.2. Innovativt bidrag**

Svrf och t/h ska få ta del av denna studie i slutet på februari under Göteborg horse show, då jag ska ha en återkoppling med mina respondenter och lyfta fram mitt innovativa bidrag till dem. Jag kommer under detta möte trycka på de innovativa bidragen som jag kommit fram till i denna studie och hoppas att de tar hjälp av mina förslag och presenterar dem för övriga organisationen. Mitt innovativa bidrag till svrf och t/h är att de bör skapa en struktur där hela organisationen ingår och de måste utveckla sin kommunikativa förmåga för att svrf och t/h ska bli en innovativ organisation. Mitt innovativa bidrag till svrf och t/h syftar även till att de tillsammans ska sporra varandra till att våga pröva sina vingar, de ska utföra benchmarking, för att lära av andra och de ska ta hjälp av sina ryttare för att komma på nya idéer och

utveckla dessa idéer för att senare kunna göra något med dessa idéer. Svrf och t/h ska även tillsammans arbeta med omvärldsbevakning, för att exempelvis det Svenska hopplandslaget ska hänga med i omvärldens utveckling.

### 6.3. Förbättringsförslag till organisationen

Svenska ridsportförbundet måste skapa en stabil struktur för hela organisationen där t/h ingår. Svrf bör involvera hela organisationen för att ta ett gemensamt beslut för hur beslutsprocesser ska gå till. Det är angeläget att vid en organisationsförändring involvera och få med sig människorna för att organisationsförändringen ska gå att genomföra på ett positivt sätt (Bessant & Tidd, 2007). Det är viktigt att svrf utvecklar klara direktiv och regler för organisationen och underorganisationer för att undvika konflikter och missförstånd och skapa ett trivsamt klimat för sina medarbetare.

Svrf bör skapa en ändamålsenlig organisation och då måste de skapa en långsiktighet och ett stabilt mönster. Jag skulle gärna se att svrf strukturerar sig åt vad Mintzberg ([1983], 1993) kallar en professionell byråkrati, där beslutsprocessen är decentraliserad, svrf kan även strukturera sig efter Adhocratin (Mintzberg [1983], 1993), då svrf är indelade i små organisationer där arbetet styrs i projektform och baseras på ömsesidig kommunikation. Dessa sätt att strukturera sig på anser jag skulle kunna skapa harmoni i svrf, då exempelvis t/h skulle känna en större frihet och jag tror att arbetet som ska genomföras blir mer effektivt då det inte blir lika mycket dubbelarbete som det är idag. Om svrf tillsammans med t/h skapar en stadigvarande struktur som löper genom hela organisationen får förbundskapten en stabil plattform att stå på och kan då förhoppningsvis skapa ett tryggt och utvecklingsbart landslag, som kan rida hem nya medaljer till Sverige.

### 6.4. Kommunikationsförmåga

När svrf utvecklar strukturen skall de även utveckla kommunikationen inom och utanför svrf. Detta för att undvika onödiga missförstånd som leder till infekterande konflikter. Kommunikationen kommer även att utveckla ledarskapet, då kommunikation och ledarskap är beroende av varandra för att skapa ett utvecklingsbart klimat. Svrf bör utveckla en kommunikationsprocess där de tillsammans med t/h skapar och delar information i ett syfte att de tillsammans ska förstå varandra (Larsson, 2001). Då den kommunikativa förmågan mellan svrf och t/h varit undermålig under en väldigt lång tid är utvecklingen inget som kommer att ske över en natt, men utvecklas den kommer det i framtiden förhoppningsvis inte utvecklas lika många konflikter, då man i ett tidigt skeende kan stoppa dessa, då svrf arbetar mer proaktivt. (Hamrefors, 2009)

När svrf inför sin nya struktur är det viktigt att de i detta skeende involverar kommunikationen och får med sig ledarna till detta. Svrf och t/h är beroende av ett bra ledarskap för att kunna implementera den nya strukturen och för ett bra ledarskap behövs en utvecklad kommunikationsförmåga. (Bessant & Tidd, 2007; Hamrefors, 2009) Jag skulle vilja se att ledarna i svrf och t/h försöker att vara kreativa och tänker utanför förbundet för att se och lära av andra ledare. De ska se och lära av andra som har en välutvecklad kommunikationsförmåga för att kunna utveckla sin egen. I och med den struktur som de skapar, ska ledarna involvera medlemmarna i svrf för att få med sig dessa i processen. Det är

viktigt att ledarna på ett positivt sätt försöker skapa trygga och utvecklande relationer med sina medarbetare, det vill säga utveckla den sociala interaktionen i organisationen (Hamrefors, 2009) för att samarbetet mellan svrf och t/h ska utvecklas.

Utvecklas den sociala interaktionen i svrf, utvecklas den även i nätverket vilket skulle gynna det Svenska hopplandslaget, då de skulle få ett större nätverk och i och med detta kunna utnyttja helt andra resurser (Hamrefors, 2009). De skulle komma i kontakt med nya hästägare, vilket skulle ge landslaget möjlighet till nya, bättre och fler hästar. Får landslagsryttarna tillgång till fler hästar, kan de konkurrera mot de internationella ryttarna på ett helt annat sätt och landslaget skulle inte vara lika sårbart som det är idag, då de Svenska ryttarna har färre hästar som kvalificerar sig för de största klasserna.

Nätverket skulle även kunna ge access till bättre veterinärer, andra tävlingar och så vidare. Se figur 2 under analysen som visar hur pilarna i nätverket bör gå fram och tillbaka mellan sändare och mottagare för att kommunikationen och den sociala interaktionen bär fungera på ett bra sätt. Människorna i svrf och t/h mottar korrekt information direkt från grundkällan och sänder sedan tillbaka korrekt information. Det gör att ingen information försvinner och alla människor är välmedvetna om vad som händer.

För att detta ska ske i svrf och t/h ska de utveckla en kommunikationskanal, ett tydligt och enkelt kommunikationsverktyg där all information flödar. Kommunikationskanalen kan vara via e-mail eller sociala medier. Det viktiga är att människorna i svrf, t/h och resterande organisation vet hur de ska kommunicera så att all kommunikation sker på samma sätt. Detta för att e-mail och annan information inte ska försvinna och hamna fel och leda till missförstånd.

### 6.5. Innovation

Då svrf och t/h skapar en stadigvarande organisation och utvecklar sin kommunikationsförmåga kan de skapa ett klimat för innovation (Ahmed, 1998). Medlemmarna i organisationen blir genom strukturen och en utvecklad kommunikationsförmåga mer trygga i sig själva och vågar på så viss tänja på gränserna. Om svrf och t/h dessutom uppmanar och sporrar sina medlemmar till att ta risker och pröva sina vingar kan organisationen skapa stora utvecklingsmöjligheter. Vågar medlemmarna ge sig ut på djupt och okänt vatten kommer det automatiskt att skapas nya okända möten med förhoppningsvis andra kreativa och kunniga människor. (Burdett, 1997)

Ett sätt att göra detta på är för svrf och t/h att genomföra benchmarking. Om svrf och t/h jämför andra företag och organisationers processer, exempelvis framgångsrika företag som arbetar med utveckling av olika slag, kan svrf och t/h lära av dem. Det gör att de kan utveckla organisationen och landslaget genom att lära av andra. (Hamrefors, 2009) Jag anser även att det är bra för svrf och t/h att se hur de arbetar i FEI och andra starka ridsportnationer som exempelvis Tyskland, Frankrike och USA. Detta för att det finns en ofantlig utvecklingspotential hos svrf och t/h om de öppnar upp sina ögon utanför deras organisation.

Ett annat sätt för svrf och t/h att utvecklas är genom att använda sig av Bessant och Tidds (2007) tänk, då det handlar om att komma på nya idéer, utveckla dessa idéer och sedan göra

något med idéerna. Detta tänk skulle svrf och t/h kunna använda sig av under sina möten och dessutom tillsammans med det Svenska hopplandslagets ryttare, då de skulle sporra ryttarna till att vilja vara med och utvecklas. Ryttarna har många bra idéer att komma med, då de rör sig fritt runt om i världen på olika tävlingar och träffar på detta sätt en mängd variation av människor. Ryttarna får inspiration från olika miljöer och kulturer världen över och jag hävdar att de mer än gärna skulle vilja dela med sig av detta.

T/h skulle kalla ryttarna till möte två till tre gånger per år, beroende på hur tävlingsplaneringen ser ut. Under dessa möten skulle t/h använda sig av Bessant och Tidds (2007) modell generate, select och implement för att tillsammans kunna utveckla organisationen och landslaget. Att de har möten fler gånger per år gör att svrf och t/h kan följa upp och tidigare utveckla ryttarnas idéer än om de bara skulle ses en gång per år. Ryttarna med sin inspiration och insyn i omvärldens utveckling tillsammans med svrf och t/h organisatoriska kunskap skulle göra att parterna kan lära av varandra och på så sätt utvecklas tillsammans.

Ryttarna kan även bistå med omvärldsbevakning, då de ofta befinner sig på resande fot och förmodligen får se och höra en del på sina resor till och från tävlingar och under tävlingarna. De har möjlighet att följa ridsporten och framförallt hoppporten på närmre håll än de som arbetar i svrf och t/h.

### 6.6. Omvärldsbevakning

Svrf och t/h ska inte enbart se och lära av andra via exempelvis benchmarking, det är även bra om svrf och t/h arbetar med omvärldsbevakning, för att kunna agera proaktivt och hänga med i den utveckling som sker. T/h bör välja händelser som i första hand har en påverkan på den egna verksamheten och sedan försöka bilda sig framtida scenario om hur den kan förändras i framtiden. Det är viktigt att ledaren genom sin kommunikativa förmåga hanterar de generella möjlighetskeendena och försöker skapa en beredskap i organisationen för att ta vara på chanserna när de uppstår. (Hamrefors, 2009)

För att arbeta med omvärldsbevakning är nätverket viktigt, då svrf och t/h kan använda sig av sina kontakter i nätverket och på ett enkelt sätt få reda på vad som händer i omvärlden. Omvärldsbevakning bör ligga som en viktig prioritet för svrf och t/h för att exempelvis det Svenska hopplandslaget ska hänga med i omvärldens utveckling, för att de ska kunna vara med och prestera. Omvärldsbevakningen kan ske på olika sätt, dels av att de använder sig av kontakterna i nätverket, dels följer media och ekonomiska rapporter, för att kunna förutspå ekonomiska svängningar eller andra världsliga händelser. (Hamrefors, 2009)

Det är viktigt att svrf och t/h anpassar sitt system, fördelar sina personalresurser genom att samarbeta med varandra och inte mottarbeta varandra. För att svrf och t/h ska kunna vara en innovativ organisation behöver de se sina möjligheter och ta tillvara på dem. De måste lägga gammalt groll bakom sig och blicka framåt för att kunna utvecklas. Svrf och t/h bör sträva efter att göra saker de aldrig trodde var möjligt och kämpa förbi de hinder som uppstår på vägens gång.

### **6.7. Det Svenska hopplandslaget**

Förbundskapten och det Svenska hopplandslaget är beroende av att samarbetet mellan svrf och t/h utvecklas för att landslaget ska kunna utvecklas och förbundskapten ska få arbeta i lugn och ro. När t/h skapat en stabil struktur och plattform att stå på, kan även landslaget utvecklas. Det finns stora utvecklingsmöjligheter för landslaget, då de är kompetenta och professionella människor och det är inte länge sedan (2004) som de stod där med ett OS-silver runt halsen. När t/h fungerar och samarbetet mellan t/h och förbundskaptenen fungerar kan de tillsammans arbeta med landslaget och utveckla det och teamen runt landslaget för att Svensk hoppssport återigen ska kunna hävda sig internationellt.

### **6.8. Avslutande tankar**

Förbättringsförslagen som jag har gett ovan till svrf och t/h bygger på att de utvecklar sitt samarbete och löser de konflikter som varit för att blicka framåt och för att skapa en ändamålsenlig organisation. Jag anser att det är viktigt att de utvecklar sitt samarbete för att skapa ett hållbart landslag, då de är beroende av både svrf och t/h eftersom t/h är ett underställt organ till svrf. Jag hävdar att det finns hopp för Svensk hoppssport. Ifall svrf och t/h utvecklar sitt samarbete och tar vara på de kompetenser som finns i organisationen, har Sverige alla möjligheter att skapa ett hållbart och framgångsrikt landslag som återigen kan hävda sig internationellt.

## **7. Avslutande ord**

*Här kommer mina avslutande ord där jag ser på min studie med kritiska ögon.*

Det har varit en spännande och rolig process att genomföra denna studie och jag hoppas att svrf och t/h med hjälp av denna studie kan utvecklas till att bli mer innovativa och utveckla landslaget till att hävda sig internationellt.

I denna studie har jag saknat en möjlighet att medverka när t/h arbetat och haft möten, så mina slutsatser baseras på de intervjuer jag haft möjlighet att göra och de observationer jag kunnat genomföra i samband med tävlingar runt om i Sverige. Jag har genomfört ett kvalitativt projekt och är medveten om att jag kan ha styrt eller påverkat respondenten. Det finns även en risk att de jag intervjuat gett mig en annan bild än vad som egentligen utspelat sig i organisationen eller att jag tolkat de material jag samlat in på ett felaktigt sätt. Dock bör den generella bilden som framträder i denna studie, tack vare mångfalden källor och kompletterande metodologiska ansatser, som helhet stämma väl överens med den faktiska situationen.

## Referenser

### Litteratur

- Alvesson M, & Sveningsson S, 2007: *Organisationer, ledning och processer* Lund: Studentlitteratur
- Bessant J, & Tidd J, 2007: *innovation and entrepreneurship* England: John Wiley & Sons LTD
- Björklund M, & Paulsson U, 2003: *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera* Lund: Studentlitteratur
- Bryman A & Bell E, 2005: *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Malmö: Liber Ekonomi
- Cunliffe A, 2009: *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* England: Sage publications Ltd
- Dahmström K, 2000: *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning* Lund: Studentlitteratur
- Edlund L, 2010: *Etik i arbetslivet – en träningsbok för chefer och medarbetare* Malmö: Liber
- Ely M, 1993: *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken - cirklar inom cirklar* Lund: Studentlitteratur
- Forsell A, & Ivarsson – Westerberg A, 2007: *Organisationer från grunden* Malmö: Liber
- Gustavsson B, Hermerén G, Petersson B, 2005: *Vad är god forskningssed? Synpunkter, riktlinjer och exempel* Stockholm: Vetenskapsrådet
- Hamrefors S, 2009: *Kommunikativt ledarskap – Den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk* Falun: Norstedts akademiska förlag
- Holmblad-Brunsson K, 2002: *Organisationer* Lund: Studentlitteratur
- Larsson LÅ, 2001: *Tillämpad kommunikationsvetenskap* Lund: Studentlitteratur
- Macheridis N, & Knutsson H 2007: *Integration – Att se organisationen som en helhet* Lund: Studentlitteratur
- Mintzberg H, (1983) 1993: *Structure in fives –designing effective organizations* USA: Prentice- Hall, inc.
- Paulsson U, 1999: *Uppsatser och rapporter – med eller utan uppdragsgivare* Lund: Studentlitteratur

### Artiklar

Ahmed P K, 1998: *Culture and climate for innovation* European journal of innovation management Vol 1 nr 1 s, 30-43

Burdett J, 1997: *Going for the gold* Management Decision 35/2 s, 119-124

Davison G & Blackman D, 2005: *The role of mental models in innovative teams* European journal of innovation management Vol.8 s, 409-423

Johannessen J-A, Lumpkin G.T. & Olsen B, 2001: *Innovation as newness: what is new, how new and new to whom?* European journal of innovation management Vol 4 nr, 1 sid, 20-31

Thunholm S, 2010: *Utveckling av förbundet utreds* Tidningen ridsport Nr 22 s, 9

Tushman M & O`Reilly C, 1997: *Building Ambidextrous organizations- forming your own "skunk works"* Harvard Business school press Nr.42 s, 20-24

Åsberg R, 2001: *Det finns inga kvalitativa metoder – och inga kvantitativa heller för den delen* Pedagogisk forskning i Sverige årg. 6 Nr4 s, 270-292

### Webbsidor

Aftonbladet 2010-11-18

<http://aftonbladet.se/sportbladet/ridsport/article5951301.ab?service=print> Publicerad (091127)

Ena-Håbo tidningen 2010-11-18

<http://www.direktpress.se/enahobotidningen/Artiklar/Artiklar/Sylve> Publicerad (101103)

Gotlands Allehanda: 2010-11-08

<http://www.helagotland.se/sport/article.aspx?articleid=6397153> Publicerad (101123)

Hallands nyheter 2010-11-08 <http://hn.se/Sport/1.607283-johansson-hoppas-pa-lugn-i-laget?m=print> Publicerad (091014)

Helsingborgs dagblad 2010-11-18 <http://hd.se/sport/2010/07/20/kapten-far-sparken-efter-sju/> Publicerad (100720)

Hästmagazinet A 2010-11-29

<http://www.hastmagazinet.com/newsItem.aspx?id=28076&a=Gunnar%Larsson%2> Publicerad (090210)

Hästmagazinet B 2010-12-10 <http://www.hastmagazinet.com/newsItem.aspx?id=6361> Publicerad (050525)

Hästmagazinet C 2010-11-29 <http://hastmagazinet.com/newsItem.aspx?id=38409> Publicerad (100702)

www.jordbruksverket.se 2010-12-01

<http://www.jordbruksverket.se/omjordbruksverket/statistik/jordbruksstatistiskarsbok.4.67e843d911ff9f551db80004988.html>



Kreativitet A 2010-11-29

[http://www.kreativitet2009.se/PageFiles/171/ideagenten\\_kap2\\_swedish.pdf](http://www.kreativitet2009.se/PageFiles/171/ideagenten_kap2_swedish.pdf) sid:27

Kreativitet B, 2010-11-27

[http://www.kreativitet2009.se/PageFiles/171/ideagenten\\_kap2\\_swedish.pdf](http://www.kreativitet2009.se/PageFiles/171/ideagenten_kap2_swedish.pdf)

Kolla källan 2010-11-10 <http://kollakallan.skolverket.se/kallkritik/fakta>

Ridsport A 2010-11-25 [http://www3.ridsport.se/Tavling/Hoppning\\_/Sa-gar-det-till/](http://www3.ridsport.se/Tavling/Hoppning_/Sa-gar-det-till/)

Ridsport B 2010-11-26 <http://www3.ridsport.se/Svensk->

[Ridsport/PressMedia/Mediaguiden/Hoppning/Masterskapsresultat/](http://www3.ridsport.se/Svensk-Ridsport/PressMedia/Mediaguiden/Hoppning/Masterskapsresultat/)

Ridsport C 2010-12-01 <http://www3.ridsport.se/Svensk->

[Ridsport/PressMedia/Mediaguiden/Hoppning/](http://www3.ridsport.se/Svensk-Ridsport/PressMedia/Mediaguiden/Hoppning/)

Ridsport D 2010-12-10 [http://www3.ridsport.se/templates/Pages/Newspage\\_\\_\\_6510.aspx](http://www3.ridsport.se/templates/Pages/Newspage___6510.aspx)

Ridsport E 2010-11-08 <http://www3.ridsport.se/Svensk-ridsport/organisationen/>

Ridsport F 2010-11-08 [http://www3.ridsport.se/Tavling/Hoppning\\_/Nyheter/2008/11/Maria-Gretzer-slutar-som-forbundskapten/](http://www3.ridsport.se/Tavling/Hoppning_/Nyheter/2008/11/Maria-Gretzer-slutar-som-forbundskapten/)

Ridsport G 2010-11-08 [http://www3.ridsport.se/Tavling/Hoppning\\_/Hoppkomitten/](http://www3.ridsport.se/Tavling/Hoppning_/Hoppkomitten/)

Riksidrottsförbundet: 2010-11-26 <http://www.rf.se/Statistik--forskning/Idrotten-i-siffror/>

Tidningen ridsport A 2010-11-29

<http://www.tidningenridsport.se/Article.aspx?m=45207&a=96149> Publicerad (090114)

### Intervjuer

Respondent 1 2010-11-27 Stockholm International horse show

Respondent 2 2010-11-26-2010-12-08 Stockholm International horse show/e-mail

Respondent 3 2010-12-06 Intervju via e-mail

### Minnesanteckning och observationer

Minnesanteckning 1 2010-11-12 Södertälje ridklubb

Observation 1 2010-11-26 Stockholm international horse show

## **Bilaga**

### Intervju

Först kommer några övergripande frågor kring organisationen

- Hur arbetar ni inom organisationen? Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?
- Hur går beslutfattandet till i organisationen (vem och hur)?
- Hur ofta träffas ni och har möten?
- Kan du beskriva kommunikationen inom er organisation – internt (var, när och hur)
- Hur kommunicerar ni med ryttarna i landslaget och hur kommunicerar ryttarna med er?
- Vilken uppgift har förbundskapten? Hur kommunicerar ni med förbundskapten och hur kommunicerar han mer er?

### Innovation och ridsportens framtid

- Vad är innovation för dig?
- Hur ser ni på ridsportens framtid och då främst tävling/hoppning?
- Vad har ni för framtida mål/visioner och hur har ni tänkt ta er ditt?
- Hur tar ni till vara på den kunskap, de erfarenheter och de lärdomar som uppstår inom organisationen?
- Hur behandlar ni nya idéer?