

Implementering af Dansk Rideforbunds Akademi

Implementation of the Danish Equestrian Federation Academy

Forfatter: Martha Herold Voss

EH07-18190:Afgangsprøje, Diplom i Ledelse - Esbjerg

Vejledere: Michael Normann Christensen & Trine Rønholt

Antal anslag (inklusive mellemrum): 96.729



Forord

Nærværende afhandling er mit afgangsprøje på uddannelsen Diplom i Ledelse på UC Syd. Michael Normann Christensen og Trine Rønholt har været vejleder, hvilket har givet mange inspirerende samtaler i det forløbne års arbejde med prøjet. Begge har bidraget væsentligt til en skarp problemformulering samt inspiration til angrebsvinkler og litteraturvalg.

Opgaven er udført med Dansk Rideforbund som case, og selvom mit arbejde har været til gensidig fordel for Rideforbundet og mig, er der al mulig grund til at anerkende hjælpen fra Rideforbundets bestyrelse, medarbejdere og frivillige. Særligt er det Anja Heinsen og Jacob Gulmann i Forbundets administration, som har brugt tid på samtaler og interviews.

Desuden vil jeg takke alle de frivillige og medarbejdere i klubber og udvalg, som i foråret stillede op til interviews, fordi de ønsker bedre uddannelse af ryttere, trænere, klubledere og officials. Særligt er jeg taknemmelig for de beridere og frivillige, som stillede op igen i efteråret til timelange interviews med henblik på at vurdere Akademiets muligheder. Det er Rikke og Lotte fra Midt Vest Ridecenter samt Anette, Birte og Anne Marie fra Jordrup og omegns Rideklub.

Prøjet afleveredes den 14. december 2018 og forsvarede ved mundtlig eksamen den 8. januar 2019. Prøjet kan indeholde fortrolige og personfølsomme oplysninger, derfor dette abstract med hovedpunkterne.

Den 15. januar 2019

Martha Voss

Cand. Agro., Diplomleder

Resumé

I foråret 2018 udarbejdede projektets forfatter en analyseopgave for Dansk Rideforbund, hvor de afsluttende anbefalinger var at samle forbundets mange kurser i et Akademi med fire underafdelinger: Rytterakademiet, Underviserakademiet, Klublederakademiet og Officialakademiet. Nogle af kurserne skulle opgraderes og tilknyttede et af landets erhvervsakademier med henblik på at kunne tilbyde medlemmerne meritgivende kurser.

I arbejdet med projektets empiri, spottede jeg modstand mod forbundets kurser samt tegn på en svingende sammenhængskraft. Derfor var det oplagt at rette dette afgangsprøje mod denne problemstilling med henblik på at sikre implementeringen af Akademiet. Udgangspunktet var min rolle som selvstændig konsulent, og hvordan jeg dermed kunne støtte forbundet i processen.

Udfordringerne og barriererne for implementeringen udgjorde en del narrativer om synlighed, dyre kurser, lange afstande (geografisk og mentalt) samt negative diskurser, der besværliggør rekruttering og fastholdelse af frivillige. Trods mange velfungerende klubber og udvalg, så kommer den negative diskurs til at præge narrativerne om kurser i Rideforbundet.

Ved at arbejde med den organisatoriske sammenhængskraft i Rideforbundet kan man dels sikre en bedre implementeringsfase, dels kan selve Akademiets aktiviteter medvirke til at øge den organisatoriske sammenhængsgrad og medvirke til en bedre diskurs i rideklubber, til stævner m.v. Der skal fokuseres på sammenkædende kommunikation mellem de forskellige lag i Rideforbundet, f.eks. mellem kursusadministrationen og rytterne. Desuden bør man arbejde med sammenbindende kommunikation i de enkelte klubber og udvalg samt brobyggende kommunikation mellem de respektive udvalg eller mellem de enkelte klubber i forbundet. Arbejdet er allerede i gang, der er lagt rammer for uddannelsesvirksomheden og der er søgt udviklingskonsulenter.

Som selvstændig konsulent har arbejdet med såvel analyseopgaven som afgangsprøjet inspireret og påvirket mig i udviklingen af min egen virksomhed, ligesom jeg har medvirket til at udvikle Rideforbundets uddannelsesvirksomhed. Der er i organisationen en stor udviklende kraft i form af velfungerende klubber, der kan fremstå som rollemodeller, ligesom mange frivillige brænder for sporten og udviklingen af ryttere, og derfor vil der være megen inspiration at hente her. Derfor har arbejdet også givet mig lyst til at byde ind på det fortsatte arbejde med udviklingen af kurser, ligesom jeg har erfaret, at der i min virksomhed kan være plads til at arbejde med kurser for hestefolk og andre ledere, som ikke modarbejder Rideforbundets uddannelsesvirksomhed, snarere supplerer og komplimenterer arbejdet.

Abstract

During the spring of 2018, the author of this project prepared an analysis task for the Danish Equestrian Federation, where the final recommendations were to bring together the Federation's many courses in one Academy with four subdivisions, the Rider Academy, the Teacher Academy, the Club Leader Academy and the Official Academy. Some of the courses should be upgraded and associated with one of the country's business academies in order to offer members qualifying courses.

In working with the project's empirical data, I spotted opposition to the Federation's courses and signs of a fluctuating cohesion. Therefore, it was obvious to direct this final project to this issue in order to ensure the implementation of the Academy. The starting point was my role as an independent consultant, and how I could support the Association in the process.

The challenges and barriers to implementation were a lot of narratives about visibility, expensive courses, long distances (geographically and mentally) as well as negative discourses that make recruitment and retention of volunteers difficult. Despite many well-functioning clubs and committees, the negative discourse comes to characterize the narratives about courses in the Equestrian Federation.

By working with the organizational cohesion in the Federation, one can partly ensure a better implementation phase, and partly the Academy's activities can help to increase the organizational cohesion and contribute to a better discourse in riding clubs, to competitions etc. Focus must be on interconnected communication between the different layers in the Federation, e.g. between the course administration and the riders. In addition, one should work with binding communication in the individual clubs and committees as well as bridge-building communication between the respective committees or between the individual clubs in the Federation. The work is already underway, a framework has been laid for the educational company and development consultants have been applied for.

As an independent consultant, working with both the analysis task and the graduation project has inspired and influenced me in the development of my own company, just as I have contributed to developing the Federation's educational activities. There is a great evolving force in the organization in the form of well-functioning clubs that can appear as role models, as well as many volunteers passionate about the sport and the development of riders, and therefore there will be a lot of inspiration to download here. Therefore, the work has also given me the desire to bid on the continued work on the development of courses, just as I have learned that in my company there can be room to work with courses for horse people and other managers who do not oppose the Riding Association's educational activities, rather supplies and complements the work.

Projektets indhold

Forord.....	1
Bilagsfortegnelse.....	4
Resumé	5
Abstract	6
Kapitel 1: Indledning	7
Præsentation.....	7
Min opgave for Dansk Rideforbund.....	9
Problemformulering.....	11
Kort om Dansk Rideforbund.....	12
Kapitel 2: Metodologi	16
Metode og undersøgelsesdesign	17
Videnskabsteoretiske overvejelser	19
Udvalgt teori	21
Strategisk relationel ledelse i det offentlige og i Rideforbundet.....	22
Virkningsevaluering og forretningsmodel	23
Kapitel 3: Udfordringer ved implementering af visionen for uddannelse i Dansk Rideforbund.....	24
Præsentation af empiri fra foråret	24
SUMU-analyse med muligheder og udfordringer	26
Økonomi	29
Pressede rideklubber	30
Rekruttering af frivillige	31
Forskel mellem rideklubberne	32
Negativ diskurs hæmmer rekruttering af frivillige	33
Enighed om kerneopgaven.....	33
Behov for fokus på kerneopgaven	34
Langt til Brøndby	34

Geografi.....	35
Mental afstand og synlighed	35
Mangel på klubkonsulenter.....	36
Et lærested eller en busstation?.....	36
Ryttere fravælger fællesskabet.....	38
Udfordringernes betydning for Akademiet	38
Kapitel 4: Knæk koden og få folk på kursus	40
Styrke sammenhængskraften via kommunikation.....	41
Indsatsområderne på kort sigt	43
Omstruktureringer i administrationen.....	43
Kommunikation direkte til kunden	44
De kommunikationshæmmede ryttere larmer	45
Primadonnaen udfordrer militærmanden.....	46
Kommunikation, der samler	47
Online kurser sætter en bevægelse i gang.....	47
Faglig sikkerhed giver overskud til fokus på helhed	48
Tilgængelige informationer, når behovet opstår	49
Tydelighed, retning og anerkendelse skaber tillid og respekt.....	49
Husk samtalerne - og de værdiladede emner	50
Indholdet skal være sjovt	50
Knæk koden.....	51
Kapitel 5: Med forandringsledelse i sadlen	53
Forandringer via kommunikation og relationer.....	55
Konsulenten - den ensomme cowboy	57
Kapitel 6: Konklusion	58
Kapitel 7: Perspektivering.....	60
Referencer.....	61

Projektets bilag

Bilagsfortegnelse	1
Bilag 1: Oversigt over Dansk Rideforbunds værdier og strategiske grundlag	2
Bilag 2: Anbefalinger til Dansk Rideforbunds bestyrelse til udvikling af uddannelser og kurser	5
Bilag 3: Svar på telefoninterviews fra forårsprojektet	11
Styrker	11
Udfordringer	14
Udviklingsområder	18
Muligheder	21
Bilag 4: Spørgeskemaet fra forårsundersøgelsen	27
Bilag 5: Gode kurser fra Spørgeskema om kurser	39
Bilag 6: Gode råd fra Spørgeskema om kurser	49
Bilag 7: Interview med Rideforbundets ledelse, 28. november 2018	67
Referat af samtalen	67
Bilag 8: Interview/fokusgruppe med Lotte og Rikke	72
Bilag 9: Interview/fokusgruppe med Anette, Birte og Anne Marie	75
Bilag 10: Præsentation til mundtlig eksamen	78

Projektets referencer

- Anon., u.d. *Checkmarket.com*. [Online]
Available at: <https://www.checkmarket.com/sample-size-calculator/>
- Bendtsen, J., 2012. *Business Model Architect - forretningsmodellen.dk*. [Online]
Available at: <http://forretningsmodellen.dk/2012/10/business-model-canvas-og-alexander-osterwalde/>
[Senest hentet eller vist den 05 december 2018].
- Bichel, M. & Falhof, L., 2014. *Social kapital. Inspiration og øvelser til lederen med personaleansvar*, København: Arbejdsmiljøsekretariatet.
- Carlander, T. B., Hunt, J. B., Holdt, M. B. & Jacobsen, S., 2018. *Sådan rekrutterer du frivillige*. København: Forlaget Ingerfair.
- Carlsen, B., 2016. Vilhelmsborg - fortid og nutid. *Ridehesten Hippologisk i Avl & Sport*, Issue 07, pp. 134-139.
- Castenskjold, N., 2018. *Learningbank*. [Online]
Available at:
https://learningbank.dk/?gclid=CjwKCAiAo8jgBRAVEiwAJUXKqPm7sDrFeSbk2by2V2oC7bKFmm38tYjpxDBM2VQL0gKTGG3Bw05krBoCZ1UQAvD_BwE
[Senest hentet eller vist den Juni og December 2018].
- Covey, S. R., 2008. *7 gode vaner. Personlig og professionel effektivitet*. 1. udgave, 1. oplag. red. København: Gyldendalske boghandel, Nordisk Forlag A/S.
- Dahler-Larsen, P., 2013. *Evaluering af projekter - og andre ting, som ikke er ting*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- DIF, 2018. *DIF's politik*. [Online]
Available at: <https://www.dif.dk/da/politik>
- DRF, 2016. *Ambition 2022 - Rideklubben i centrum*. [Online]
Available at:
<https://www.rideforbund.dk/da/servicemenu/Om%20DRF/Strategier%20og%20politikker/Ambition%202020.aspx>

- DRF, 2017. *Årsberetning*, s.l.: Dansk Rideforbund.
- Fester, M., 2014. *Rideklubber i Danmark - En undersøgelse af foreningerne i Dansk Ride Forbund*, Brøndby: Team Analyse, DIF Udvikling. Danmarks Idrætsforbund.
- Fester, M., 2014. *Ridesporten i Danmark - et notat om ridesportens udvikling og fremtid*, Brøndby: Danmarks Idrætsforbund.
- Forsberg, L., 2007. *Att utveckla handlingskraft - om flickors identitetsskapande processer i stallet*, Luleå, Sverige: Luleå tekniska universitet, Institutionen för Pedagogik ock lärande.
- Forsberg, L., 2012. *Manegen är krattad. Om flickors och kvinnors företagsamhet i hästrelaterade verksamheter.*, s.l.: Luleå Tekniska Universitet.
- Hartman, J., 2005. *Funderet teori - udvikling af teori på empirisk grund*. s.l.:Alinea.
- Haslebo, g., 2011. *Relationer i organisationer - en verden til forskel*. 1 red. s.l.:Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Hein, H., 2013. *Ledelse af primadonnaer - myter og fakta*. 1. udgave red. København: Gyldendal.
- Heldbjerg, G., 1997. *Grøftegravning i metodisk perspektiv*. s.l.:Samfundslitteratur.
- Helder, J., 2014. Hvad er videnskabsteori - definitioner og afgrænsninger. I: *Ledelse og videnskabsteori*. s.l.:Hans Reitzels Forlag, p. 134.
- Hjortdal, M., 2007. Hestepiger bliver gode chefer. *Politiken, Viden og tech*, 12 November, p. 1.
- Hoffmann, H., 2011. *Dressur med hjerte og forstand*. 1. udgave, 2. oplag red. Hobro: Wiegaard Media.
- Hornstrup, C. & Johansen, T., 2015. *Strategisk relationel Ledelse. Systemisk ledelse af forandringer*. 1. udgave, 4. oplag red. s.l.:Dansk psykologisk Forlag.
- Hornstrup, C. et al., 2005. Team og grupper i systemisk lys. I: *Systemisk ledelse. Den reflekse praktiker*. s.l.:Dansk Psykologisk Forlag, pp. 119-132.
- Hornstrup, C. et al., 2005. *Systemisk ledelse - den reflekse praktiker*. 1. udgave, 6. oplag red. s.l.:Psykologisk Forlag.
- Hornstrup, C. & Madsen, M. P., 2015. *Ledelse af Relationel Koordinering*. 1. udgave red. Århus: TURBINE forlaget.
- JORK, 2018. *Om klubben*. [Online]
Available at: <http://jork.dk/index.php/om-klubben>
- Kim, W. C. & Mauborgne, R., 2018. *Blue Ocean Strategy*. [Online]
Available at: <https://www.blueoceanstrategy.com/>
[Senest hentet eller vist den December 2018].
- Kousholt, B., 2017. *Projektledelse. Teori og praksis*. 7. udgave, 1. oplag red. København: PRAXIS - Nyt Teknisk Forlag.
- Küssner, R., 2018. *Grounded Theory (Funderet teori)*. Kolding: UC Syd.
- Laub, T., 2012. *Fremtidens frivillige foreningsliv i idrætten*, s.l.: Idrættens Analyseinstitut.
- Maturana, H. & Varela, F., 1998. *The Tree of Knowledge. The Biological Roots of Human Understanding*. Boston & London: Shambala.
- McNiff, J. & J. W., 2002. *Action Research: Principles and Practice*. London & New York: Routledge Falmer. Taylor & Francis Group.
- Morse, J. M. P. S. J. C. B. B. C. C. & A. C., 2016. *Developing Grounded Theory. The second Generation*. New York: Routledge. Taylor & Francis (C).
- Rideforbund, D., 2002. *Klubbens fordele*. [Online]
Available at:
<https://www.rideforbund.dk/~media/rideforbund/Klub%20og%20bredde/Klubdrift/Vedtaegter/Forslag%20til%20klublove%202012.ashx>
[Senest hentet eller vist den 11 december 2018].
- Schein, E. H., 2014. *Spørg. Den ædle kunst at spørge ydmygt i stedet for at belære*. København: Gyldendal business.

Skriver, H. J., Staunstrup, E. & Storm-Henningsen, P., 2017. *Organisation*. 6. red. København: Trojka | Gads Forlag.

Sonne-Ragans, V., 2017. Videnskabsteori i opgaven.. I: *Den gode opgave. Håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser..* s.l.:Samfundslitteratur, p. 30.

Sportshøjskole, Å., 2018. *Ålborg Sportshøjskole*. [Online]
Available at: <https://www.sportshojskolen.dk/ugekursus/ridekursus---tr%C3%A6ner-1>
[Senest hentet eller vist den 9. december 2018].

Söderberg, K. & Bregendahl, P., 2008. *Absolut nærvær. Domænerne på arbejde..* 1. udgave, 1. oplag red. København: Frydenlund.

Søndergaard, S., 2011. *Forskningsprocessen i Digital kultur i børnehaven*. [Online]
Available at: [https://www.ucviden.dk/portal/da/publications/forskningsprocessen-i-digital-kultur-i-boernehaven\(e8dc74e1-46b5-4fcc-8cf3-8a17719c849c\).html](https://www.ucviden.dk/portal/da/publications/forskningsprocessen-i-digital-kultur-i-boernehaven(e8dc74e1-46b5-4fcc-8cf3-8a17719c849c).html)
[Senest hentet eller vist den november 2018].

Thomas Bredgaard, J. S.-R. o. S. M. S.-M., 2016. Virkningsevaluering. I: *Evaluering af offentlig politik og organisationer*. s.l.:Hans Ritzels Forlag, p. 28.

Voss, M., 2012. *Hvordan kan jeg udvikle mig til leder?*. s.l.:University College Lillebælt.

Voss, M., 2013. *Tværfaglig kompetenceudvikling i teamsamarbejde*. s.l.:University College Lillebælt.

Voss, M., 2014. *Forstyrrelse af kulturen gennem arbejde med værdigrundlag på Grindsted Landbrugsskole*. s.l.:University College Lillebælt.

Voss, M., 2015. *Facilitering af teamsamarbejde på Grindsted Landbrugsskole*. s.l.:University College Lillebælt.

Voss, M., 2018 - ikke publiceret. *Dansk Rideforbunds Akademi*, s.l.: Intern rapport Dansk Rideforbund.

Voss, M., 2018. *Analyse af uddannelser og kurser i Dansk Rideforbund*. s.l.:Dansk Rideforbund.

Voss, M., Dec. 2017. *Relationel kulturændring til et sundere liv*. s.l.:University College Syd.

Voss, M., Juni 2017. *De overvægtige ryttere - set i forandringsledelses perspektiv*. s.l.:University College Lillebælt.

Wilbek, U., 2006. *Tro på dig selv. Min vej til at udvikle og motivere mennesker..* 1. udgave, 1. oplag red. København: People's Press.