



AUTENTISK LEDELSE OG FØLGESKAB MED HESTEN SOM COACH

Aalborg UniversitetSpecialeInternational Virksomhedskommunikation - organisation
og ledelse



2. JANUAR 2018
ANETTE CADOVIVUS RASMUSSEN
Studie nr: 101465

Abstract

The aim of this thesis is to investigate authentic leadership and emotional intelligence within leadership. In this investigation, the focus will be on why these skills are important skills to learn, and how it is possible to develop these skills with the horse as a coach to obtain to be a more authentic leader. Furthermore, there will be looked at horseassisted leadership courses, and whether there is an intercultural differences between these courses across borders.

The focal point of the thesis' theoretical basis is the work of emotional intelligence, the u-theory, mirror neurons, authentic leadership, spiritual leadership, followership and horseassisted leadership. However, there is very little research on horseassisted leadership in contrast to horseassisted learning and psychotherapy. As empirical data there will be looked at horseassisted leadership courses homepages, articles with statements by business leaders who have participated in a horseassisted leadership course. Furthermore, there will be looked at statements by two professors within business about leadership and their view on emotional versus rational leadership. At last, there will be looked at blogs by leaders who have participated in a horseassisted leadershipcourse.

The thesis shows that it is not possible to gain authentic and emotional intelligent leadership skills in a classroom, these are skills the leader must learn in practice. These skills are important for business leaders to learn because it gives leaders the opportunity to stand stronger during negotiations and crisis communication to gain a better outcome. Furthermore, this thesis does also show that it is possible to develop emotional intelligence by a horse to become a more authentic leader. According to research, the horse is a master of reading nonverbal communication. Therefore, the horse has the ability to mirror the leader's deepest and unconscious feelings to give the leader feedback. This feedback makes the leader aware of its unconscious problems in an honest and nonjudgmental way.

The thesis concludes that authentic and emotional leadership are two important skills for business leaders. These two skills helps the leader to stand stronger during negotiations because they have learned to read the counterparts nonverbal language. This thesis does also conclude that there are no intercultural differences in developing leaders with the horse as a coach. These courses are based on the development of the leaders natural leadership skills and of the leader's emotional intelligence to become a more authentic leader as the coworkers wish to follow based on trust.

Indholdsfortegnelse

Indledning	5
Problemformulering	6
Afgrænsning	6
Metodologi	7
Empiri	9
Hjemmesider	9
Artikler	9
Blogge	9
Teori	10
Følelsesmæssig intelligens i lederskab	10
Dissonant, Resonant og demagogi	11
Kompetenceramme: De fire dimensioner inden for følelsesmæssig intelligens	12
Kildekritik	13
Spejlneuroner	14
Teori U	16
Kildekritik	18
Autentisk ledelse	18
Spirituel ledelse	19
Følgeskab	20
Feedback	21
Hesteassisteret ledelse	22
Hvorfor Heste	25
Analyse	25
Hjemmesider	26
Spejling	26
Reaktioner	33
Træningsmetoder	40
Delkonklusion	42
Artikler og Blogge	42
Ledelse	42
Kursusdeltagere	46
Teori U og Feedback	56

Nærværhed.....	62
Del konklusion	67
Konklusion.....	68
Litteraturliste	69
Bilag.....	73
Bilag 1.....	73
Bilag 2.....	76
Bilag 3.....	78
Bilag 4.....	80
Bilag 5.....	84
Bilag 6.....	94
Bilag 7.....	96
Bilag 8.....	98
Bilag 9.....	99
Bilag 10.....	101
Bilag 11.....	104
Bilag 12.....	106

Indledning

Igennem tiden har ledelse og hvordan god ledelse fungerer været bredt diskuteret. Inden for ledelse er der desuden blevet lavet flere undersøgelser på, hvad en god leder er og hvilke ledertyper der findes. Igennem disse undersøgelser har det været bredt diskuteret: Hvad er ledelse, skal en leder være autentisk¹ (Tanggaard og Elmholdt 2011) og relationsorienterende eller hård og frygtet? I 1532 udgav Machiavelli *"Fyrsten"*. *"Fyrsten"* var ment som en guide til fyrster over, hvordan en leder bør lede og opnå magt. I *"Fyrsten"* er det muligt at se, at tillid og medbestemmelse, ifølge Machiavelli, er den perfekte opskrift på fiasko som leder, hvor derimod at være frygtet, men ikke hadet, vil give lederen den størst mulige magt og sikkerhed (Machiavelli 2016).

Træning af ledere og det evige spørgsmål om hvad ledelse egentlig er, har igennem de senere år været diskuteret. I 1997 stillede Richard Barker spørgsmålet: *"How can we train leaders if we do not know what leadership is?"* (Barker 1997). I dag bliver det stadig diskuteret bredt, hvordan en leder skal være, hvor blandt andet Daniel Goleman² taler for at en høj følelsesmæssig intelligens er en vigtigere egenskab for en leder end en høj IQ. Det er derfor i dag bredt diskuteret, hvorvidt ledelse udelukkende handler om opgaveløsning, eller om at være autentisk (Tanggaard og Elmholdt 2011) og hvad ledelse i det hele taget er. I nyere tid er det blevet en trend for ledere at blive coachet med heste i at blive mere autentiske (Tanggaard og Elmholdt 2011) ledere. Heste er et flok – og flugtdyr, som overlever ved at leve i flokke, hvilket gør, at heste er eksperter i at aflæse kropssprog og kun følger en værdig leder, som hver dag gør sig fortjent til at være flokkens leder ved at stå for flokkens overlevelse.

I dette speciale vil hovedvægten derfor ligge på, hvad lederskab og autentisk (Tanggaard og Elmholdt 2011) lederskab er, samt hvordan det er muligt at træne ledere ved hjælp af hesteassisteret lederskab. Der vil desuden blive gjort brug af teorier inden for psykologi og ledelse, hvor der blandt andet vil blive fokuseret på følelsesmæssig intelligens, spejlneuroner, teori inden for ledelse og hesteassisteret

¹ Autentisk har sin oprindelse i det græske ord *authentia*, der betyder at være troværdig (Tanggaard og Elmholdt 2011). Begrebet autentisk betyder også at udtrykke sit sande jeg, hvilket vil sige at vedkommende ikke kun er tro og ærlig over for sig selv, men også over for sine medarbejdere (Tanggaard og Elmholdt 2011).

² Daniel Goleman er en international kendt psykolog, som står bag bestselleren følelsesmæssig intelligens (Goleman, Daniel Goleman u.d.)

ledelse. Ud fra dette felt vil der blive fokuseret på, hvordan man kan træne ledere i at blive mere autentiske ledere ved hjælp af heste og om det er muligt. Her vil der desuden være fokus på, om denne ledelseskursusform har nogen effekt for de deltagende, eller om det bare er endnu et led i rækken af ledelseskurser, hvor ledere risikerer at bruge en formue på noget, som de ikke har gavn af alligevel.

Problemformulering

”Hvorfor er autentisk lederskab (Tanggaard og Elmholdt 2011), følelsesmæssig intelligens og følgeskab blevet vigtige lederskabsevner at træne? Hvordan kan en hest lære mennesket om autentisk lederskab (Tanggaard og Elmholdt 2011) og set i et interkulturelt perspektiv, fungerer denne træningsmetode af ledere med heste ens på tværs af grænser, eller er der forskelle, når nu menneskets kulturelle baggrunde er forskellige?”

Afgrænsning

I denne undersøgelse har der ikke været mulighed for at lave interview eller observere ledere i praksis i virksomheder eller på ledelseskurser, for med egne øjne at kunne se, hvilken effekt denne kursusform har på den enkelte leder. I stedet er der derfor blevet fokuseret på udtalelser af ledere i erhvervsartikler og blogge, samt på hjemmesider af kursusudbydere. I dette speciale ville det have været en fordel, at der var blevet taget kontakt til virksomhedsledere samt kursusudbydere på tværs af grænser, som har erfaringer inden for området. Dette er forsøgt uden succes. Da det ikke har været muligt at få kontakt med virksomhedsledere og kursusudbydere er det brugte materiale derfor subjektivt, idet udtalelser og situationsbeskrivelser vil blive brugt ud fra avisartikler, blogge og hjemmesider.

Hesteassisteret ledelseskurser er et relativt nyt fænomen, hvilket gør at forskningen inden for området er begrænset, set i forhold til hesteassisteret psykoterapi. Inden for psykoterapien har man længe brugt heste som terapidyrr til diagnose børn, men det er først inden for de seneste år, at man er begyndt at forske inden for hesteassisteret ledelse nationalt og internationalt.

Metodologi

Ud fra den formulerede problemformulering vil dette speciale blive baseret på en kvalitativ undersøgelsesmetode, hvor der vil blive gjort brug af dokumentanalyse og netnografi som en kvalitativ metode til at analysere de valgte data.

Dokumentanalysen er en kvalitativ metode til analyse af for eksempel avisartikler, dagbøger, retslige tekster, blogge, bøger og videnskabelige artikler (Lynggaard 2015). Ved brug af dokumentanalysen kræves det, at det indsamlede data bliver grundigt undersøgt og fortolket ved at blive genlæst og fortolket, så der opnås en mening (Bowen 2009). Ifølge Kenneth Lynggaard er det muligt at dele dokumentanalysen i tre former for dokumenter: den primære, den sekundære og den tertiære (Lynggaard 2015). Disse tre dokumenttyper har hver deres funktion, hvilke er: Primære dokumenter består af dagbøger, mødereferater og personlige breve, disse dokumenter er ikke offentlige tilgængelige, hvilket gør, at disse dokumenter ikke er let tilgængelige (Lynggaard 2015). Sekundære dokumenter er derimod offentlige tilgængelige. Disse dokumenter består af avisartikler, hensigtserklæringer fra virksomheder og organisationer (Lynggaard 2015). Til sidst er der de tertiære dokumenttyper, hvilket for eksempel består af akademiske bøger og tidsskrifter. I dette speciale vil der blive gjort brug af sekundære dokumentdata som empirisk data, hvor der vil blive gjort brug af avisartikler, blogge og hjemmesider. Disse dokumenter vil blive brugt til at undersøge forskellen mellem de enkelte kursusudbydere og til at fokusere på udtalelser fra ledere, som har taget del i hesteassisteret ledelseskurser. Disse data vil desuden også blive brugt til at undersøge, om der er en interkulturel forskel blandt landene i denne kursusform. Disse udtalelser fra avisartikler, hjemmesider og blogge vil blive analyseret ved hjælp af ledelses – og psykologiske teorier, hvor der vil være fokus på, hvordan lederen igennem denne kursusform kan ændre dets adfærd og dermed tage denne ændring med sig tilbage i praksis i sin virksomhed. Da udtalelserne er subjektive, vil der i analysen også blive gjort brug af videnskabelige artikler, som behandler emnet hesteassisteret lederskab. Her vil der være fokus på allerede eksisterende undersøgelser omkring spejling, ændringer i menneskets adfærd og hjerterytme ved hesteassisteret lederskab. Disse videnskabelige artikler vil blive brugt til at undersøge, om der er en sammenhæng mellem de indsamlede empiriske data og allerede eksisterende videnskabelige undersøgelser.

Udover at gøre brug af dokument analysen, vil der også blive gjort brug af netnografi som en kvalitativ undersøgelsesmetode. Netnografi udspringer af etnografi, som handler om analyse af

menneskets adfærd i det offentlige rum. Netnografien er i modsætning til etnografi fokuseret på menneskers adfærd og attitude i online rum frem for i den virkelige verden (Kozinets 2012). I netnografien arbejdes der med, hvordan man analyserer og bruger data fra onlinesider som empiri i en analyse. I dette speciale vil netnografi blive brugt til at se på de enkelte kursusudbyderes hjemmesider. Her vil der blive set på kursusudbydernes beskrivelse af kurserne, for at undersøge om der er en interkulturel forskel i, hvordan disse kursusudbydere træner ledere, og hvad det enkelte kursus sted fokuserer på ved træning af ledelse i hesteassisteret lederskab og coaching. Udover at fokusere på de enkelte kursusudbyderes metode og syn på træning af ledere, vil der også blive fokuseret på blogge af ledere, som har været på ledelseskursus i hesteassisteret lederskab, hvor der vil være fokus på afsenders attitude. Disse empiriske data vil blive analyseret ved hjælp af ledelsesteorier, følelsesmæssig intelligens, spejlneuronerne og videnskabelige artikler omkring hesteassisteret ledelse.

Indsamling af data er foregået ved søgning på artikler og blogge om ledelse, samt søgning af kursusudbydere inden for hesteassisteret lederskab. De første indsamlede data er hjemmesider af kursusudbydere i hesteassisteret lederskab fra fire forskellige nationaliteter: Australien, Danmark, England, og USA, for at se om der er en interkulturel forskel i, hvordan disse trænere håndterer deres kurser, eller om det er efter samme princip lederne bliver trænet. Her vil der også blive fokuseret på de enkelte sider referencer fra brugere, hvor der vil være fokus på deltagernes tilbagemeldinger og attitude. Derudover vil der være fokus på det enkelte steds argumenter for, hvorfor de bruger heste til at træne lederskab og hvad der ifølge dem gør, at hesteassisteret lederskab er så effektivt. I den anden del vil der være fokus på avisartikler fra erhvervsaviser omkring ledelse med heste, hvor der også vil være fokus på udtalelser fra ledere omkring deres oplevelser og forventninger. Disse udtalelser vil blive analyseret ved hjælp af de udvalgte teorier og videnskabelige artikler inden for hesteassisteret lederskab. I denne del vil der desuden også være fokus på blogindlæg af ledere, som har benyttet sig af disse kurser og som fortæller om, hvad disse kurser har givet dem med hjem. Disse udtalelser vil ligeledes blive analyseret ved hjælp af videnskabelige artikler, for at se om der er en sammenhæng mellem færdige undersøgelser på deltagere og disse udtalelser fra ledere, som har taget del i et hesteassisteret ledelseskursus.

Empiri

Hjemmesider

De hjemmesider der vil blive gjort brug af i analysen er hjemmesider, som omhandler kurser i hesteassisteret lederskab. Disse hjemmesider vil blive analyseret på baggrund af teori og undersøgelser inden for hesteassisteret lederskab.

De hjemmesider der vil være fokus på er Business horsepower i England ved Julia Felton, Intelligent Horsemanship i England, ved Kelly Marks, Coaching with horses ved Kathy Pikes i USA, Equine assisted psychotherapy ved Jane Faulkner fra Australien, *Equina*, ved Ellen Hvidt i Danmark og Erhvervs psykologi ved Mette Møller i Danmark.

Artikler

Horses for courses that gee up working relationships

”*Horses for courses that gee up working relationships*” (Jacobs 2015), denne artikel er skrevet af Emma Jacobs, d. 14 maj 2015. Artiklen er publiceret i Financial Times.

Leadership skills: it's really just horse sense

”*Leadership skills: it's really just horse sense*” (Edwards 2015), er skrevet af Verity Edwards og publiceret i The Australian d. 19 August 2015.

Dam på lederudvikling med hest

”*Dam på lederudvikling med hest*” er skrevet af Camilla Victoria Marcinkowski i Dagbladet Børsen d. 7. november 2008.

Blogge

Blog af Karena Gomez of KPMG

Dette indlæg er slået op af Sue Binks, England, på LinkedIn, d. 16 maj 2016, og er skrevet af en af hendes tidligere kursister Karena Gomez (Binks og Gomez 2016).

4 Leadership Lessons from Horse-Guided Coaching

”4 Leadership lessons from Horse-Guided Coaching”, er skrevet af Deb Nystrom fra USA, som er konsulent og coach. Bloggen er lagt op d. 2. oktober 2014, på Debs egen hjemmeside under blogs (Nystrom 2014).

Nærværsrejse.dk med en hest som makker

”Nærværsrejse.dk med en hest som makker” (Bliddal 2010), er et blogindlæg skrevet af Martin Bliddal d. 17 november 2010

Teori

I dette afsnit vil der være fokus på teorier inden for ledelse og psykologi, hvor der desuden blive gjort brug af bøger og videnskabelige artikler, som arbejder med nyere teoretiske tanker inden for: følgeskab, transparent lederskab, autentisk – og spirituel ledelse. Ud over dette vil der blive gjort brug af videnskabelige artikler, undersøgelser og bøger om hesteassisteret lederskab, teorien bag hesteassisteret lederskab og hvordan denne metode fungerer i teori og praksis.

Der er valgt at fokusere på ledelsesteorier og psykologiske teorier, idet ledelsesteorierne giver et teoretisk indblik i ledelsesstile og hvordan det er muligt at ændre ledelsesstil. De psykologiske teorier der vil blive gjort brug af, vil blive brugt til at analysere, hvordan mennesker spejler sig i hinanden og hvordan det er muligt for dyr, at spejle sig i mennesker og dermed gøre mennesket opmærksom på dets adfærdsmønster. Ud over dette vil disse teorier blive brugt til at undersøge, hvordan en leder skaber følgeskab og hvad det er der psykologisk får mennesket til at følge en leder. De videnskabelige artikler vil blive brugt til at se på de undersøgelser der allerede er lavet inden for hesteassisteret lederskab.

Følelsesmæssig intelligens i lederskab

Teorien omkring følelsesmæssig intelligens bygger på Daniel Golemans teori om, at menneskets Følelsesmæssige intelligens (EQ) er en vigtigere lederskabsegenskab end menneskets intelligenskvotient (IQ). I følelsesmæssig intelligens er der fokus på den dialog der foregår mellem neuronerne i følelsescenteret og det præfontale områder, som sidder foran i hjernen. Samarbejdet

mellem disse to spiller en vigtig rolle i samspillet mellem rationalitet og følelser. Goleman beskriver dette som den vigtigste kombination, når mennesket skal træffe de bedste beslutninger (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). I dette teori-afsnit vil der blive fokuseret på lederskabstyperne: *dissonant, resonant og demagogi*, hvor det primært er de resonante og dissonante ledertyper, som der vil blive gjort brug af i analyse til at fokusere på ledertyper. Derudover vil kompetencerammen blive beskrevet, hvor der vil blive fokuseret på de fire dimensioner inden for følelsesmæssig intelligens. Teorien følelsesmæssig intelligens vil blive brugt til analyse af lederskabstyper, hvordan man udvikler følelsesmæssig intelligens og hvilke fordele der er ved at udvikle sin følelsesmæssige intelligens som virksomhedsleder. Denne teori er relevant for dette speciale, da autentisk ledelse (Tanggaard og Elmholdt 2011) bliver skabt igennem det at være troværdig, kunne føle empati og være bevidst om sine egne og andres følelser. Derudover handler hesteassisteret lederskab om at blive mere selvbevidst og lære at kontrollere sine følelser for at kunne lede, og på den måde opnå at blive autentisk.

Dissonant, Resonant og demagogi

Dissonant lederskab kendetegnes ved, at lederen ikke har forstået de følelser, som menneskerne i et lokale sidder med og føler på ingen måder empati. Det skaber disharmoni i en gruppe, som gør at der bliver grobund for frustrationer og mangel på lyst blandt de tilstedeværende til at udføre et ordentlig stykke arbejde. Dette fører til, at der bliver udøvet en dårlig arbejdsindsats, som ender i et dårligt resultat (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002).

Ved resonant lederskab er lederen på bølgelængde med de tilstedeværendes følelser og udviser empati. Her er der også tale om synkron vibration. Ved synkron vibration er det muligt at se, at dette sker, når to mennesker føler sig synkroniseret, hvilket vil sige, at disse to personer er på følelsesmæssig bølgelængde (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002).

Ved demagogi passer lederen andre ind efter egne følelser, det er for eksempel muligt at fokusere på den tidligere Tyske leder Hitler, som havde evnen til at samle folket om sit destruktive budskab (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). I demagogi er synet på følgeskab, at det for eksempel er trusler og frygt, som får folket til at samle sig om lederen, idet overlevelsesinstinktet kommer op i mennesket og dermed finder en tryghed i at følge lederen for at overleve (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). Denne slags form for lederskab er en negativ resonans.

Kompetenceramme: De fire dimensioner inden for følelsesmæssig intelligens

	Bevidsthed	Styring
Selv	Selvbevidsthed Kendskab til egne følelser	Selvstyring Selvkontrol over følelser Evne til at tilpasse sig Præstation
social	Social bevidsthed Føle empati Bevidsthed omkring organisationen	Relations styring Lederskab som inspirere Samarbejde konflikthåndtering

(Goleman 2014)

Selvbevidsthed → Selvbevidsthed kan defineres ved, at man har en dybdegående forståelse af egne følelser og værdier. Selvbevidste ledere har en forståelse for, hvor de vil hen, hvor de er på vej hen og hvorfor. Selvbevidste ledere har tit en følelse af, hvad der føles rigtigt og forkert, hvilket har baggrund i menneskets intuition (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). Ifølge Richard Fairbank, som er administrerende direktør i Capital One (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002), er intuitionen en vigtig del af det at være leder, det at kunne koble målbare data sammen med ens intuition og visioner, hvilket viser tilbage til, at det er vigtigt som leder, at kunne koble både fornuften og følelser sammen for at opnå det bedste resultat. Det vil sige, at der skal være en sammenhæng mellem hjerte og hjerne. Ifølge Goleman er et af de vigtigste tegn på selvbevidsthed evnen til at stoppe op og reflektere over tingene, før man går videre (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002).

Selvstyring → Selvstyring er en af lederens primære udfordringer. Her ligger selvbevidstheden som grundsten, da grundlaget for selvkontrol er forståelse for sine følelser og klarhed over, hvor det er man vil hen, hvilket er umuligt at kontrollere, hvis mennesket ikke er klar over, hvad det vil eller føler (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). Selvkontrol er derfor den del, som styrer lederens følelser, så lederen kan holde hovedet koldt og se klart. De ledere som besidder denne selvkontrol, bliver positivt repræsenteret. Eftersom følelser er smittende, er selvstyring en vigtig del af den følelsesmæssige intelligens. Ledere er nødsaget til at have kontrol over deres egne følelser, før

denne kan håndtere medarbejdernes følelser (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002).

Social bevidsthed → Social bevidsthed er det tredje krav, der skal opnås for at lederskab kan være harmonisk. Ved social bevidsthed er det også muligt at finde empatien. Empatien og indfølelse evnen er neuroner i hjernen, som gør det muligt at aflæse et andet menneskes sindstilstand ud fra vedkommendes ansigt og stemmeleje. At lederen kan føle, hvordan mennesker i gruppen har det og være følelsesmæssig på bølgelængde med gruppemedlemmerne, er med til at fremme resonansen.

Relationsstyring → Relationsstyring er kombinationen af selvbevidsthed, selvstyring og social bevidsthed/empati. Det er her der er mulighed for at se lederens vigtigste kompetencer så som kommunikation, samarbejde og håndtering af konflikter (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). Her er det vigtigt, at lederen formår at håndtere sine følelser og fremstår ægte. Hvis lederen ikke har kontrol over sine følelser og fremstår falsk, vil de som han skal lede miste tilliden og dermed ikke følge lederen (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002).

Kildekritik

Følelsesmæssig intelligens af Daniel Coleman blev første gang udgivet i 1995 og blev en bestseller (Murphy 2006). Teorien har sidenhen været et bredt diskuteret og kritiseret emne af flere inden for videnskaben, blandt andet for at være for bred og for at der ikke er nogen undersøgelser inden for området, som giver et konkret resultat. Flere forskere er skeptiske over for teorien omkring følelsesmæssig intelligens. De ser følelsesmæssig intelligens som en konstruktion, der er dårligt defineret med flere svagheder. De mener, at teorien bygger på andre teorier, som der i forvejen ikke er noget bevismateriale på, at de skulle virke (Murphy 2006). Det bliver desuden også diskuteret, at følelsesmæssig intelligens bygger på Gardners teori om social intelligens. Her har Gardner arbejdet med menneskets forskellige intelligenser, og på hvordan menneskers humør påvirker hinanden (Kaukiainen, et al. 1999). Kevin R. Murphy skrev i 2006 "*A critique of emotional intelligence*", hvori han udtaler, at diskussionen omkring følelsesmæssig intelligens har tre hovedområder. Disse tre hovedområder omhandler først og fremmest en bred diskussion om, hvad følelsesmæssig intelligens er og hvad det betyder. Det andet hovedområde er, at Murphy stiller spørgsmål til, hvorvidt følelsesmæssig intelligens bare er et navn, som er blevet sat på i kombination med allerede eksisterende teorier inden for teori om personlighed og social intelligens. Det tredje hovedområde

som Murphy og andre forskere sætter spørgsmålstegn til diskussionen omkring, hvorvidt en høj EQ er en vigtigere egenskab end en høj IQ (Murphy 2006). Murphy nævner også, at teorien om følelsesmæssig intelligens bygger på menneskets forståelse for sine egne følelser og intuitive fornemmelser for andres følelser og dermed ikke på målbare forskningsresultater (Murphy 2006).

Følelsesmæssig intelligens har været bredt diskuteret og været under skarp kritik. På trods af denne kritik, er denne teori relevant i forhold til dette speciale, idet følelsesmæssig intelligens bygger på at opnå, at blive mere autentisk som leder. Her er det relevant at undersøge, om følelsesmæssig intelligens bygger på at det er vigtigt, at lederen har styr på sine følelser og fremstår ægte, før de personer lederen skal lede vælger at følge lederen. Ligesom Goleman udtaler, at mennesket kun følger en autentisk leder, så vælger hesten også kun at følge en leder, som fremstår ægte og som kan sikre hestens overlevelse, her er det vigtigt at se på kombinationen mellem hjerte og hjerne, hvilket gør at denne teori er relevant i dette speciale.

Spejlneuroner

Spejlneuroner er de neuroner, som både mennesket og andre dyrearter bruger, når de spejler sig i hinanden. Joachim Bauer udtaler: *"I det andet menneskes ansigt møder vi vores egen væren som menneske. Det er først det øjeblik vi erkender og anerkender os selv gensidig som mennesker, at vi bliver medmennesker"* (Bauer 2008, :90). Ifølge Vittorio Gallese er mennesket et socialt dyr, der deler det at være social med mange andre dyrearter også. For sådan et socialt dyr, som lever i et fællesskab med andre, er det vigtigt at udvikle kognitive færdigheder, hvor det er muligt at have en forståelse for hinandens reaktioner og handlinger, så det er muligt at handle ud fra disse reaktioner. Dette er ifølge Gallese en vigtig del af spejlneuronerne (Gallese 2001). Teorien omkring spejlneuroner vil blive brugt i analysen til at analysere spejlingsprocessen og hvordan spejlingen kan være med til at gøre det enkelte individ opmærksom på sin adfærd. Spejlneuronerne vil blive brugt i kombination med Teori U, videnskabelige artikler om heste assisteret lederskab, samt udtalelser fra kursusudbydernes hjemmesider, artikler og blogge, hvor der vil være fokus på, hvordan hesten spejler sig i lederen, så denne person bliver opmærksom på skjulte sider af sig selv, som personen nu har muligheden for at ændre.

Spejlneuronerne blev opdaget ved et tilfælde ved et forsøg på aber i 70'erne, et forsøg som man senere hen overførte på mennesker (Bauer 2008). Spejlneuroner er de hjerneceller der gør, at mennesket har

mulighed for at føle empati og intuition, hvilket ikke ville være muligt uden spejlneuronerne (Bauer 2008). Spejlneuroner er de hjerneceller, der gør, at mennesket reagerer spontant på modpartens følelser, her er det muligt at nævne smitten med smil, gab og spejling af modpartens siddeposition, som dele af hverdagens resonansfænomener, hvor mennesket intuitivt overfører følelser imellem hinanden (Bauer 2008). Disse resonansfænomener er uundværlige indenfor blandt andet politik og erhvervslivet, hvor disse bliver brugt som midler til at påvirke andre, hvilket kan være afgørende for resultatet af for eksempel en forhandling (Bauer 2008). Funktionen med spejlneuroner er ifølge Bauer neurologisk basis for en gensidig forståelse af følelser (Bauer 2008). Spejlneuronerne er desuden de celler, som får mennesket til, at føle empati og dermed opnår evnen til at sætte sig ind i andres smerter. Desuden er det også de celler, som får mennesket til at føle sympati og dermed sætter gang i sympatiefekten. Denne sympatiefekt kan dog kun indtræde, hvis vedkommende er autentisk og spontan, hvilket vil sige, at personen udtrykker sig i overensstemmelse med sit indre og ikke opstiller en falsk facade (Bauer 2008). Empatien og det at være autentisk sker ifølge Bauer igennem spejlingen med et andet menneske, hvor mennesket møder sig selv. I mødet med sig selv har mennesket muligheden for at udvikle sig og blive medmenneske (Bauer 2008). Ifølge Gallese er det vigtigt, at spejlneuronerne bliver aktiveret, for at et menneske kan fungere. Denne aktivering af spejlneuroner sker igennem en visuel stimulus ved interaktionen mellem personer (Gallese 2001).

Emotional contagion betyder følelsesmæssig smitte (Bauer 2008), hvilket er her spejlneuroner gør sig gældende, hvor mennesker ubevidst imiterer vedkommendes samtalepartners bevægelser (Bauer 2008). Men det er ikke kun ved synet af handlinger, at spejlneuronerne træder i spil, men også ved lyde, hvilket vil sige, at ved enhver registrering af handling, som udføres af en modpart kan sætte spejlneuronerne i arbejde hos iagttageren (Bauer 2008).

Theory of mind er det intuitive. Her har mennesket evnen til at aflæse den modsatte parts adfærdsformer, blikke og mimik, hvilket giver mennesket en intuitiv fornemmelse af, hvad udfaldet vil blive af en given situation, som gør det muligt for en person at danne sig en intuitiv vished om andres kommende handlinger (Bauer 2008). Theory of mind er forståelsen af, hvad det er der rører sig i et andet menneske, evnen til hurtigt at kunne danne sig et indtryk af, hvad et andet menneske føler, hvad det er der bevæger personen, hvad der er vigtigt og hvad det er personen vil.

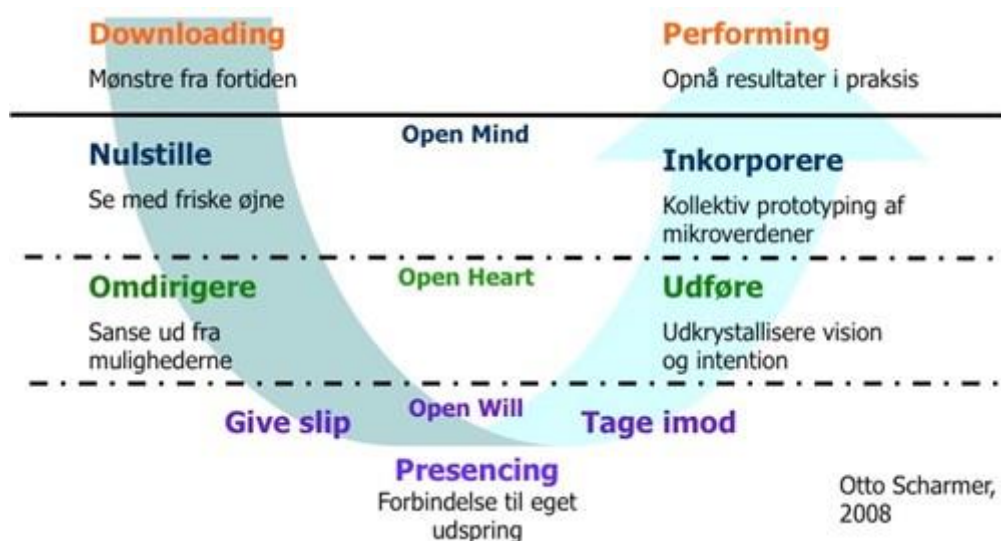
Det intersubjektive betydningsrum er et fælles betydningsrum, hvor der enten er et socialt fællesskab eller en social død, hvor personer er udstødt af fællesskabet.

I det øjeblik et menneske falder ud af det sociale resonansrum og bliver udstødt i samfundet, har det en hård neurobiologisk effekt på mennesket. Denne udstødelse og neurobiologiske effekt kan resultere i sygdom og i værste tilfælde død, idet den psykiske påvirkning og mangel på spejling i dagligdagen sætter sig fysisk eller resultere i selvmord. Ved udstødelse nægtes denne person en spejlende adfærd i sin dagligdag. Personen nægtes blandt andet intuitive signaler med krop sproget, hvilket vil få personen til at føle sig indespærret.

Teori U

Teori U er en ledelsesteori af tyskeren Carl Otto Scharmer, som tager udgangspunkt i, hvorfra menneskets handlinger udgår. Scharmer beskriver disse handlinger som menneskets blinde plet, som er den del af mennesket, som mennesket ikke vil erkende og som udgør menneskets handlinger (Scharmer 2009).

U'et består af tre bevægelser. Den venstre side er downloading, hvor man iagttager. Den nederste del er det område, hvor mennesket træder tilbage og reflektere. Til sidst er der højre side af u'et, som er der, hvor man handler. De tre dele er også opdelt i åbent sind, åbent hjerte og åben vilje. Disse tre niveauer af u'et vil blive beskrevet efter modellen nedenfor. Teori U vil i analysen blive brugt til at undersøge, hvordan en leder kan ændre sin adfærd ud fra, at blive gjort opmærksom på egne fejl ved mødet med det selv, for at kunne ændre sin adfærd og måde at lede på.



Som beskrevet ovenfor, er U'et delt i tre dele, som hver i sær består af underdele, den første er downloading. Downloading er U'ets venstre side og består af at nulstille og omdirigere. Presencinger er bunden af U'et, der består af at give slip og tage imod. Performing er den højre side af U'et, som består af at udføre, skabelse af prototyper og inkorporerer.

I venstre side af U'et er det muligt, at finde downloading mekanismen. Downloading handler om, hvordan mennesket igennem livet har dannet sig vane- og tankemønstre, som er indkodet i dets reaktioner og adfærdsmønstre. Scharmer udtaler, at før mennesket kan ændre sit tanke- og vanemønstre, bliver mennesket nødt til at blive klar over disse vanemønstre, før det er muligt at gå videre ned i u'et til nulstilling. Ved nulstilling/seen har individet nu mulighed for at se på tingene med friske øjne, og individet er nu blevet opmærksom på sine tanke- og vanemønstre. Ved nulstilling bliver forudindtagende meninger opgivet og dermed nulstillet. Det iagttagede og de som iagttager er her adskilt. Når individet har nulstillet sine vanemønstre, har det nu mulighed for at gå videre ned i U'et til omdirigering. Ved Omdirigering/sansning bliver der reageret ud fra helheden og der bliver her skabt kontakt med muligheder. Her bliver den iagttagende og det der bliver iagttaget fjernet og individet begynder at se sig selv i stedet og bliver først her opmærksom på egne fejl, samt negative tanke- og adfærdsmønstre, som vedkommende ikke tidligere har været opmærksom på.

I bunden af U'et ligger at give slip, presencing og tage imod, her bliver der knyttet en forbindelse til kilden i lederen, som denne nu har mulighed for at give slip på og starte på en frisk. Det er her fremtidsmulighederne ligger og der arbejdes nu frem mod handling. Ifølge Scharmer er det vigtigt, at mennesket giver slip på erfaringer for at kunne tænke anderledes og handle derudfra (Scharmer 2009). Herfra er det muligt at bevæge sig opad i U'et i højre side, hvor udføre/udkrystallisering ligger lige over at tage imod. Ved udføre/udkrystallisere bliver vision og intention udkrystalliseret og det nye bliver visualiseret. Under dette punkt i U'et er skabelse af prototyper muligt, hvor det ifølge Scharmer er muligt at: ”*Udforske fremtidige handlemuligheder*” (Scharmer 2009). Her fra er det igen muligt at rykke en tak op i U'et til udførelse og inkorporering/performing. Ved udførelse og inkorporering/performing har individet givet helt slip på gamle tanke- og vanemønstre og det har derfor givet plads til det nye. Ifølge Scharmer sker der det når man giver slip, at man giver plads til det nye.

Kildekritik

Set med kritiske øjne er det muligt både at opfange de positive og negative aspekter ved Teori U. De positive aspekter ved Teori U er, at det er det bedste bud på, hvordan mennesket kan finde frem til sine egne fejl, for dermed at kunne give slip på gamle tanke- og vanemønstre. Mennesket kan ved at lære at give slip, opnå muligheden for komme i en ny retning, hvilket ellers ville være umuligt. Derudover opnår mennesket muligheden for at nå sig selv og andre mennesker omkring sig, på dybere niveauer end hvad der tidligere var muligt (Heimann og Lind-Hansen 2013). Ved at se på de negative sider ved Teori-U, så er det ifølge Heiman og Lind-Hansen muligt at se, at teorien om at give slip på ens fortid er misvisende og misforstås af flere, som har gjort brug af teorien. Ifølge Heiman og Lind mener de dermed, at der er en uklarhed i teorien. Uklarheden ligger i Scharmers antagelse og inspiration af Albert Einstein, *"at man ikke kan løse et problem på det bevidstheds niveau, som skabte selve problemet. Der må en anden tænkning til, og derfor må vi give slip på erfaringen"* (Heimann og Lind-Hansen 2013, :30). Det Scharmer mener med denne tanke er, at før mennesket kan blive nulstillet og tænke på en ny måde, bliver der nød til at ske en handling, som gør mennesket opmærksom på dennes tanker og handlingsmønstre (Heimann og Lind-Hansen 2013). Det at give slip misforstås af flere, da de tror, at det betyder, at de bare skal give slip, men mennesket kan ikke bare give slip, når mennesket ikke er klar over, hvad det er det skal give slip på. På trods af den ovenstående kritik, er Teori U brugbar i analysen til at undersøge, hvad det er der sker, når en leder deltager i et hesteassisteret kursus. Teori U er brugbar teori i analysen, eftersom at det er en af nutidens mest anerkendte og brugte ledelsesteorier indenfor udviklingen af ledere (Heimann og Lind-Hansen 2013).

Autentisk ledelse

Teorien autentisk lederskab i teori og praksis (Gardner, Avolio og Walumbwa 2005) og artiklen ledelsesteori igennem de sidste 25 år (Day, et al. 2014) arbejder begge med begrebet autentisk ledelse. Gardner, Avolio og Walumbwa beskriver, at autentisk ledelse ikke betyder at være oprigtig, men at mennesket skal være tro mod sig selv, hvile i sig selv og at mennesket skal have en forbindelse til dets indre værdier. (Gardner, Avolio og Walumbwa 2005). Ifølge Gardner, Avolio og Walumbwa bliver autentisk ledelse beskrevet, som at mennesket skal være tro mod sig selv og bliver paralleliseret med moral. Hvis lederen ikke er autentisk, så er lederen ikke tro mod dets indre værdier, der vil derfor være en mangel på selvbevidsthed og vedkommende vil dermed gemme sig væk. Begge teorier beskriver udviklingen af autentisk ledelse som værende transparent ledelse, hvor følelser og værdier

er et fundament, hvor ærlighed, loyalitet og lighed spiller en væsentlig rolle (Day, et al. 2014). Ved autentisk lederskab er der fire vigtige elementer: *“(1). Self-awareness, (2) balanced information processing, (3) authentic behavior, and (4) relational transparency”* (Gardner, Avolio og Walumbwa 2005, :85). Disse punkter beskriver, hvor vigtig en leders opførsel, selvbevidsthed, transparenthed og åbenhed er. Autentiske ledere har en række kvaliteter, hvilke er, at de er håbefulde, transparente og optimistiske. Autentiske ledere er selvbevidste og velvidende om deres værdier, hvilket gør, at de ser fremad, forudser konflikter, de er forgangsmennesker, som går foran, når der er konflikter og de er derfor også villige til at løbe en personlig risiko for virksomheden og de ansatte (Gardner, Avolio og Walumbwa 2005). Ledere med disse egenskaber skaber følgere, som følger lederen fordi lederen er åben og troværdig, hvilket skaber tillid blandt følgerne og dermed skaber følgeskab. Autentisk lederskab er en del af det intrapersonelle, hvor det er vigtigt, at der bliver fokuseret på udviklingen af autentisk lederskab hos den enkelte person som en læringsproces: *“ongoing processes whereby leaders and followers gain self-awareness and establish open, transparent, trusting and genuine relationships, which in part may be shaped and impacted by planned interventions such as training”* (Day, et al. 2014, 69). Gardner, Avolio og Walumbwa udtaler også, at før der kan opnås et autentisk lederskab må der først opnås et spirituelt lederskab.

Spirituel ledelse

Spirituel ledelse handler om, at der bliver skabt visioner og værdier mellem de enkelte i organisationen. Her er det vigtigt, at der bliver fokuseret på, at alt frygt, had og vrede drives ud af virksomheden og at der bliver sørget for, at der er en forståelse for den enkelte i virksomheden (Gardner, Avolio og Walumbwa 2005). Dissing definerer forholdet mellem ledelse og spiritualitet, hvor han beskriver, at ledelse handler om: *”at skabe de nødvendige og tilstrækkelige videnskæssige, værdibaserede og ressourcemæssige forudsætninger for, at organisationen kan løbe efter sine mål, kan skabe sine resultater [...] professionelt stykke arbejde”* (Dissing 2008, :28). For at lederne skal kunne lede ordentlig, kræver det af lederen, at der bliver taget ansvar for eget og andres liv og skabt liv i organisationer (Dissing 2008).

Med spiritualitet menes der dermed grundlaget for individets eksistens, hvor der er fokus på intuition, refleksion, hvorfor mennesket handler som det gør og hvordan det kan handle mere effektivt. Med fokus på spirituel ledelse er det vigtigt, at lederen lærer at være nærværende og lærer *”at være, tænke og handle i respekt og med respekt for andre”* (Dissing 2008, :31).

I Maziere og Gunnlaugson artikel lægger de vægt på Spirituel intelligens igennem hesteassisteret ledelse (Maziere og Gunnlaugson 2015). Ved spirituel ledelse er der fokus på menneskets tanker, følelser, intuitionen, kontakten mellem hjerne, hjerte og krop, samt udviklingen af selvbevidstheden. Udover at have fokus på udviklingen af selvbevidstheden har Maziere og Gunnlaugson også fokus på positiv og negativ energi i spirituel intelligens og hvordan menneskets energier kan påvirke en leders situation (Maziere og Gunnlaugson 2015). I Gehrkes undersøgelser er der også fokus på energien mellem hesten og lederen, hvor hesten vælger at følge, idet lederen bliver opmærksom på energien imellem dem og ændrer sin adfærd derefter (Gehrke 2009). Maziere og Gunnlaugson udtaler, at hvis en leder møder op med en negativ energi, vil hesten automatisk tage afstand med det samme (Maziere og Gunnlaugson 2015). I har Maziere og Gunnlaugsons case ”Udviklingen af spirituel intelligens ved ledere igennem heste”, har de også fokus på, hvor vigtigt det er, at lederen bliver opmærksom på det som er usynligt for lederen, på hvem lederen selv tror lederen er og hvem lederen i virkeligheden er. Derudover pointerer de vigtigheden i, at lederen er nærværende og bliver i nutiden ”*between who I think I am and who I am, making visible what is invisible. The horse is a mirror of my interior. The horse initiates me to the practice of connection to the present moment*” (Maziere og Gunnlaugson 2015).

I samspillet mellem ledelse og spiritualitet er der fokus på, at mennesket er født som menneske og ikke leder. Her er der fokus på menneskets udvikling, som et individ der skal nå frem til, at mennesket erkender, at mennesket er det, det er og menneskets ansvar for andre. ”*Den spirituelle filosofi anderkender, at der er en sammenhæng og samhørighed mellem det materielle, det kognitive, det emotionelle og det spirituelle*” (Dissing 2008, :34). Dette vil sige, at sammenhængen mellem ledelse og spiritualitet ligger i, at før mennesket kan være en god leder, skal mennesket være menneske med hoved og hjerte. Hvor hovedet er harddisken med lagring af erfaringer fra fortiden, så indeholder hjertet fremtiden, hvorfra følelser, visioner, drømme og intuitionen udspringer (Dissing 2008).

Følgeskab

George B. Graen og Mary Uhl-Bien behandler emnet ledelse, hvor de udtaler, at der stadig mangler en klar forståelse af, hvad lederskab er og hvordan ledelse, relation og følgeskab hver især kan stå alene, men står stærkere, når de supplerer hinanden. Graen og Uhl-Bien er ikke de eneste som efterspørger en mere klar forståelse af, hvad lederskab er, men Simon Kelly vender også Richard Barkers spørgsmål fra 1997: Hvordan kan man træne ledere, når der ikke er nogen klar definition af, hvad lederskab er? (Barker 1997, : 343), til at det netop er muligt, at træne ledere, fordi der ikke er

nogen viden om, hvad lederskab er (Kelly 2014). For at opnå følgeskab er autentisk og transparent ledelse to vigtige faktorer. Ved disse to begreber er opførsel, selvbevidsthed, åbenhed og det at være transparent vigtige elementer. Ledere med disse egenskaber skaber følgere, som følger lederen, fordi lederen er åben og troværdig, hvilket skaber tillid blandt følgerne og dermed skaber følgeskab (Gardner, Avolio og Walumbwa 2005). Baldwin, Bommer og Rubing, bruger i deres beskrivelse af, hvad lederskab er, et citat af Winston Churchill³, hvori det bliver beskrevet, at lederskab er, at tage mennesker i en retning de ellers ikke ville gå i (Baldwin, Bommer og Rubin 2008). Dette vil sige, at lederskab handler om, at have en sådan indflydelse på mennesker, at de vælger at følge og vise tillid til, at lederen også kan lede dem af veje, som de ellers ikke turde at gå. Ved transparent lederskab er der fokus på forholdet mellem leder og følger, hvor det bliver beskrevet, hvis en leder ikke har medarbejdernes tillid, vil denne leder aldrig opnå at få sine medarbejderne til at følge. Her er det derfor vigtigt, at lederen er mere fokuseret på sin opførsel end på sin autoritet og viser gensidig respekt og tillid til medarbejderne (Baldwin, Bommer og Rubin 2008). Graen og Uhl-Bien arbejder også med de tre elementer hver for sig, hvor de slår fast, at der igennem tiden har været meget fokus på selve lederskabet, men at der har været en mangel på undersøgelser inden for relation og følgeskab. De enkelte elementer bliver beskrevet, hvor der er fokus på lederens opførsel og karakter, for at denne kan opnå det bedst mulige resultat. Ved det andet element som er følgere, er der også fokus på følgernes karakter og opførsel med udgangspunkt i, hvordan lederens opførsel påvirker og effektiviserer følgerne. Det sidste element relation har fokus på det dyadiske forhold mellem lederen og følgerne, hvor respekt og tillid er to vigtige dele (Graen og Uhl-Bien 1995).

Graen og Uhl-Bien udtaler i deres artikel, at der er brug for mere forskning inden for dette område, eftersom at de mener, at det er vigtigt, at fokusere på kombinationen mellem lederskab og følgeskab og forholdet imellem disse to, for at lederen kan opnå et ordentlig lederskab, hvor følgerne også bliver mere motiveret, når der er et ordentlig forhold mellem leder og følgere (Graen og Uhl-Bien 1995).

Feedback

360 graders feedback en del af den interpersonelle kommunikation, som finder sted i interaktion med andre mennesker. Her får den enkelte person feedback på sin væremåde og opnår dermed muligheden for at blive opmærksom på den og dermed ændre denne adfærd til det bedre. Artiklen Ledelses teori gennem 25 år lægger vægt på, at hvis denne feedback skal have en ordentlig virkning og skal kunne

³ Premierminister fra 1940-1945 og igen fra 1951-1955 i Storbritannien, Churchill er desuden anerkendt for at være en af de største ledere igennem tiden (Metz 2006).

rumme en vedvarende ændring er det vigtigt, at denne feedback ikke kun finder sted en gang men over flere gange (Day, et al. 2014). Artiklen ledelsesteori gennem 25 år diskuterer desuden, hvorvidt en ledelsesteori er mere korrekt end en anden ledelsesteori er irrelevant, eftersom at det er effektiviteten i udviklingen af lederen som er vigtigt, hvilket ifølge denne artikel er afhængig af situationen. Artiklerne af Gehrke, Watson, Maziere og Gunnlaugson behandler alle tre emnet feedback i deres videnskabelige artikler om hesteassisteret ledelse. Igennem den feedback mennesket får af hesten, opnår mennesket muligheden for at blive opmærksomme på dets fejl, hvilket giver mennesket en indsigt, som gør at det har muligheden for at ændre sin adfærd. Feedback kan kobles sammen med følelsesmæssig intelligens og Spejlneuronerne. Denne sammenhæng findes i at selvbevidstheden bliver skabt igennem udviklingen af følelsesmæssig intelligens og spejlneuronerne, for at denne udvikling kan ske, bliver mennesket nødt til at få feedback, for at det kan blive klar over, hvad det er det gør rigtig og forkert. Feedback er også en stor del af Teori U, hvor mennesket igennem feedback bliver klar over dets adfærdsmønster og opnår muligheden for at nulstille dette mønster.

Hesteassisteret ledelse

Forskningen inden for hesteassisteret ledelse er begrænset, da området stadig er forholdsvis nyt. I dette afsnit er der valgt at bruge videnskabelige artikler og bøger af: Arianna Strozzi⁴, Sam Watson⁵, Simon Kelly, Ellen Kaye Gehrke, Cora Maziere og Olen Gunnlaugson. Inden for hesteassisteret ledelse er udviklingen af følelsesmæssig intelligens og autentisk ledelse to vigtige elementer, hvor udviklingen af selvbevidsthed, følelser, intuition, kontakten mellem hjerne, hjerte og krop er vigtige egenskaber (Maziere og Gunnlaugson 2015) (Watson 2016). Gehrke, Watson og Kelly arbejder med, hvad forskellen er mellem almindelige ledelseskurser og hesteassisterede ledelseskurser, hvor der er enighed om, at der i princippet ikke er noget nyt i den bagvedliggende teori, det nye ligger i, at den feedback der bliver givet kommer fra en anden dyreart. Denne feedback er ifølge de enkelte forskere stærkere, idet hesten ikke har noget sprog og den kan derfor kun bruge sit nonverbale sprog og eftersom at evnen til at lyve ligger i sproget, kan hesten derfor ikke lyve (Strozzi 2004). Ifølge Gehrke

⁴ Arianna Strozzi er specialiseret i dyreadfærd og vilddyr fra U.C. Davis i 1984 og derefter uddannet ledelsescoach. I starten af 90'erne fandt hun ud af ved et forsøg med virksomhedsledere, at heste havde en speciel evne til at reflektere de enkelte individers ledelsesstil (Strozzi 2004). Strozzi er brugt i alle videnskabelige artikler og undersøgelser inden for hesteassisteret ledelse.

⁵ Videnskabelig artikel som er under udgivelse.

har hesten ikke samme evne som mennesket, til at adskille følelser og adfærd (Gehrke 2009). Ifølge Strozzi har mennesker tit svært ved at indse deres inderste følelser, hvilket kan skabe en ond cirkel, Linda Kohanov⁶ udtaler: *"Horses are able to break this cycle by showing people what they are feeling without sugarcoating it"* (Kohanov 2001, :142). Ud fra undersøgelserne er det muligt at se på Kellys og Gehrkes undersøgelser, hvor reaktionsmønsteret er forskelligt fra deltager til deltager, nogen bliver vrede og andre frustreret, men de alle har en ting tilfælles, de lærer at stoppe op, puste ud, tænke og omdirigere til en ny metode, hvor de både bruger hjerte og forstand for at opnå lederskab over hesten (Gehrke 2009) (Kelly 2014). Gehrkes undersøgelser viser desuden også, at hesten har en indvirkning på menneskets hjerterytme, denne indflydelse gør, at hjerterytmen sænkes i samarbejde med hesten og dermed reduceres lederens stressniveau (Gehrke 2009). Watson udtaler i sin undersøgelse, at undersøgelserne viser, at de virksomheder som klarer sig bedst finansielt består af ledere med en stærk følelsesmæssig intelligens, der ifølge Watson er en egenskab, som skal indlæres igennem erfaringer og ikke i et klasselokale. Watson udtaler desuden, at undersøgelser viser, at træning af følelsesmæssig intelligens har en mere varig effekt på ledere, som deltager i hesteassisteret ledelse, fremfor ved andre kursusformer inden for ledelse (Watson 2016). Ifølge Strozzi er det ved træning af ledelse med heste vigtigt, at lederen har et klart lederskab. Hvis lederen ikke er klar i sin kommunikation, bliver hesten ukoncentreret og frustreret, i andre tilfælde vælger hesten at gå sin egen vej (Strozzi 2004). Dette kan føres direkte over på følgerne. Hvis følgerne skal følge en leder og yde en stor indsats, så skal lederen have styr på sine egne følelser og kunne aflæse andres følelser nonverbalt. I det følgende citat beskriver Strozzi, hvad hesten gør ved de enkelte ledertyper. *"The horse teaches the bossy leader to learn a new way to lead – through encouragement and inclusion. The cheerleading leader learns from horses to have constructive boundaries and set clear conditions of satisfaction for the team. The appeasing leader learns how to take a stand and direct her team with intention and assertiveness. The coach learns to guide clients, as opposed to following them around. The pull-along leader learns to delegate and trust their team"* (Strozzi 2004, :45-46). Ved Ledelsestræning med heste arbejdes der med nonverbal kommunikation. Kelly beskriver i sin undersøgelse, hvordan testpersonerne arbejdede med det nonverbale sprog igennem join-up og follow-up (Kelly 2014). Her handler det om at aflæse hestens signaler for, hvornår hesten siger jeg respekterer dig, for så at invitere ind (Roberts 2005). Igennem Join-up er det tilliden som skabes, hvor det derefter er muligt at gå videre til follow-up, hvor hesten følger lederen (Roberts 2005). Ved

⁶ Forfatter til bogen *"The Tao of Equus"* (Kohanov 2001)

nonverbal kommunikation udtaler Strozzi, at ud fra undersøgelser er det påvist, at 85 procent af menneskets kommunikation er nonverbalt (Strozzi 2004) og opdeler nonverbal kommunikation i seks dele, som dækker over følgende:

1. Tiltro → Hesten skelner mellem fare og sikkerhed i løbet af få sekunder, hvor de skelner imellem om de kan have tiltro til situationen eller ej. Mennesket har samme egenskab men er dog ofte mere usikker på sin dømmekraft, idet mennesket skaber deres tiltro ud fra det intellektuelle og glemmer at lytte til det intuitive, hvor hesten udelukkende lytter til det intuitive.
2. Autenticitet → Hesten lytter kun til den del af mennesket som er autentisk, den er ligeglad med menneskets smil og ord. Hvis mennesket er bange eller usikker, men forsøger at gemme det bag et smil, spejler hesten det med det samme og den bliver selv angst. Ved vrede spejler hesten sig ved at blive irriteret, lægge ørene tilbage og bide ud. Hesten er i modsætning til mennesket ikke dømmende omkring vores følelser, men forsøger derimod på at udtrykke dem for os ved at reagere (Strozzi 2004).
3. Tillid → Så snart mennesket bliver usikker på sine mål og sig selv, samt bliver uklar i sin kommunikation, så mister hesten tilliden, for hesten er tilliden alt afgørende for dens overlevelse (Strozzi 2004).
4. Intention → Menneskets intentioner befinder sig ofte dybt inde i menneskets psyke og har en sammenhæng mellem menneskets passioner og ønsker. Når mennesket gør disse klarer og udviser selvbevidsthed og selvtillid, så følger hesten, men er disse derimod uklarer så anser hesten ikke mennesket som en værdig leder og vælger derfor lederen fra (Strozzi 2004).
5. Intuition → Strozzi siger: *"I have asked many of the CEOs and executives I work with how they make the difficult decisions they face as leaders and they all report that they just have a gut feeling about it"* (Strozzi 2004, :119). Intuitionen handler om at følge den fornemmelse man har. Heste ved, at deres liv afhænger af at lytte til deres intuition. Hestene kan derfor fungere som læremestrer for mennesker, idet hesten forventer af mennesket, at alt kommunikation udelukkende foregår igennem kropssproget og ikke igennem det talte sprog, hvilket også udvikler intuitionen.
6. Nysgerrighed → Ved nysgerrighed er det vigtigt, at være fokuseret på åbenhed og viljen til at ville ændre sig. Strozzi udtaler, at lederskab er det hårdeste at udvikle eftersom, at der ikke er nogle faste regelsæt eller teorier som dækker alt ledelse. Ved træning med heste er nysgerrighed og viljen til at ændre retning vigtigt. Strozzi udtaler, at idet øjeblik man bliver

frustreret eller vred i arbejdet med heste, har man allerede tabt og man er derfor tvunget til at finde en ny vej, for at opnå målet (Strozzi 2004).

Hvorfor Heste

Hvorfor benytte heste til at træne lederskab og ikke andre arter inden for flokdyr? Ifølge Strozzi, er hesten som så mange andre dyrearter, som for eksempel gazeller og rådyr også flugtdyr, født til at blive spist (Strozzi 2004). Hesten er et mindre nervøs dyr end andre flok- og flugtdyrsarter, den er mere nysgerrigt anlagt og så er den mere villig til at give mennesket en chance. Ifølge Strozzi har rådyr og gazeller det med at gå i panik ved fare situationer, hvor de spreder sig, når der opstår fare. I modsætning til rådyr samler hestene sig om deres leder, som er den der sørger for at føre flokken væk fra faren (Strozzi 2004). Førerhesten har kun mulighed for at sende signaler om fare til flokken igennem nonverbalt sprog. Førerhesten skal her sørge for, at få samlet hele flokken, bestemme hvor den skal føre flokken hen for at komme i sikkerhed og dermed sikre sig, at den enkelte i flokken overlever (Watson 2016) (Strozzi 2004). Både Gehrkes, Watsons, Kellys og Maziere og Gunnlaugsons undersøgelser viser, at hesten er ligeglad med menneskets position, udseende, kulturelle baggrund og hvem vedkommende i det hele taget er. Det som der betyder noget for hesten er om mennesket er en autentisk leder og om denne er værdig til at lede og sørge for hestens overlevelse. Hvis lederen ikke er autentisk og ikke har styr på sine følelser, så nægter hesten at anse lederen som leder og nægter dermed at følge. Hesten følger først, når lederen bliver opmærksom på sin adfærd og ændrer denne (Watson 2016) (Maziere og Gunnlaugson 2015) (Kelly 2014) (Gehrke 2009).

Analyse

Denne analyse har til formål, at belyse autentisk lederskab (Tanggaard og Elmholdt 2011) og hvordan heste kan bruges til at træne ledere i, at blive mere autentiske og følelsesmæssige intelligente. Der vil desuden også være fokus på, om der er en interkulturel forskel i træning af lederskab med heste. I denne analyse vil der først være fokus på de enkelte kursusudbyders hjemmesider, hvor de kursusudbyderne beskriver, hvorfor heste ifølge deres udsagn er effektive til at træne ledere. Derudover vil der også være fokus på, om der er en interkulturel forskel i, hvordan kursusudbyderne træner ledernes lederskabsevner ved hjælp af hesten som coach. I denne analyse vil der være fokus på kursusudbydernes hjemmesider, enkelte referencer fra kursusedtagere på hjemmesiderne og på

udtalelser af ledere og kursusudbydere igennem avisartikler og blogge, hvor der vil være fokus på kursisternes erfaringer med det hesteassisteret ledelseskursus.

Hjemmesider

De udvalgte hjemmesider er: Intelligent Horsemanship, Erhvervs Psykologi, Equina, Equine assisted psychotherapy, The academy for coaching with horses og Business horsepower. Ud fra disse hjemmesider er det først og fremmest muligt at se, hvilke erhvervs- og uddannelsesmæssige baggrunde kursuslederne har. Her er det muligt at se, at disse kursusudbyderes baggrunde primært består af uddannede coaches med flere års ledelseserfaringer, en uddannet erhvervspsykolog og en enkelt horsemanship instruktør. Herefter er det muligt at se på, hvilke metoder de enkelte kursusudbydere arbejder med inden for hesteassisteret ledelse. Herunder vil der være fokus på, hvorfor kursusafholderne arbejder med netop metoden hesteassisteret ledelse og hvor der også vil være fokus på, hvilken virkning denne metode ifølge kursusudbyderne og de ledere som har givet referencer tilbage til kursusudbyderne har på kursisterne.

I denne analyse er det vigtigt at være opmærksom på, at disse hjemmesider og referencer er PR for virksomheden, hvilket vil sige, at disse hjemmesider og referencer bevidst er positive indstillet. Disse hjemmesider er positive indstillet, idet de har til hensigt med deres hjemmesider og valg af offentlig tilgængeligt referencer fra virksomhedsledere på deres hjemmesider, at reklamere for virksomhedens kursustilbud for at tiltrække kursister. Med udgangspunkt i at undersøge de enkelte kursusudbyderes hjemmesider er det først og fremmest muligt at analysere, hvorfor de enkelte kursusudbydere benytter sig af heste og hvorfor de finder denne metode effektiv. Herefter er det muligt at undersøge, om der er en forskel i træningsmetoden på tværs af grænser.

De nøgleord som går igen under de enkelte kursusudbyders hjemmesider er: Spejling, Feedback, hesten kan ikke lyve, bevidsthed, konflikthåndtering, følelsesmæssig intelligens, ikke dømmende, nonverbal kommunikation, klar kommunikation, intuition, ud af den trygge zone og hjerte.

Spejling

De første nøgleord som går igen på alle kursusudbyderne hjemmesider, er to af de vigtigste nøgleord inden for hesteassisteret lederskab, hvilket er feedback og spejling. Hestens rolle som spejl går igen på hver enkelt hjemmeside og er ifølge kursusudbyderne en vigtig del af hesteassisteret ledelse. Ifølge kursusudbyderne sker spejlingen, som finder sted mellem hest og menneske, gennem spejlneuronerne

(Hvidt u.d.), hvor hesten reagerer på det, som mennesket føler og ikke på det, som mennesket viser igennem opsatte facader. Kursusudbyderne mener hermed, at det ikke er muligt for mennesket at gå smilende hen til hesten samtidig med, at de føler angst eller vrede inden i, uden at hesten registrerer denne falske attitude hos mennesket (Hvidt u.d.). På kursusudbydernes hjemmesider er det muligt at se, at kursusudbyderne fokuserer på, at det er denne spejling, som skaber den feedback, som mennesket får igennem hesten og at det er disse to elementer, som skaber fundamentet for, at det er muligt at træne ledere igennem hesteassisteret ledelsestræning.

Mennesket bliver igennem denne spejling konfronteret med, hvem det er og de ubevidste skyggesider, som mennesket består af. Dette vil sige, at igennem denne spejling som finder sted imellem menneske og hest, sker der det, at det som er usynligt for mennesket, bliver synliggjort igennem hestens reaktioner på menneskets ubevidste adfærd. Equine assisted psychotherapy udtaler på sin hjemmeside om denne spejling: *“Your horse is a mirror to your soul, and sometimes you may not like what you see. Sometimes, you will. Horses are very responsive to human emotion and actions, reflecting back your feelings, thoughts and intentions, even if you try to hide them”* (Equine Assisted Psychotherapy u.d.). Som Equine assisted psychotherapy nævner i en udtalelse på virksomhedens hjemmeside, så er det ikke altid, at mennesket bryder sig om, at blive konfronteret med, hvem det selv er. Mennesket oplever dets egen væren over for andre mennesker på egen krop igennem feedback fra hesten. Ifølge kursusudbyderne er det, at mennesket skal mærke sin egen adfærd på egen krop derfor en vigtig del af konceptet ved denne kursusform.

Ifølge kursusudbyderne sker den feedback, som finder sted igennem denne spejling ved, at hesten reagerer på menneskets følelsesmæssige tilstand. Dette viser hesten, ifølge Equine assisted psychotherapy ved, at hesten trækker sig væk og nægter at følge personen, eller nægter at lade personen komme tæt på. Equine Assisted Psychotherapy udtaler hertil: *“if someone is scared to approach the horse but is acting as though they are not frightened, the horse will feel the conflicting energy within the person, become be very wary and may not allow the person to come near them”* (Equine Assisted Psychotherapy u.d.). I denne udtalelse gør Equine Assisted Psychotherapy det klart, at hesten ikke kan håndtere, at mennesket udadtil viser en følelse, samtidig med at det indadtil føler noget helt andet. Disse energier og følelser er en del af Spirituel ledelse, hvor det er vigtigt at have fokus på disse positive og negative energier. Equine Assisted Psychotherapy lægger i sin udtalelse også vægt på, at det er vigtigt, at lederen er opmærksom på disse energier blandt de ansatte i virksomheden for at opretholde balance, idet disse energier på arbejdspladsen er med til at skabe et

grundlag for, om der er et godt eller dårligt arbejdsmiljø blandt de ansatte (Dissing 2008). Ifølge undersøgelser af Gehrke, Maziere og Gunnlaugson, kan hesten gøre mennesket opmærksom på disse energier, som mennesket bærer på, da hesten igennem denne spejling har mulighed for at reflektere disse følelser og energier tilbage til mennesket, hvor den gør mennesket opmærksom på, at det ikke er i balance. Dette gør hesten ved, at hesten vælger at frastøde mennesket (Maziere og Gunnlaugson 2015) (Gehrke 2009).

Ud fra Hvidt og Equine assisted psychotherapy udtalelser om spejling er det ved hjælp af sympatieffekten først og fremmest muligt at se, at mennesket og hesten har muligheden for at spejle sig i hinanden, idet begge arter har spejlneuroner som en del af deres hjerneceller. Igennem denne sympatieffekt sker der en følelsesmæssig smitte, hvilket også bliver kaldt emotional contagion (Bauer 2008). Denne følelsesmæssige smitte opstår ved, at hesten registrerer menneskets følelser og energier igennem spejlingen, hvorfra hesten ifølge kursusudbyderne handler ud fra det, som mennesket føler ved, at den vælger at flygte fra lederen, hvis lederens følelser, energier og adfærd ikke er i overensstemmelse med hinanden. I denne spejling reagerer hesten på, om lederen er autentisk (Tanggaard og Elmholdt 2011), hvis lederen ikke er autentisk (Tanggaard og Elmholdt 2011) og ærlig, vælger hesten at trække sig væk fra lederen. Pikes udtaler om hestens reaktion på menneskets adfærd: *"Horses sense and respond to a person's intentions, emotions and thoughts that are conveyed subconsciously through body language"* (Pikes u.d.). I denne udtalelse gør Pikes det tydeligt, at hesten udelukkende reagerer på menneskets følelser og nonverbale kommunikation, som mennesket er ubevidst omkring.

Indehaver af Business Horsepower Julia Felton udtaler, ligesom Pikes gør på sin hjemmeside, hvad det er, der sker igennem denne spejling og hvordan mennesket bliver gjort bevidst om dets ubevidste sider: *"The horses sense whether you are congruent and aligned in heart, body and spirit and so have an innate ability to see deep into your soul and challenge those beliefs and false self-images that our ego puts up to protect us"* (Felton u.d.). Felton har i denne udtalelse også fokus på spejlingen, hvor hesten fortæller mennesket, at dets adfærd og følelsesmæssige tilstand ikke er i overensstemmelse. Hesten fungerer ud fra Feltons udtalelse som et spejl, der reflekterer menneskets dybeste følelser og angst, tilbage på mennesket og udfordrer dermed de facader, som mennesket har mulighed for at stille op (Felton u.d.). Idet hesten reflekterer menneskets adfærd, mærker mennesket selv, hvordan dets adfærd påvirker hesten og dermed også de mennesker, som lederen til dagligt omgås. På

kursusudbydernes hjemmesider er det muligt at se, at der er enighed om, at hesten mestrer at aflæse det nonverbale sprog, hvilket gør, at den ifølge kursusudbyderne har mulighed for, at reagere direkte på det, som mennesket ubevidst udviser igennem dets nonverbale sprog ved at afspejle mennesket (Marks u.d.) (Hvidt u.d.). Kursusudbyderne påstår desuden også, at denne reflektering har en stærk effekt på mennesket. Felton har udover at have fokus på spejlingen i sin udtalelse på sin hjemmeside også fokus på, at lederen derfor skal være autentisk. Felton mener med, at lederen skal være autentisk, at det er vigtigt, at handlinger og følelser er i overensstemmelse med hinanden, før lederen kan fremstå som troværdig og dermed som en autentisk leder. Marks og Pikes udtaler ligeledes på deres hjemmesider, ligesom Felton gør på sin hjemmeside, at der skal være en overensstemmelse mellem menneskets handlinger og følelser. Denne overensstemmelse mellem handlinger og følelser er en vigtig faktor inden for autentisk ledelse, idet autentisk ledelse bygger på, at lederen skal være tro mod sit eget jeg og at det har forbindelse til sine indre værdier. Dette betyder, at lederens handlinger skal være i overensstemmelse med lederens værdier. Marks udtaler: *"if a person's actions and emotions are not congruent – the horse will tell them!"* (Marks u.d.). Pikes udtaler ligeledes: *"Through the experience of observing a horse's response to their requests and directions, each person learns how to communicate more effectively, face their fears and manage their emotions, and become more consistent and congruent with their actions* (Pikes u.d.)". I disse udtalelser gør både Marks og Pikes ligesom Felton det klart, at i deres kursusformer er det vigtigt, at mennesket lære at handle i overensstemmelse med dets indre følelser, så mennesket dermed opnår, at det bliver autentisk og mere klar i dets kommunikation. Idet mennesket lære at have kontrol over dets følelser og dermed lære at handle i overensstemmelse mellem handling, følelser og fornuft. I disse udtalelser bliver det dermed gjort klart, at hvis lederen ikke handler i overensstemmelse mellem handlinger og følelser, er lederen ikke autentisk (Gardner, Avolio og Walumbwa 2005). Dette vil ifølge hesteassisteret ledelsesteori og kursusudbydernes argumenter sige, at lederen dermed ikke er en værdig fører for hesten og hesten vil dermed ikke have tillid til, at lederen ville kunne sørge for dens overlevelse (Strozzi 2004). Ifølge Gardner, Avolio og Walumbwa er autentiske (Tanggaard og Elmholt 2011) ledere selvbevidste, villige til at gå i front og løbe en personlig risiko for virksomheden og de ansatte i virksomheden (Gardner, Avolio og Walumbwa 2005). Dette princip gælder ifølge kursusudbyderne også i hesteflokken. I hesteflokken er det den udvalgte leder af flokken, som skal sørge for hestens overlevelse. Denne skal hele tiden være opmærksom på fare, det er derfor fører hestens opgave at sørge for, at flokken har tillid til, at føreren kan samle flokken og føre flokken i sikkerhed, hvis der skulle opstå en fare (Watson 2016) (Strozzi 2004). Kursusudbyderne har derfor målsætningen med

kurset, at det er vigtigt at kommunikationen blandt lederne skal være klar og at der skal være en tillid til lederen ved, at denne leder hver dag arbejder på, at gøre sig fortjent til sin ledelsesposition ved, at sørge for organisationen – og den enkeltes medarbejders sikkerhed og overlevelse (Watson 2016). At det er lederens opgave at sørge for den enkelte medarbejder og organisationens overlevelse, er også et vigtigt element i spirituel ledelse, hvor det er højt prioriteret at tage ansvar for de ansatte og organisationen. Ifølge kursusudbyderne er arbejdet i at skabe relation mellem leder og følger for at opnå følgeskab derfor et vigtigt element i de hesteassisterede ledelseskurser, hvor der er fokus på, at før der kan være et lederskab skal der være en interaktion mellem leder og følger. Dette er også derfor, at flere af kursusudbyderne har fokus på teambuilding, hvor specielt Marks hesteassisteret kursus bygger på, at der skal skabes bedre teambuilding blandt de ansatte i virksomhederne (Marks u.d.). Relationen imellem leder og følger er derfor en vigtig del i træning af lederskab med hesten som coach, eftersom at før der kan opnås et følgeskab er det vigtigt, at lederen har fokus på relationer (Gardner, Avolio og Walumbwa 2005) (Graen og Uhl-Bien 1995). Dette vil sige, at der skal være et gensidigt tillidsforhold i interaktionen mellem leder og følger. I relationen mellem leder og følger er det derfor lederens opgave, at kunne få det bedste frem i den enkelte ansatte i virksomheden. Ifølge teorien følgeskab er det vigtigt, at lederen er opmærksom på, at før en leder kan opnå at få det bedste frem i den enkelte ansatte, er det vigtigt, at der er tillid til lederen til, at lederen kan tage den ansatte med i en retning, som den ansatte ellers ikke selv ville have gået i, men som den ansatte på baggrund af tilliden til lederen har valgt at følge med i (Baldwin, Bommer og Rubin 2008). Det er derfor dette princip kursusudbyderne gerne vil føre over på mennesket. Hvis lederen ikke har en klar intention om, hvilken retning lederen skal lede sine følgere i for at opnå det bedste resultat for fællesskabet, mister følgerene dermed tilliden til at følge (Gardner, Avolio og Walumbwa 2005) (Graen og Uhl-Bien 1995). Denne tillid og relation som der bliver skabt igennem det nonverbale sprog mellem menneske og hest kan derfor overføres direkte på leder-medarbejder-relationen og er ifølge disse kursusudbydere en vigtig del af ledelsestræningen.

På Marks hjemmeside er det i en reference af en ukendt person fra virksomheden MD2MD muligt at se, hvordan Marks benytter sig af hestene som en illustration for det nonverbale sprog og kommunikationsprocessor, hvilket fik vedkommende fra MD2MD til at tænke over, hvordan kommunikation meget af tiden ikke foregår verbalt: ”*Kelly’s fascinating talk and practical demonstration using her horses illustrated how communication is often unspoken – and unintentional*” (Marks u.d.). Ud fra denne udtalelse er det muligt at se, at Marks lægger vægt på, at

kommunikationen meget af tiden er utalt kommunikation, hvilket også er muligt at se, at de andre kursusudbydere lægger vægt på. Dette vil sige, at den primære kommunikation ifølge kursusudbydere og denne kursist foregår igennem det nonverbale sprog (Marks u.d.) (Pikes u.d.) (Hvidt u.d.) (Watson 2016) (Strozzi 2004). ifølge Pikes har det en stor indflydelse for de virksomhedsledere, som til dagligt arbejder med konflikthåndtering, at lederen lærer om relationer og hvordan det er muligt, at aflæse menneskers intentioner og nonverbale kommunikation. Ifølge Pikes sker der det igennem interaktionen mellem menneske og hest, at mennesket bliver mere selvbevidst og dermed lære, at se dets egen væremåde, hvilket gør, at mennesket opnår at kunne ændre dets adfærd: ”*While interacting with horses, individuals become able to identify and shift their limiting behavior patterns that prohibit them from developing trusting relationships in business settings*” (Pikes u.d.). Heste har ifølge Pikes, ligesom de andre kursusudbydere udtaler, en særlig evne til at spejle sig i menneskets følelser og intentioner, hvor hesten har mulighed for, at give mennesket direkte feedback på dets væremåde. Ifølge Pikes skaber denne indflydelse fra hesten en bedre bevidsthed for mennesket, for dets indre værdier og en bedre bevidsthed omkring dets omgivelser (Pikes u.d.). Pikes fokus på hesteassisteret lederskab er derfor fokuseret på udviklingen af lederens selvbevidsthed.

Igennem udviklingen af selvbevidstheden bliver lederens følelsesmæssige intelligens også udviklet. Igennem udviklingen af den følelsesmæssige intelligens sker der det, at mennesket begynder at blive mere bevidst over dets eget adfærdsmønster og følelsesregister. Ved denne udvikling af selvbevidstheden opnår lederen derfor evnen til at kunne koble følelser og fornuft sammen, hvorpå lederen opnår selvstyring. Ved opnåelsen af selvstyring opnår lederen evnen til, at kunne kontrollere dets følelser og holde hovedet koldt. Denne opnåelse gør, at lederen opnår muligheden for at danne en klar holdning til, hvilken retning lederen vil føre virksomheden og dens medarbejderne i (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). Idet mennesket opnår at blive mere selvbevidst og at det opnår kompetencens selvstyring, da opnår mennesket også en social bevidsthed og relationsstyring (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). Relationsstyring er den fjerde og sidste kompetence i følelsesmæssig intelligens. Idet lederen har opnået de første tre kompetencer i følelsesmæssig intelligens, har lederen mulighed for at opnå kompetencen relationsstyring. Ved relationsstyring er der fokus på lederens vigtigste kompetencer, klar kommunikation, samarbejde og håndtering af konflikter, hvilket er denne udvikling, som Pikes hesteassisterede kursus er fokuseret på. Pikes udtaler på sin hjemmeside, at kursisterne vil opleve, at

de lærer at bryde igennem i kommunikationen med andre mennesker og gamle bindinger, hvilket ifølge Pikes er med til at udvikle lederens følelsesmæssige intelligens: ”*Experience breakthroughs that increase the depth of Emotional Intelligence*” (Pikes u.d.). Idet mennesket har udviklet sin følelsesmæssige intelligens og har opnået den fjerde kompetence relationsstyring, er mennesket nu i kontrol med dets følelser. Dette gør, at mennesket opnår muligheden for at fremstå autentisk (Gardner, Avolio og Walumbwa 2005) (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). Hvis lederen ikke er i kontrol med dets følelser, er lederen, ifølge kursusudbyderne og hesteassisteret ledelsesteori, lige så lidt værd i en virksomhed, som en førerhest er i en flok, hvis denne ikke er i kontrol med dets følelser når der opstår en fare, men derimod fremstår som usikker på sig selv, sine beslutning og at den ikke har nogen fornemmelse af, hvilken retning flokken skal føre i (Pikes u.d.) (Watson 2016) (Equine assisted psychotherapy - why horses u.d.). At mennesket fremstår usikker på sine beslutning kan ikke kun risikere at koste førepositionen, men det kan også koste virksomhedens overlevelse. En leder vil dermed ved usikkerhed og mangel på kontrol over sine følelser fremstå uægte og følgerne vil dermed miste tilliden til lederens lederskabsevner (Gardner, Avolio og Walumbwa 2005) (Graen og Uhl-Bien 1995). Pikes udtaler på sin hjemmeside, at kursusformen hjælper lederen igennem denne udvikling og lederen opnår dermed muligheden for, at kunne stå stærkere i forhandlinger og krisesituationer eftersom at lederen har erfaret, hvordan lederen skal være i kontrol med dets følelser, idet lederen har erfaret at aflæse andres følelser og bryde igennem gamle bindinger (Pikes u.d.).

Igennem aktivering af spejlneuronerne og udviklingen af selvbevidstheden opnår mennesket, at kunne føle mere empati med andre og det opnår dermed større mulighed for at kunne aflæse andres sindstilstande. Idet menneskets selvbevidsthed bliver udviklet, sker der også en udvikling i udviklingen af menneskets theory of mind (Bauer 2008). I udviklingen af theory of mind, bliver menneskets intuition og evne til at kunne aflæse andre menneskers intentioner udviklet. I udvikling af lederens intuition og evne til at aflæse andre menneskesker sker der ifølge Pikes det, at lederen bliver styrket i forhandlinger og håndtering af konflikter. At lederen opnår evnen til, at kunne aflæse modpartens nonverbale sprog, giver lederen mulighed for, at kunne være på forkant med modpartens reaktioner i interaktionen. Dette giver dermed lederen mulighed for, at reagerer bedst muligt ud fra disse reaktioner fra modparten, hvilket giver lederen muligheden for at stå stærkere i forhandlinger med modparten (Bauer 2008) (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002) (Pikes u.d.). Ifølge følelsesmæssig intelligens og spejlneuronerne bliver det slået fast, at i en krise- eller

forhandlingssituation er det den person, som kan aflæse modpartens følelsesmæssige træk, som står stærkes i forhandlingen, idet denne person kan aflæse de mindste signaler, som modparten afgiver i interaktionen på for eksempel angst. Disse signaler kan signalere, om personen taler usandt eller er på tyndt is i diskussionen (Bauer 2008) (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). Kursusudbyderne er ud fra beskrivelserne på deres hjemmesider fokuseret på, at lederen igennem denne kursusform vil blive styrket i, at kunne aflæse disse nonverbale signaler i kommunikationen, som ifølge kursusudbyderne vil styrke lederens kommunikation og håndtering af konflikter i virksomheden (Pikes u.d.) (Marks u.d.).

Reaktioner

ifølge Equine assisted psychotherapy er de hyppigste reaktioner blandt kursisterne på den feedback, som de får af hesten i et hesteassisteret ledelseskursus følgende reaktioner: *"The horse is stubborn. The horse doesn't like me. The horse is angry. The horse is stupid. But they realise quickly that when they change themselves, the horses respond differently"* (Equine Assisted Psychotherapy u.d.). I disse udtalelser er det tydeligt at se, at mennesket reagerer på spejlingen fra hesten med frustrationer, vrede og afmagt. Disse udtalelser viser, hvordan mennesket har svært ved at forstå, hvorfor hesten frastøder det og at den vælger at trække sig væk fra lederen i stedet for at følge. Idet hesten afviser lederen, bliver lederen tvunget til at tænke over, hvad vedkommende gør forkert, hvorfor nægter hesten at følge, er den bare dum, eller er det lederen selv, som er uklar omkring, hvad det er han/hun vil?

Kursusudbydernes hjemmesider har derfor fokus på, at lederen bliver nødsaget til at lære at blive bevidst om dets eget adfærdsmønster, for at kunne ændre dette adfærdsmønster. ifølge kursusudbyderne er det som gør kursusformen effektiv til at træne ledere derfor det, at mennesket bliver taget ud af dets komfortzone og bliver opmærksom på dets eget adfærdsmønster igennem hestens reaktion. I Equine Assisted Psychoterapys udtalelse over de generelle reaktioner som de oplever fra kursisterne på hestens reaktion, er det muligt at se, at lederen i starten vælger at benægte, at det er vedkommende selv og ikke hesten som er problemet. At lederen benægter, at det ikke er lederen selv, som er problemet, men hesten, er muligt at se ved, at der bliver udtalt, at hesten ikke kan lide personen eller at hesten bare er dum (Equine Assisted Psychotherapy u.d.). I denne udtalelse er Equine Assisted Psychotherapy også fokuseret på, at selvom lederen mener, at hesten er dum, så ændrer den ikke sin adfærd, før lederen ændrer sin (Equine Assisted Psychotherapy u.d.). Disse personers holdninger til hestens reaktioner kan ifølge kursusudbyderne overføres direkte til kursisternes egen adfærd over for deres medarbejdere og holdninger til deres medarbejders reaktioner

i dagligdagen. Idet de ansatte misforstår det, som lederen kommunikerer til dem gør, at deres arbejde ikke bliver korrekt udført, fordi kommunikationen fra lederen har været uklar fra starten af. Dette resulterer i, at det ifølge lederen er den ansatte, som ikke hører efter eller er stædig, i stedet for at lederen vender situationen til, at det er lederen selv, som ikke har været klar i sin kommunikation over for sin medarbejder og at der dermed er sket en misforståelse i kommunikationen imellem dem. Kursusudbyderne er dermed fokuseret på, at i det øjeblik lederen bliver gjort opmærksom på deres adfærd og kommunikation, både verbalt og nonverbalt, vil der på sigt blive færre misforståelser og frustrationer i kommunikationen mellem leder og medarbejder eftersom, at disse misforståelser og frustrationer finder sted igennem fejlfortolket kommunikation (Equine Assisted Psychotherapy u.d.). Ifølge kursusudbyderne bliver mennesket i denne kursusform derfor taget ud af dets komfortzone, hvor mennesket i mødet med dets ubevidste jeg bliver tvunget til at arbejde med dets ubevidste sider

På Marks hjemmeside er det under referencer muligt at se en udtalelse fra Bob Bradley, som udtaler, hvad han har erfaret igennem et af Marks kurser: *"Pause. Breathe. Think. Speak"* (Marks u.d.). Bob Bradley siger ud fra disse fire ord, at det han har erfaret er, at han har lært at stoppe op, trække vejret og tænke sig om før han handler. Idet mennesket igennem spejlingen og feedback bliver konfronteret med dets adfærd og indre følelsesmæssige tilstand, opnår mennesket at blive mere selvbevidst omkring dets indre, hvor mennesket lærer at stoppe op og reflektere over tingene. Ifølge allerede foreliggende undersøgelser på reaktionsmønstrene blandt deltager, er det muligt at se, at reaktioner også veksler mellem vrede og frustration. Disse frustrationer er i overensstemmelse med både Equine Assisted Psychoterapys udtalelse om kursisternes reaktioner og Bob Bradley reference om, at han har lært at stoppe op, puste ud, tænke sig om og reflektere inden der handles. Idet øjeblik lederen lærer at stoppe op og reflektere over situationen med hesten, er også i det øjeblik, at lederen bliver frustreret eller vred over hestens afvisning eller over, at hesten ikke vil, som lederen vil. Lederen erfarer her, at i det øjeblik denne bliver vred eller frustreret, har lederen tabt i kommunikationen med hesten, hvilket tvinger lederen til at stoppe op og finde en ny måde, at få hesten til at reagere på for at opnå følgeskab (Strozzi 2004) (Gehrke 2009) (Watson 2016). Ifølge kursusudbyderne opnår lederen ved at stoppe op muligheden for, at kunne omdirigere til at gå i en anden retning, hvor lederen lærer, at bruge både hjerte og forstand, hvor lederen bliver mere selvbevidst og dermed opnår lederskab over hesten. At hovedformålet med hesteassisteret lederskab er, at lederen skal konfronteres med dets eget adfærdsmønster ved i mødet med det selv viser, at denne arbejdsmetode tager udgangspunkt i Teori U. I denne arbejdsmetode bliver der fokuseret på de adfærdsmønstre og

tankemønstre fra fortiden, som mennesket igennem livet har dannet sig til vanemønstre, som mennesket er ubevidst om. Disse mønstre skal mennesket lære at bryde ved, at disse usynlige mønstre bliver synliggjorte, så mennesket opnår muligheden for at gøre op med disse handlings- og tankemønstre for, at kunne nulstille dets adfærd. Et fællestræk blandt kursusudbyderne er derfor, at de alle bygger deres hesteassisteret ledelseskurser og arbejdsmetoder på Teori U. Dette tydeliggøres i kursusudbydernes udtalelser om, at de primært arbejder med, at hesten har mulighed for at bryde menneskets adfærdsmønster igennem dens coaching, hvor den ærligt gør mennesket opmærksom på dets fejl (Marks u.d.) (Møller u.d.). Idet mennesket opnår muligheden for at nulstille mennesket selv ved, at blive opmærksom på dets egne fejl opnår det også ifølge kursusudbyderne muligheden for, at kunne give slip på det gamle. Ved at give slip på det gamle opnår kursisterne muligheden for at kunne give plads til det nye, hvor der bliver gjort plads til at gå i nye retninger fremfor, at lederen fortsætter af den vej, som lederen allerede er på.

At mennesket bliver gjort opmærksom på dets fejl i mødet med sig selv, og det lærer at om dirigere til at gå i en ny retning, da udvikler lederen sig til at opnå en højere følelsesmæssig intelligens, og lederen bliver dermed mere selvbevidst, autentisk og transparent i dets lederskab (Day, et al. 2014) (Gardner, Avolio og Walumbwa 2005). At lederen skal udvikles til, at blive mere selvbevidst og autentisk er noget af det, som kursusudbyderne lægger vægt på, da det ifølge kursusudbyderne er et af de primære formål med kurset, at lederen skal udvikle dets følelsesmæssige intelligens. Idet mennesket lærer at stoppe op for at reflektere, begynder mennesket, ifølge kursusudbyderne, at tænke med både hjerne og hjerte og mennesket opnår dermed at blive mere selvbevidst. Det er ifølge kursusudbyderne igennem denne udvikling, hvor mennesket begynder at blive mere selvbevidst, at det begynder at udvikle dets følelsesmæssige intelligens (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). Ved at mennesket begynder at udvikle sin følelsesmæssige intelligens, bliver mennesket spirituelle intelligens også udviklet, hvilket vil sige, at mennesket begynder at udvikle sin intuitionen (Dissing 2008) (Felton u.d.). I udviklingen af intuitionen og den følelsesmæssige intelligens begynder mennesket, at lære at lytte både til dets fornuft og følelser, hvor mennesket begynder at føle efter inde i dets indre, hvad der er rigtigt og forkert. Felton udtaler på sin hjemmeside omkring denne udvikling igennem hesteassisteret ledelse, at ledere igennem denne kursusform vil erfare: ” *You will connect to your intuition, find your authentic self, get grounded and become present and mindful to all that surrounds YOU, because leadership is all about who you need to BE to be successful and have the impact that you want to have in the world*” (Felton u.d.). I denne udtalelse

lægger Felton vægt på, at lederen lærer at lytte mere til sin egen intuition. Hun lægger desuden også vægt på, at lederskab ikke handler om, hvad personen er, men hvem personen bliver nødt til at være for at opnå succes som leder, hvilket ifølge hende bliver udviklet igennem det hesteassisterede ledelseskursus.

For at undersøge hvordan det kan være, at kursusudbyderne ser på hesten, som et effektivt redskab til at træne ledere og hvordan hestens afvisning påvirker mennesket, er det muligt at se på indehaver af Equina Ellen Hvidts udtalelse om, hvordan mennesket og hesten fra biologiens side har visse ligheder med hinanden: *"Heste og mennesker har omkring 80 % overlap i gener. Begge arter er sociale pattedyr. Vores hjerne er opbygget på samme måde, og vi har spejlneuroner"* (Hvidt u.d.). Hvidt skaber i sin udtalelse på sin hjemmeside en biologisk sammenhæng mellem mennesket, hestens neuroner og artsfælle ud fra et videnskabelig grundlag. Her udtaler både Gallese og Bauer ligeledes, at mennesket deler det at være et socialt pattedyr med andre dyrearter, som lever i sociale fællesskaber, hvor det er vigtigt, at der er en forståelse for den enkeltes reaktion og handlingsmønster, så det i interaktionen er muligt for arterne at handle ud fra modpartens reaktioner (Bauer 2008) (Gallese 2001). Ud fra Equine assisted psychotherapys hjemmeside bliver det ligesom ved Hvidt slået fast, at hesten og mennesket har fællestræk inden for det område, at begge parter er sociale væsener, som lever i samfund eller flokke, hvor formålet er at holde ro og orden: *"Horses are very much like humans in that they are social animals living and "working" within a community – a herd. The main goal of the herd is to maintain balance and harmony"* (Equine Assisted Psychotherapy u.d.). Kursusudbyderne sammenligner dermed hestens og menneskets mentalitet og flokinstinkt ud fra et biologisk grundlag, hvor både heste og mennesker fra naturens side er født til at leve i flokke. Hvidt udtaler desuden, at udover at mennesket fra naturens side ligesom hesten er født til at leve i flokke, er både menneskets og hestens hjerne ensartet opbygget (Hvidt u.d.). Ud fra denne sammenligning udtaler Hvidt også, at både mennesket og hestens behov for at være social i grupper, hvor hesten har den samme egenskab som mennesket i at skabe venskaber på tværs af flokken, hvilket gør, at de altid slår sig sammen to og to (Hvidt u.d.).

På kursusafholdernes hjemmesider er der ikke nævnt meget om menneskets kultur udover, at denne ikke har nogen betydning for hesten i træningen af lederskab, idet denne ledelsestræning tager udgangspunkt i menneskets natur og ikke kultur. Kursusudbyderne er derfor mere fokuseret på den rolle menneskets biologi spiller og hvilken større rolle biologien spiller end kultur og menneskets

kulturelle baggrunde inden for hesteassisteret ledelse og i ledelse generelt. Julia Felton udtaler på sin hjemmeside, at et lederskabskursus med heste hjælper lederen til, at lederen får muligheden for at finde sit naturlige lederskab, hvilket vil sige, det lederskab som mennesket har fra naturens side: *“Working with horses and the laws of nature YOU will be able to identify your own natural leadership strengths and how you can apply these to your life and business”* (Felton u.d.). Felton har ligesom Hvidt og Equine Assisted Psychotherapy dermed fokus på menneskets biologi og på, at det for mennesket gælder om at finde sine naturlige lederskabsegenskaber igennem kursusformen. I spirituel ledelse er der fokus på, at menneskets lederskabsevner ikke er medfødt, men at lederskab derimod er noget, som lederen tilegner sig igennem udviklingen selvbevidsthed og igennem udviklingen som menneske. Følelsesmæssig intelligens og spejlneuronerne tager ligeledes, ligesom kursusudbyderne, udgangspunkt i menneskets natur og i mennesket som et socialt væsen, som har behov for at leve i grupperinger, hvor det igennem sin udvikling af selvbevidstheden bliver udviklet til at blive en leder (Bauer 2008) (Goleman 2014) (Hvidt u.d.) (Felton u.d.). Kursusudbyderne har derfor fokus på vigtigheden i, at der i både en flok og et samfund skal være ro og balance for at få samfundet til at hænge sammen. For at få en flok og et samfund til at hænge sammen, er det derfor vigtigt både for hesteflokken og for menneskets samfund, at der ikke er nogen konflikter, som skaber uro i samfundet/flokken. Ifølge kursusudbydernes hjemmesider er det for at opretholde ro og balance på arbejdspladsen vigtigt, at lederen har fokus på positive og negative energier i virksomheden, idet disse energier på arbejdspladsen udgør en vigtig rolle i, hvordan arbejdsmiljøet i virksomheden fungerer (Equine assisted psychotherapy - why horses u.d.).

Ud fra kursusudbydernes synsvinkel på ledelse og menneskets natur er det muligt at fokusere på, hvad det er, som psykologisk gør, at mennesket følger og på hvad det er der sker i kursussituationen, når mennesket bliver afvist i interaktionen med hesten. At mennesket oplever, at det bliver afvist af hesten eller af et andet mennesket, er ifølge spejlneuronerne en del af det intersubjektive betydningsrum. I det intersubjektive betydningsrum er mennesket enten med i det sociale fællesskab eller udstødt (Bauer 2008). Ifølge kursusudbyderne og spejlneuronerne er mennesket fra naturens side skabt til at være et socialt væsen, som er født til at leve i samfund med andre mennesker og ikke til at være alene. Det sociale fællesskab er derfor en vigtig del for mennesket og dets overlevelse eftersom, at mennesket er skabt til at leve i flokke. Ved at se på mennesket som et socialt væsen, der er skabt til at leve i flokke, er det muligt at se, at dette også ligger til grund for menneskets psykologiske behov for, at det følger i samfund og har en overordnet leder, som kan holde ro på

samfundet (Bauer 2008). Udstødelse har derfor en hård neurobiologisk effekt på mennesket, eftersom mennesket bliver afvist i at interagere med en anden part og at mennesket dermed pludselig står alene. I denne kursusform er det dog hesten, som afviser mennesket, idet menneskets adfærd ikke er i overensstemmelse med menneskets handlinger, indre følelser og intentioner (Bauer 2008) (Gehrke 2009) (Pikes u.d.). I dette tilfælde er det muligt, at fokusere på resonant, desonant og demagogi. Her er det først og fremmest muligt at se, at det er tre forskellige lederskabstyper med hver deres funktion, som alle tager udgangspunkt i, at følgeskab for mennesket handler om at overleve. Forskellen i disse lederskabstyper ligger derfor i, hvordan lederskabet bliver udført og hvordan det motiverer medarbejderne til at følge, om det er frivilligt af lyst eller, om det er af tvang, hvor det er menneskets eneste overlevelsesmetode (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). På kursusudbydernes hjemmesider er det muligt at se, at lederne bliver trænet i at styrke det resonante lederskab, idet at der er fokus på, at udvikle lederens følelsesmæssige intelligens, hvor de lærer at interagere på bølgelængde med deres medarbejdere (Bauer 2008) (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). Ud fra kursusudbydernes udtalelser bliver det derfor uanset nationalitet gjort klart, at kursusudbyderne træner lederne ud fra menneskets naturlige og biologiske flokinstinkt, hvor de ser på mennesket fra evolutionens side og ikke fra menneskets kulturelle.

Ifølge kursusudbyderne møder mennesket igennem hesten dets egen væren, hvilket vil sige, at mennesket møder dets ubevidste jeg. Erhvervs psykolog og kursusudbyder Mette Møller udtaler på sin hjemmeside: *"Det vigtigste møde en leder kan have, er mødet med sig selv"* (Møller u.d.). I denne udtalelse udtaler Møller, at det først er idet øjeblik, at lederen møder sin eget væren i en anden eksistens, at lederen har muligheden for at lave en ændring i dets liv og på dets adfærdsmønster. Idet mennesket bliver klar over det, som mennesket ikke er klar over eller, som mennesket ikke har ville indse igennem den feedback, som lederen tidligere har fået fra et andet menneske. Denne feedback har derfor ifølge Watson og kursusudbyderne en stærkere og mere vedvarende effekt fremfor, hvis denne feedback kom fra et andet menneske, idet lederen mærker denne feedback fysisk fremfor at få den fortalt oralt. På hver enkelt kursusudbyders hjemmeside er der derfor fokus på, at en stor del af udbyttet i et hesteassisteret kursus er, at kursisten får en stærk feedback fra hesten, som ifølge disse vil have en mere vedvarende effekt på sigt (Møller u.d.) (Hvidt u.d.) (Felton u.d.) (Equine assisted psychotherapy - why horses u.d.) (Marks u.d.). Ifølge kursusudbyderne er hestens feedback i modsætning til, hvis denne feedback kom fra et andet menneske ufiltreret og ærlig feedback, idet hesten ikke kan lyve ligesom mennesket (Hvidt u.d.) (Marks u.d.). Idet hesten ikke har noget sprog,

har hesten udelukkende kun mulighed for at kommunikere med dets nonverbale sprog og reagere ud fra dette. Ifølge Strozzi og Gehrke ligger menneskets evne til at lyve i sproget, idet hesten ikke har noget sprog, men udelukkende kun kommunikerer nonverbalt har hesten derfor kun mulighed for at give mennesket ærlig og ufiltreret feedback. Mennesket har derimod et verbalt sprog, hvilket giver mennesket mulighed for at lyve igennem sproget og opsætte falske facader. Dette gør også, at kursusudbyderne udtaler, at hestens feedback har en mere effektiv virkning end menneskets, da der ligger en forskel i troværdigheden (Marks u.d.) (Strozzi 2004) (Watson 2016). Dette har specielt Marks fokus på under de informationer, som hun giver omkring kurset på sin hjemmeside, hvor hun udtaler: *"Remember HORSES CAN'T LIE. They don't care who is the Chairman or who sorts the mail"* (Marks u.d.).

Ud over Marks udtalelse om at hesten ikke har mulighed for at lyve, udtaler Marks også at hesten er ligeglad med, om lederen er en top direktøren eller har en anden profession. Marks lægger hermed vægt på, at hesten i modsætning til mennesket ikke dømmes. Ud fra denne udtalelse er det muligt at se, at både Marks, Equine assisted psychotherapy og Pikes hver især udtaler på deres hjemmesider, at hestens direkte feedback på menneskets adfærd er ærlig og ikke dømmende, idet hesten er ligeglad med, hvem lederen er, men at den derimod skal kunne være sikker på, at den kan stole på, at denne leder vil sørge for dens overlevelse. Equine Assisted Psychotherapy udtaler hertil: *"Horses are very responsive to human emotion and actions – they respond to what we do and how we feel. They are honest and non judgmental"* (Equine assisted psychotherapy - why horses u.d.). Ud fra denne udtalelse og ved at se på udtalelsen fra Marks hjemmeside er det muligt at se, at kursusudbyderne er enige om, at hesten er ærlig og ikke dømmende, hvilket vil sige, at hesten udelukkende reagerer ud fra menneskets adfærd og ændringer i denne adfærd. At hesten ikke er dømmende er et af de primære udsagn, som går igen på alle kursusudbyderne hjemmesider. På Pikes hjemmeside udtaler Pikes ligeledes, at hun ligesom de andre kursusudbydere udtrykker, at de lægger vægt på, at hesten ikke er dømmende i dens feedback: *"As prey animals, their "flight" instincts become instant mirrors and non-judgmental feedback mechanisms for humans. Horses sense and respond to a person's intentions, emotions and thoughts that are conveyed subconsciously through body language"* (Pikes u.d.). At hesten ifølge kursusudbyderne ikke er dømmende, betyder, ifølge kursusudbyderne, at hesten er ligeglad med menneskets position, udseende, kulturelle baggrund og med hvem vedkommende i det hele taget er, den reagerer derimod direkte ud fra menneskets nonverbale sprog og handlinger. Det som hesten reagerer på er ifølge kursusudbyderne derfor menneskets adfærd og

om mennesket er en autentisk (Tanggaard og Elmholdt 2011). At hesten ikke dømmes lederen ud fra lederens baggrund, men at den derimod reagerer på lederens adfærd, giver lederen en ærlig feedback, som ifølge kursusudbyderne giver lederen mulighed for at arbejde med lederens eget adfærdsmønster uanset om lederen er en topleder eller ej, hvilket ifølge kursusudbyderne skaber en tryghed for deltagerne.

Træningsmetoder

Selve teorien bag hesteassisteret lederskab og hvad hesteassisteret lederskab kan gøre for en leder, er alle kursusudbyderne på tværs af grænser enige om. Der hvor kursusudbyderne begynder, at skille sig fra hinanden er i selve arbejdsmetoderne og fremgangsmåden med kursusformen. Marks arbejdsmetode tager udgangspunkt i sin læremester inden for horsemanship princippet Monty Roberts⁷ og Roberts globalt udbredte teori og arbejdsmetode Join-up og Follow-up⁸. Hvilket Marks udtaler på sin hjemmeside: *"At Intelligent Horsemanship you and your colleagues can see the power of Join Up™ between horse and human and then learn and experience this powerful bonding process for yourself"* (Marks u.d.). Marks slår fast på sin hjemmeside, at Join-up metoden har en stærk effekt på at skabe tillid mellem hest og menneske, hvilket skaber en process inde i mennesket, som skal overføres på leder/medarbejder relation og styrke denne. I Simon Kellys undersøgelse af deltagere i et hesteassisteret kursus, bliver der ligesom ved Marks gjort brug af metoden Join-up og follow-up. Simon Kelly udtaler, hvordan den enkelte deltager igennem Join-up, i de undersøgelser han har foretaget, bliver opmærksom på styrken i deres nonverbale sprog. I Kellys undersøgelse gør han det klart, at mennesket igennem Join-up og Follow up bliver opmærksom på det nonverbale sprog. I Kellys undersøgelse er det muligt at se, at ved den ene deltager i undersøgelsen er vedkommendes kropssprog for hårdt i Join-up og ved den anden deltagers er kropssproget alt for kontrollerende i

⁷ Monty Roberts bliver også omtalt som *"The man who listens to horses"*. Roberts uddanner instruktører i horsemanship og er selv skaberen bag join-up, som han hvert år rejser verden rundt for at demonstrere.

⁸ Arbejdsmetode inden for horsemanship, hvor mennesket skal få hesten til at løbe i en cirkel og få den til at skifteretning ved hjælp af tydelig kropssprog, hesten skal til sidst sende signaler til mennesket om, at den respekterer mennesket og acceptere det som leder ved at sænke tempoet og hovedet, samt begynde at smaske. Mennesket skal så invitere hesten ind ved hjælp af kropssproget og starte en follow up, hvor hesten følger mennesket rundt uden liner (Roberts 2005).

Follow-up. At hun er alt for kontrollerende i Follow-up, udtaler hun selv til, at hendes medarbejdere flere gange har gjort hende opmærksom på (Kelly 2014). Marks udtaler, at i Join-up oplever lederen en stærk tilknytning, som skaber tillid mellem menneske og hest, som skaber en proces for mennesket. I Simon Kellys undersøgelser omkring hesteassisteret ledelse og Join-up metoden af to kursister udtaler han, at det var igennem denne proces, at det gik op for den ene, at før han kunne vinde tillid, var han nødsaget til at ændre sit kropssprog til at blive blidere. Hvor det igennem Join-up gik op for den mandlige deltager, at han skulle ændre sit kropssprog, blev den kvindelige deltager opmærksom på, at før at hun kunne bevare tilliden, blev hun nød til at lære, at hun måtte give afkald på sin tendens til, at hun overkontrollerede om hesten fulgte, eller om hendes medarbejdere gjorde deres arbejde godt nok.

Equine assisted psychotherapy derimod tager på ingen måder udgangspunkt i horsemanship princippet, men der bliver derimod taget udgangspunkt i aktiviteter, som lederne skal lave med hestene. Ved at de benytter sig af aktiviteter mellem lederen og hesten fremfor, at de benytter dem af Join-up og Follow-up metoden, er det muligt at se, at aktiviteter lige som Join-up metoden handler om, at lede hesten rundt og skabe tillid, hvor der vil blive gjort brug af forhindringsbaner, som lederen skal lede hesten igennem (Equine Assisted Psychotherapy u.d.). Ved brug af forhindringer er tilliden også en vigtig faktor for, at hesten vil følge mennesket. Disse aktiviteter bliver i kombination med coaching brugt til, at udfordre deltagerne til at finde nye veje til at løse en udfordring: *"Activities with the horses challenge participants to work together to find solutions through positive communication and co-operation. EAL improves relationships, confidence, self-esteem, communication, assertiveness, problem-solving, creativity, teamwork, and leadership capacity"* (Equine Assisted Psychotherapy u.d.)

Disse to metoder bygger på samme princip, nemlig at der skal skabes og bevares tillid, som gør, at hesten følger mennesket. Mening med denne tillid og bevarelse af tillid skal ifølge kursusudbydere end ud i, at lederen lærer at håndtere relationer i virksomheden, hvor lederen lærer om gensidig tillid og respekt mellem leder og medarbejder. Dette vil sige, at der er en lille forskel i fremgangsmetoden blandt de enkelte kursusudbydere, og hvordan de vælger at afholde deres kursus. Men uanset hvilken metode kursusudbyterne benytter sig af, så har de alle coaching indover, så kursisten har en vejleder med ind over igennem sessionen med hesten.

Delkonklusion

Ud fra analysen af de enkelte kursus steder er det muligt at se, at de enkelte steder uanset nationalitet har det samme teoretiske fundament i deres kursusformer. Der hvor forskellen ligger i kurserne er selve træningsmetoden mellem lederen og hesten. Hvor nogen kursusudbyder benytter sig af Join-up og Follow-up metoden, benytter andre sig af aktiviteter og udfordringer mellem hest og leder i stedet for. Dette vil sige, at der ikke er nogen interkulturelle forskel i kursusmetoderne på tværs af grænser ud fra kursusudbydernes informationer.

Artikler og Blogge

Efter at have analyset kursusudbydernes arbejde med hesteassisteret ledelse ud fra deres hjemmesider og ved at undersøge, hvilken effekt de mener et hesteassisteret kursus har på lederen, er det nu muligt igennem artikler og blogge, at undersøge udtalelser af professor i Erhvervspsykologi Tomas Chamorro-Premuzic og Professor David Ulrich i Erhverv ved Michigan Universitet om ledelse. Derudover vil der være fokus på udtalelser fra kursusudbydere og ledere, som har taget del i et hesteassisteret ledelseskursus fra fire forskellige nationaliteter: Danmark, England, Amerika og Australien. Af disse kursusedtagere vil der være fokus på de danske ledere, hvor der vil være fokus på Bjerringbro-Silkeborg håndbold cheftræner Carsten Albrechtsen, skoleleder Martin Bliddal og topchef fra Jyske Bank Anders Dam. Af ledere fra Amerika, England og Australien, vil der være fokus på udtalelser fra direktør ved LBS Peter Shepard, Michael Brown fra AT Kearney, New York, Stephen Parker, AT Kearney chief learning officer, direktør ved Deloitte Peter Williams, Karena Gomez fra KMPG, England og Deb Nystrom fra USA.

Ledelse

Professor Tomas Chamorro-Premuzic udtaler, at der specielt i den vestlige verden er en bekymrende voksende tendens til narcissisme inden for ledelse, hvor han blandt andet udtaler, at manipulation og bedrageri er blevet et stigende problem blandt ledere i virksomheder. Ifølge Premuzic er de enkelte ledere ikke empatiske og de bekymrer dem ikke om de ansattes fysiske og psykiske tilstande i arbejdsmiljøet. Dette ser Premuzic som værende et generelt stigende problem i et globalt perspektiv (Edwards 2015). Premuzic udtaler hertil, at de ledere som klarer sig bedst, er de ledere, som er bevidste om, hvem de er og hvor de vil hen, samt de ledere som kan finde ud af at udvise empati og har en forståelse for deres medarbejdere. Dette vil sige, at Premuzic mener, at en høj følelsesmæssig intelligens (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002) er en nødvendighed for

virksomhedsledere for at klare sig godt og opnå succes. Premuzic gør det klart i sin udtalelse, at han mener, at udviklingen af menneskets selvbevidsthed og social bevidsthed (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002) er to vigtige faktorer i ledelse, hvilket vil sige udviklingen af følelsesmæssig intelligens (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). Ifølge Premuzic er udviklingen af følelsesmæssig intelligens en afgørende faktor for, at en leder kan opnå succes i en virksomhed. Premuzic peger her på, at det igennem de senere år er blevet et generelt problem inden for ledelse i den vestlige kultur, specielt med henblik på USA, at ledere er blevet mere narcissistiske. Premuzic laver desuden en sammenligning mellem USA og Australien, hvor han påpeger, at der er en mindre tendens til en narcissistiske udvikling blandt virksomhedsledere i Australien, end der er i forhold til USA (Edwards 2015). Idet disse ledere er blevet mere narcissistiske anlagt, udtaler han også, at disse ledere ønsker at opnå succes, men at de ikke arbejder på at gøre dem fortjent til deres ledelsesposition ved, at have vist sit værd for at opnå denne ledelsesposition. Premuzic udtaler: *"Everyone wants to be the next Richard Branson but they don't have 1 per cent of the work ethic"* (Edwards 2015). I denne udtalelse er Premuzic fokuseret på, at ledere gerne vil være succesfulde ledere, men ifølge Premuzic har mange af disse ledere ikke kompetencerne til, at blive ligeså succesfulde ledere som for eksempel Richard Branson. Denne mangel på arbejds etik er ifølge Premuzic, at ledere som ikke har denne arbejds etik eller følelsesmæssige intelligens (Goleman 2014), aldrig vil kunne opnå, at blive en succesfuld leder på et niveau med de største ledere uden disse etiske egenskaber i deres ledelsesmetode. Premuzic mener, at narcissistiske anlagte ledere ikke har viljen til at ændre deres adfærd, se deres egne fejl eller være opmærksom på deres omgivelser og medarbejdere. Disse ledere er dermed selvcentreret og handler for egen vinding skyld, hvilket gør, at de ifølge Premuzic ikke har muligheden for, at opnå denne høje arbejds etik (Edwards 2015), hvor der er fokus på medarbejdere, samarbejde og på at opnå et stærkt følgeskab blandt medarbejderne. Premuzic fokuserer dermed på, at lederen skal gøre sig fortjent til sin ledelses position og at hullet mellem toppen af ledelsen og den almindelige medarbejder gør, at den enkelte medarbejder bliver mere fokuseret på dets egen private kultur fremfor på kulturen i virksomheden, hvilket han ser som et problem: *"The bigger the gap between the top 1 per cent of CEOs and entrepreneurs and the workers, the more that culture worships individuals"* (Edwards 2015).

Professor i Erhverv David Ulrich er i modsætning til Premuzic, mere fokuseret på den Amerikanske ledelsesstruktur, end han er på empati, ledesetik og følelsesmæssig intelligens. Ulrich har i modsætning til Premuzic fokus på, at det er vigtigere at koncentrere sig om resultater og

opgaveløsninger, fremfor at koncentrere sig om tillid og relationer, hvor han ser på øget tillid som en trussel: *"With growing confidence threatening to create a division between the managing class and their staff, [...] the human resources profession will have to evolve to be more about delivering people skills, talent, better leadership and organisational solutions"* (Edwards 2015). Idet Ulrich ser på tillid som en trussel frem for en fordel for virksomheden, er Ulrichs synspunkt på tillid og ledelse i modsætning til Premuzics synspunkt, mere over i en lighed af Machiavellis tankegang. I Fyrsten havde Machiavelli også et negativt syn på tillid, men han havde derimod fokus på, at det var vigtigere, at lederen var frygtet, og at lederen sørgede for at få tingene ført igennem som leder som vigtigere lederegenskaber end relationer og tillid (Machiavelli 2016). Ulrich mener dog ikke med sin udtalelse, at der skal være en frygt over for lederen, som Machiavelli gør, men at der derimod skal være mere fokus på at skabe talenter, løse problemstillinger og skabe resultater, end at fokusere på at skabe tillid og relationer mellem ledere og medarbejdere (Edwards 2015). Disse udtalelser fra Premuzic og Ulrich står dermed i kontrast til hinanden. Den ene professor ser på øget tillid i ledelse som en svaghed og den anden på tillid som en styrke i at skabe bedre følgeskab og et bedre psykisk arbejdsmiljø. Udover at disse to professorer har en modsat holdning til hinanden omkring tillid, så er den ene professorer også mere fokuseret på, at opgaver skal løses, det vil sige, at der er fokus på det rationelle, hvor den anden professor har mere fokus på det emotionelle. I deres udtalelser gør de det dermed begge klart, at de hver i sær har det syn på følelsesmæssig intelligens (Goleman 2014), at det er henholdsvis en styrke og en svaghed for virksomheden og dens leder. I disse to tilfælde er det tydeligt, at kulturen spiller en væsentlig rolle i, hvordan ledelse bliver set på, og hvordan ledelse bliver udøvet kulturelt set. Professor Premuzic har fokus på, at det er et stigende problem specielt i USA, at lederne er blevet mere narcissistiske. Derimod mener den anden professor, som er amerikaner, ikke at manglende tillid og den amerikanske ledelsesstruktur udgør et problem, men at øget tillid, mere fokus på det emotionelle, mindre fokus på opgaveløsning og det rationelle udgør et problem for lederen, som dermed udgør en svaghed for virksomheden og lederen.

Ifølge Premuzic bliver der i virksomhederne skabt et fundament for en voksende narcissistisk ledelseskultur, hvor manipulation og bedrageri bliver en del af hverdagen. Ifølge følelsesmæssig intelligens er der ved en stigende tendens til narcissisme ikke længere tale om at der findes et resonant lederskab sted i virksomheden, men at det derimod er et dissonant lederskab, som finder sted. Ved dissonant lederskab vil der være en mangel på forståelse for medarbejderne, mangel på empati og gensidig tillid mellem medarbejder og leder. Ved et dissonant lederskab (Goleman, Daniel; Boyatzis,

Richard; McKee, Annie 2002) i virksomheden bliver der skabt et fundament for frustrationer, hvilket resulterer i, at der er medarbejdere, der dermed ikke får udført deres arbejde ordentligt. Idet der bliver grobund for frustrationer i virksomheden blandt medarbejderne, og medarbejderne individuelt begynder at fokusere på deres egen individuelle kultur frem for kulturen i virksomheden, bliver der også grobund for stress og øget sygefravær i virksomheden. Denne grobund for stress og øget sygefravær opstår, idet de ansatte vil have svært ved, at finde ud af, hvilken retning de og virksomheden skal i, da der opstår en masse små kulturer og retningslinjer i virksomheden, samtidig med at der ikke er et gensidigt tillidsforhold lederen og medarbejderne imellem (Edwards 2015) (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002). I værste tilfælde ved tale om manipulation og bedrageri er det også muligt at se på demagogi. Ved demagogi er det manipulation og frygt, som får mennesker til at følge af tvang og ikke af lyst udelukkende for overlevelsens skyld. Demagogi vil dog nærmere finde sted blandt politiske ledere end blandt virksomhedsledere (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002).

Direktør ved Deloitte Australien Peter Williams har ligesom Premuzic, dog som leder og ikke professor, fokus på den følelsesmæssige intelligens i ledelse. Williams udtaler, at han efter sit hesteassisterede kursus har erfaret, at lederskab fungerer bedst, når mennesket hver dag arbejder på, at gøre sig fortjent til at lede sine medarbejdere fremfor at have fået lederstillingen tildelt uden nogen speciel indsats. Til dette fremhæver Williams, at det skaber mere respekt om lederen, når lederen har gjort sig fortjent til sin position: *"In the horse world, [...] leadership is earned and respected in the team [...] If you act inappropriately in the horse world you lose your leadership, and in life that's where things go bad [...] If you go home and say, 'Did I earn the right to lead my people today?' and take a different perspective as leader, you're more likely to earn respect"* (Edwards 2015). Premuzic udtaler hertil, at ledere som ikke stiller dem selv dette spørgsmål, opnår ikke den samme succes og er mere narcissistiske anlagte, end ledere som stiller sig selv spørgsmålet om, de har gjort sig fortjent til at lede deres medarbejdere (Edwards 2015). I Watsons undersøgelse af ledelsestræning med heste, påpeger Watson de selv samme egenskaber som Premuzic og Williams, at ledelse ikke er noget, som en leder får, men derimod noget som en leder tager og gør sig fortjent til ved, at være en leder som medarbejderne kan have tillid til, at denne vil føre dem i en rigtig retning og have tillid til, at kunne følge af veje, som de ellers ikke selv ville have valgt at gå af (Watson 2016) (Baldwin, Bommer og Rubin 2008) (Edwards 2015).

Kursusdeltagere

Det er ved at undersøge de enkelte kursusdeltageres holdninger og forventninger til kurset muligt at se, at disse holdninger til kursusformen blandt kursisterne før kursusstart svinger imellem at være skeptiske og positive indstillede. Londons Business School lavede et ledelsestræningsforløb, hvor der blandt andet skulle prøves kræfter af med et hesteassisteret ledelseskursus. Deltagerne bestod af tredieve ledere fra forskellige nationaliteter fra konsulent firmaet AT Kearney. Ved at se på London Business Schools forsøg på at sende disse tredive ledere på et hesteassisteret ledelseskursus i England er det muligt at se, at der er varierende holdninger blandt disse ledere. Direktøren ved LBS Peter Shepherd udtaler, at flere af meddeltagere der er taget afsted på det hesteassisteret ledelseskursus, er af den holdning, at et hesteassisteret ledelseskursus er unyttigt og spild af tid. Disse deltagere mener hovedsageligt, at det er spild af tid, idet de ikke kan se, hvad de kan lære fra en hest og de vil derfor hellere bruge deres tid på at løse de daglige opgaver i virksomheden (Jacobs 2015). På trods af en på forhånd negative indstilling til, hvordan dagen vil forløbe, og hvilket udbytte de vil få ud af kurset, har disse meddeltagere alligevel valgt at deltage i kurset.

Shepherd har i modsætning til de kursister, som er negativt indstillet over for kurset fokus på, hvilken effekt relationer og følgeskab har. I Shepherds udtalelser har han fokus på vigtigheden i, at lære at skabe relationer mellem leder og medarbejder og mellem leder og kunde frem for udelukkende kun at løse arbejdsrelaterede opgaver. Ud over at Shepherd har fokus på, at det er vigtigt at kunne skabe og håndtere relationer, er Shepherd også af den holdning, at det er vigtigt, at ledere og konsulenter lærer at være empatiske. Sheperd udtaler hertil, at alle mennesker kan løse opgaver, som er en del af dagligdagen i alle virksomheder, men at det derimod ikke er alle, som kan finde ud af at have relationer til andre mennesker, hverken til medarbejdere eller kunder (Jacobs 2015). Shepherd ser derfor på kurset som en udfordring i, at han skal lære, hvordan det er muligt, at kunne skabe relationer mellem ledere og medarbejdere og ikke på, hvordan han som leder skal lære at udføre opgaver. Ifølge teorien om følgeskab er det en vigtig egenskab, at lære at kunne håndtere relationer leder og medarbejder imellem for at opnå følgeskab blandt sine medarbejdere (Graen og Uhl-Bien 1995). Hvilket også er det, som Shepherd har fokus på i sit argument for at deltage i kurset. I modsætning til Shepherd er de, som er mere negativt indstillet over for kurset mere fokuseret på vigtigheden i, at løse opgaver i deres egen dagligdag i virksomheden. Udover at de er mere fokuseret på opgaveløsninger, har de også svært ved at finde relevansen i at lære, hvordan man har relationer og

opbygger disse til at skabe bedre følgeskab og samarbejde i virksomheden (Jacobs 2015) (Graen og Uhl-Bien 1995).

Kursisternes synspunkt på træning af håndtering af relationer som værende spild af tid, kan refereres direkte tilbage til udtalelserne af de to professorer Premuzic og Ulrich, hvor det blev diskuteret, hvorvidt en leder skal være relationsorienteret og nærværende eller, om en leder udelukkende skal være fokuseret på opgaveløsning og talent. Her havde Premuzic fokus på forbedringer i relationer og tillid, hvor Ulrich prioriterede vigtigheden i opgaveløsninger og havde et syn på tillid, relationer og følelsesmæssig intelligens som en svaghed. Dette vil sige, at holdningen til denne kursusform tager udgangspunkt i den individuelle leders kulturelle holdning til, hvordan ledelse er bedst udført. Ud fra disse udtalelser fra Professorer og kursister er det muligt at se, at der er to kulturelle grundholdninger til, hvordan ledelse bør udføres. Disse to grundholdninger er det rationelle og det emotionelle. Disse to holdninger står i kontrast til hinanden, men de vil ifølge teorien om autentisk, spirituel og hesteassisteret ledelsesteori i kombination med hinanden, kunne give mulighed for at styrke lederen og virksomheden. Indenfor hesteassisteret ledelses teori slår blandt andet Gehrke fast, at i ledelsestræningen med heste er der ikke noget som hedder kultur, men at der kun noget som hedder ledelse, hvor det handler om at finde en balancegang imellem at bruge fornuften og ens følelser. At der indenfor hesteassisteret ledelseskurser kun er noget som hedder ledelse, vil sige, at mennesket ikke kan lede ud fra sine kulturelle baggrunde, idet hesten kun ser på menneskets lederegenskab, som en leder der kan sørge for, at den overlever og kan komme sikkert igennem en fare. Hesten er derfor ligeglad med religion, nationalitet, race og tøjvalg, det som betyder noget er, om mennesket er autentisk, selvbevidst og at den kan stole på, at lederen kan lede den igennem farlige situationer, så den overlever (Gehrke 2009) (Watson 2016). Ifølge hesteassisteret ledelsesteori og spirituel ledelse er ledelse derfor en kombination imellem det emotionelle og det rationelle, hvor det handler om at opnå en forbindelse imellem hjerte, hoved og krop, for at opnå de bedste resultater som leder (Dissing 2008) (Maziere og Gunnlaugson 2015) (Strozzi 2004).

Ved at se på meningen med selve kurset er meningen med denne kursusform, ifølge kursusudbyderne Jude Jennison og Catherine Bray, trænerne ved London Business Schools træningsforløb, at lederne skal gå igennem en selvudvikling. Formålet med det kursisterne skal igennem på det hesteassisterede ledelseskursus er, at de skal lære det, som de ifølge disse to kursusudbydere ellers ikke lære på skolebænken, på andre lederkurser eller i erhvervslivet generelt: *“leaders learn leadership skills that*

are typically not taught in business but are critical to success — like trust, respect, courage, creativity and compassion” (Jacobs 2015). I denne udtalelse har Jennison og Bray ligesom Watson fokus på, at det som lederen erfarer, igennem et hesteassisterede kursus er det, som mennesket er nødsaget til at lære igennem erfaringer og praktiske handlinger, som ikke kan erfares i et teorilokale eller igennem erhvervs erfaringer alene. Dette vil sige, at der igennem disse ledelseskurser er fokus på at udvikle lederens selvbevidsthed, hvor lederne får en direkte feedback fra hesten i samarbejde med, at disse ledere bliver coachet af en fagperson igennem refleksionen omkring, hvor lederne ubevidst placerer forhindringer for dem selv. Kursusudbyderne udtaler, at lederne blandt andet skal lære om tillid, mod og respekt, hvilket betyder, at der igennem denne kursusform er fokus på, at udvikle den enkelte leders følelsesmæssige intelligens. I disse kurser er der dermed en større fokus på lederens personlige udvikling som leder og udviklingen af lederens kommunikative evner, end der er på at skabe faglige bedre ledere.

Kursisten Michael Brown fra AT Kearney, New York (Jacobs 2015), erfarede igennem det samme hesteassisterede kursus, som Shepherd deltog i, at han skal lære at være mere opmærksom på, hvilken indvirkning det nonverbale sprog har, og hvad det er, som mennesket signalerer med sit nonverbalesprog. At Brown blev gjort opmærksom på, hvilken indvirkning det nonverbale sprog har, fik også Brown til at tænke over, hvordan han interagerer med andre mennesker. Brown udtaler om sit udbytte ved kurset: *”the day made him think about how he interacts with people”* (Jacobs 2015). Det er ud fra denne udtalelse først og fremmest muligt at se, at kursusdagen har fået Brown til at reflektere over sin egen interaktion med andre mennesker, hvilket har givet ham en forståelse for, hvordan han interagerer med andre mennesker. Ud over at han opnåede en forståelse for sin egen interaktion, så opnåede han også en forståelse for, hvordan mennesket ved hjælp af små ændringer i dets adfærd og nonverbalesprog kan ændrer hele interaktionen og kommunikationsprocessen mellem to mennesker fra en positiv til en negativ process og omvendt: *”After watching how a colleague altered his posture to engage the horse at eye level, he decided to change his behaviour. The away day enabled him to understand that gregariousness can tip into aggression. “Every day we engage with clients or teams; it can be one-directional””* (Jacobs 2015). I denne udtalelse er det muligt at se, at Brown ikke kun er blevet gjort opmærksom på sin egen interaktion i samtalen med andre, men at han også er blevet opmærksom på, hvordan små ændringer i en af sine medarbejdere og medkursisters nonverbale kommunikation i samarbejdet med hesten, kunne ændre hele hestens reaktionsmønster fra negativt til positivt. At Brown blev opmærksom på disse ændringer gjorde, at

han samtidig fik øjnene op for, hvor små ændringer der skal til før, at det er muligt at interaktionen tipper fra at være selskabelig til at blive aggressiv. Brown bliver i denne sammenhæng opmærksom på, hvilken indvirkning det nonverbale sprog har på interaktionen mellem mennesker og hvordan små ændringer i menneskets nonverbale kommunikation og ændringer af ubevidste handlingsmønstre kan påvirke udfaldet af en interaktion med et andet menneske.

Kursusudbyder Ellen Hvidt udtaler i artikel "*Dam på lederudvikling med hest*" og på sin hjemmeside, at menneskets kommunikation består af: "55 pct. af kropssprog, 38 pct. af måden man siger tingene på og 7 pct. af de ord, man siger" (Marcinkowski 2008). Strozzi udtaler derimod, at det er påvist, at det nonverbale sprog udgør op til 85 procent af menneskets kommunikation (Strozzi 2004). Selvom der er lidt uenigheder i nøjagtigheden af procentindelingen af det nonverbale sprog, er det dog muligt at se, at menneskets nonverbale sprog er den vigtigste og mest dominerende kommunikationsform i menneskets kommunikation. Udover at Brown finder ud af vigtigheden i det nonverbale sprog, bliver Brown også opmærksom på vigtigheden i, at mennesket bliver inviteret ind, og at dets synspunkter bliver respekteret: "*Interacting with a horse made him conscious of the "need to be invited in". It made him aware of the need to understand others' viewpoints*" (Jacobs 2015). Idet Brown bliver bevidst omkring vigtigheden i at blive inviteret ind, bliver Brown også opmærksom på, hvor vigtig det er, at der er en gensidig respekt, som der ikke kun finder sted mellem leder og medarbejder, men som også finder sted imellem leder/medarbejder og klient. Ifølge Brown findes der i de fleste tilfælde af deres kommunikation med klienter i konsulentfirmaet kun en envejskommunikation sted. I denne envejskommunikation har der været en tendens til at være en mindre forståelse for den anden parts holdninger. Dette vil sige, at den ene part har været dominerende i interaktionen, fremfor at samtaleparterne har været på bølgelængde (Bauer 2008) med hinanden og dermed haft en gensidig respekt, hvor der ville være en gensidig forståelse mellem lederen/medarbejderen og klienten/medarbejderen. Denne invitation, gensidige respekt og forståelse tager udgangspunkt i, at han får en forståelse for, hvordan det er muligt at opnå et bedre resultat ved en tovejskommunikation frem for en envejskommunikation med klienten, hvor mennesket bliver inviteret ind, frem for at mase sig ind, så er der fokus på, at den anden parts meninger bliver hørt og respekteret. Dette vil sige, at Brown igennem kurset har erfaret, at han skal begynde at lytte mere til modparten i interaktionen, tale mindre og være mindre dominerende i interaktion med klienter og medarbejdere.

En tredje deltager ved det samme kursus som Shepherd og Brown deltog i, er Stephen Parker, AT Kearney chief learning officer. Parker erfarede igennem dette kursus og den feedback, som han fik fra hesten, at han præsterede for meget foran sine medarbejdere: *“I was performing too much in front of my colleagues.”* The horses are, as he puts it, the *“perfect feedback machine”* (Jacobs 2015). I gennem dette kursus opnår Parker en personlig indsigt i sin egen adfærd, hvor han bliver opmærksom på, at han ubevidst præsterer for meget for at vise sit eget værd over for sine ansatte. At Parker overpræsterede foran sine medarbejdere og foran hesten gjorde, at Parker udviste usikkerhed, idet han ville præstere mere end det han kunne præstere. Den feedback som Parker modtog af heste, fik ham til at indse, at han overpræsterer foran sine medarbejdere. Idet Parker er usikker og overpræsterer, risikerer Parker også at blive uklar i sin kommunikation. At Parker igennem sit nonverbale sprog ubevidst viser hesten, at han er usikker, og at han ikke er klar i sin kommunikation omkring, hvilken retning han vil føre, giver han hesten et indtryk af, at han ikke er en værdig leder og den vælger dermed at søge væk, idet den ikke kan have tillid til, at Parker vil eller kan sørge for dens overlevelse (Strozzi 2004) (Watson 2016) (Jacobs 2015). Det samme problem gælder for Parker, når han overpræsterer foran sine medarbejdere. Idet Parker overpræsterer, udviser han usikkerhed over, hvilken retning medarbejderne skal føres eller fratager medarbejdernes deres ansvar, idet Parker påtager sig mere end han behøver, fremfor at udvise tillid til sine medarbejdere og dele arbejdsopgaverne ud. Parker risikerer dermed, at medarbejderne mister tilliden til ham, og at motivationen blandt medarbejderne sænkes. Dette resulterer i, at medarbejdernes arbejde ikke bliver udført ordentligt, idet Parker påtager sig mere end han som leder burde og dermed ubevidst udviser mistillid til sine medarbejdere. Den feedback Parker fik igennem hesten, gjorde ham opmærksom på, at når han ville overpræstere foran sine medarbejdere, udviste han dermed ubevidst usikkerhed og mistillid til sine medarbejdere. I denne læringsprocess opnåede Parker samme resultat som Deb Nystrom gjorde igennem sin kursusform: *“1. Slow is fast. 2. Be present. 3. Pause, Reflect, Choose. 4. Less=More 5. Small=Big”* (Nystrom 2014). Parker erfarede dermed igennem sit hesteassisterede kursus, at han skulle gøre mindre, og at stort er mindre. Dette vil sige, at Parker har erfaret, at han skal lære at have tillid til, at medarbejderne kan udføre et ordentligt stykke arbejde uden, at Parker har behov for at overpræstere. Parker har dermed erfaret, at han skal lære at gøre mindre end det han gør, for at opnå et bedre resultat for virksomheden og Parkers medarbejdere.

Fra at undersøge udtalelser af engelsksprogede kursister er det muligt at rette blikket mod de dansksprogede kursister. Den danske skoleleder Martin Bliddal som tager del i et hesteassisteret

kursus ved kursusudbydere ”Nærværstrejser” i Danmark. Bliddal er fra starten negativt indstillet over for kurset og dets indhold, om det så er over for selve titlen på kurset ”Nærværstrejse”, er han negativ indstillet. Bliddal udtaler: *”Kort og godt så er jeg mere end almindelig spændt på at se, hvordan pokker de kursusudbydere får den kørt i hus. Jeg kan overhovedet ikke se, hvordan det skulle kunne lade sig gøre, men jeg kan jo blive overrasket”* (Bliddal 2010). Bliddal er skeptisk anlagt over for kurset og udtaler, at han udelukkende er taget afsted på grund af pres fra sin hustru til at tage med, idet han på et tidspunkt havde sagt ja uden, at han vidste, hvad det var, han havde sagt ja til. Bliddal har svært ved at forstå meningen i, hvordan en hest kan lære ham noget. Ligesom Shepherds negativt indstillede meddeltagere er Bliddal på forhånd overbevist om, at kurset er spild af tid. Bliddal vælger dog alligevel, at han vil tage del i kurset, hvor han ønsker at han finde ud af, hvorfor han altid ender med at blive snydt eller købe noget, som han alligevel ikke har nogen interesse i. Bliddals opgave bliver dermed, at han skal stå inde midt i en ring ved en hest, uden at måtte røre hesten. Han udtaler om denne opgave, at han personligt tænker, at det er noget af det letteste, som han kunne blive udsat for. Bliddal udtaler om forløbet: *”[.]vender ryggen til krikken. [..], begynder med det samme at puffe til mig med mulen, og jeg kan mærke, hvordan det rykker i mig for at klappe det skide øg. Jeg stålsætter mig og går hen i den anden ende af indhegningen og vender ryggen til igen. Avelon følger troligt efter og begynder at nappe mig blidt i hånden, i nakken og på låret. Det bliver vanskeligere og vanskeligere at holde hænderne for mig selv”* (Bliddal 2010). I Bliddals udtalelse om episoden er det muligt at se, at Bliddal bliver irriteret og frustreret, opgaven er ikke så nem, som Bliddal forudså den ville være. Bliddal vil gerne give efter over for hesten, men han må ikke for kursusudbyderen, hvilket gør, at hesten bliver ved med at søge Bliddals opmærksomhed, fordi hesten kan mærke, at Bliddals afvisning ikke er ægte. Bliddal forsøger, at blive ved med at søge væk fra hesten for at han undgår, at han kommer til at give efter over sit ønske om at snakke med hesten.

Bliddal bliver igennem refleksionen og den efterfølgende samtale med kursusudbyderen opmærksom på, at han igennem sit liv verbalt har forsøgt at sige nej over for sælgere, men imens han verbalt har forsøgt at sige nej, så havde han ubevidst et nonverbalt sprog, som sagde ja. Idet Bliddal verbalt har sagt nej og nonverbalt sagt ja, er han altid endt med enten, at blive snydt eller købe noget, som han egentlig ikke ønskede at købe. Hesten har dermed fungeret som en rolle for de sælgere, som plejer at snyde Bliddal på ferier og igennem telefonen, idet hesten vidste, at Bliddal gerne ville snakke, det var bare et spørgsmål om, at forfølge ham, indtil at han ville give efter. Disse personer er irritationsmomenter for Bliddal, men de er også personer, som Bliddal i princippet ønsker at give

opmærksomhed, når de henvender sig til ham, men som han på den anden side ikke ønsker at købe noget af. At bliddal på den ene side ønsker at give disse mennesker opmærksomhed, men som han på den anden side ikke ønsker at købe noget af, stiller Bliddal i et dilemma, som gør, at han ubevidst både siger ja, selvom han lige havde sagt nej: *"En trænet sælger kan sagtens læse, at mit afvisende kropssprog ikke er ægte. [..]. I stedet for at forsøge at afvise det menneske (= sælgeren), der henvender sig, skal jeg derimod være tro mod min natur. Jeg skal give mennesket al den opmærksomhed, som jeg har lyst til, og det betyder jo ikke nødvendigvis, at jeg også skal tage imod det, jeg tilbydes"* (Bliddal 2010). Igennem den feedback Bliddal fik fra hesten, opnåede Bliddal ikke kun en forståelse for, hvordan hans nonverbale sprog siger ja, mens hans verbale sprog siger nej men også for, hvordan han bare ønsker, at give mennesker som henvender sig til ham opmærksomhed.

At Bliddal igennem denne reflektering opnår en forståelse for de problemstillinger, som har været en barriere for ham igennem livet, giver i fremtiden Bliddal muligheden for, at han kan give ham selv lov til at være tro mod sin natur. Dette gør han ved, at han giver de mennesker, som henvender sig til ham, også selvom det er sælgere, al den opmærksomhed, som han ønsker at give dem. Idet Bliddal lærer at give disse sælgere den opmærksomhed, som han ønsker at give dem, er Bliddal tro mod sin egen natur, og han opnår på den måde muligheden for, at han kan kommunikere med sælgeren uden, at han føler, at han er tvunget til at købe noget, hvor det ender med, at han føler sig snydt af sælgeren. Dette kursus giver dermed Bliddal en selvindsigt, som giver Bliddal muligheden for, at han kan opnå en forståelse for de blokader, som ubevidst har været en hindring for Bliddal i sin kommunikation med specielt sælgere. Denne bevidsthed om Bliddals blinde sider har dermed udvidet Bliddals selvbevidsthed (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002) til, at han er blevet mere bevidst om, hvordan han i fremtiden skal forholde sig til mennesker, som han gerne vil give opmærksomhed, men som han stadig ikke ønsker noget fra. Denne selvindsigt ændrer dermed Bliddals syn på kurset fra negative forventninger til et positivt resultat: *"Jeg er oprigtigt forundret. Det tog hesten mindre end 15 min at få mig frem til den konklusion. Alle mine fordomme og al min forudindtagethed ligger i ruiner. Det KAN lade sig gøre at opnå indsigt omkring sig selv, uden at det nødvendigvis indebærer de store sjælelige kvaler"* (Bliddal 2010). Bliddal udtaler hermed, at han har opnået selvindsigt, at det kan lade sig gøre for mennesket at arbejde med sin egen person uden, at det kræver af mennesket, at det skal gå igennem flere samtaler ved en psykolog eller terapeut for, at det kan nå frem til, at gøre det som er ubevidst for mennesket bevidst. I denne udtalelse gør Bliddal det klart, at samtidig med at der bliver arbejdet med Bliddals ubevidste sider, så bliver der arbejdet med

disse sider ved, at det foregår som en udvikling, som han selv får lov til at gennemgå men uden, at der var behov for, at han skulle gå igennem lange samtaler for, at han kunne nå frem til roden af sine problemer, som gør, at han altid ender med at blive snydt. Bliddal gør det hermed klart, at denne arbejdsprocess og forståelse sker ved, at han ser sine egne problemstillinger og mærker dem, hvilket giver ham muligheden for selv at reflektere over situationen, som starter en arbejdsprocess inde i Bliddal. Idet Bliddal igennem coachingen med hesten bliver bevidst omkring sine ubevidste sider, opnår Bliddal mere selvbevidsthed omkring sit eget jeg og sine ubevidste sider. Bliddal har dermed igennem assistance fra hesten gået igennem Scharmers Teori U, hvor Bliddal er blevet gjort opmærksom på sine blinde pletter, som har været barriere for ham igennem livet. Igennem hestens spejling, feedback fra hesten og reflektering af Bliddals problemstilling er han blevet gjort opmærksom på, at han har svært ved at afvise mennesker. Idet Bliddal ønsker at give mennesker, som opsøger ham opmærksomhed, er han dermed ikke tro imod sin egen natur, når han forsøger at afvise disse mennesker, som tager kontakt til ham med henblik på at sælge. Igennem denne bevidsthed bliver han opmærksom på de mønstre han igennem downloadingmekanismen (Scharmer 2009) har tilegnet sig igennem livet, og han opnår dermed muligheden for at gøre op med disse mønstre og nulstille dem for, at han kan opnå muligheden for at kunne omdirigere.

Ved et andet dansk firma ved navn Equina deltager Anders Dam og Carsten Albrektsen i et hesteassisterede ledelseskursus. På dette hesteassisteret ledelseskursus er der ifølge kursusudbyderne fokus på ledernes nonverbale sprog, og på hvordan ledere udvælger deres medarbejdere, når de skal ansætte nye folk. I denne kursusform har Equina fokus på, hvordan en leder vælger at ansætte medarbejdere ved, at lederen vælger den medarbejder, som ligner lederens eget indre spejlbillede, hvilket ifølge Equina vil sige, at lederen ubevidst primært ansætter medarbejdere, som er et spejlbillede af lederens egen personlighed (Marcinkowski 2008) (Bauer 2008).

Dam og Albrektsen valgte begge selv den hest, som de hver især gerne ville arbejde med. Ellen Hvidt valgte dog at fratage Dam den hest, som han selv havde valgt og i stedet at give ham en anden hest, som han kunne arbejde med. Ellen Hvidt udtaler om Dams valg af hest at: *"Det er meget typisk, at folk – ligesom Anders gjorde – vælger en hest, der ligner dem selv"* (Marcinkowski 2008). Ifølge Hvidt har Dam valgt en hest, som har en personlighed, der minder mest om Dams egen personlighed, hvilket er en del af spejlneuronerne, som gør, at Dam vælger lige netop denne hest. Ifølge spejlneuronerne og Ellen Hvidts udtalelse, så vælger mennesket igennem spejlingen i et andet væsen,

hvor mennesket vælger det, som minder mest om personens eget indre spejlbillede og værdier (Bauer 2008). Dam har derfor valgt en hest, som personlighedsmæssigt er en afspejling af Dams egen personlighed og indre værdier. Dette valg gjorde, at håndteringen af denne hest var nemt for Dam. At Dam valgte en hest, som personlighedsmæssigt lignede ham selv, ligger til grund for Hvidts beslutning om, at udskifte hesten for at udfordre Dam (Marcinkowski 2008). Hvidt vælger netop at udfordre Dam ved, at hun giver ham en anden hest for, at Dam kan få en forståelse for, hvordan hans adfærd påvirker mennesker med en anden personlighed end, hvad han ellers ville vælge i en medarbejder. Idet Dam vælger en hest, som minder mest om sit eget indre spejlbillede, er sandsynligheden for, at han ansætter medarbejdere, som afspejler Dams egen personlighed stor. Da hesten bliver skiftet ud, begynder Dam også at møde problemerne, som trænerne kalder den udfordrende medarbejder. Dam bliver her opmærksom på, at Dams kropssprog er for hårdt, hvilket frastøder hesten, idet den ikke kan forholde sig til, at Dams bevægelser er for hurtige og voldsomme: *”Mit kropssprog er meget hårdt, og hesten gik simpelthen væk fra mig og gjorde det modsatte af, hvad jeg ville have den til”* (Marcinkowski 2008). At Dam får udleveret en anden hest med en anden personlighed end sin egen gør, at problemerne opstår ved, at han ikke ved, hvordan han skal kommunikere med denne her hest for, at han kan få tingene til at fungere imellem dem, hvilket frustrerer Dam. Idet Dam ikke ved, hvordan han skal kommunikere med denne hest, skaber det en usikkerhed for Dam. Dam bliver dermed tvunget til at tænke over sin adfærd og reflektere over, hvorfor reagerer hesten på ham, som den gør, før Dam kan lære at kommunikere med denne hest. At Dam får udleveret den udfordrende medarbejder i en anden hest, gør Dam opmærksom på, at både heste og mennesker skal ledes på forskellige måder, idet de består af forskellige personligheder. Idet både heste og medarbejdere består af forskellige personligheder, risikerer Dam også, at skulle håndtere medarbejdere i arbejdsrelaterede situationer, som han ikke ved, hvad han skal stille op med eftersom, at denne medarbejder ligesom hesten, har en anden personlighed. Igennem dette kursus er målsætningen derfor også, at Dam skal lære, at før de kan kommunikere og samarbejde med mennesker, som han finder udfordrende eller besværgelig, bliver han nødt til at lære at reflektere over, hvad det er der går galt, og hvordan han kan ændre kommunikations processen fra at være frustrerende til at kunne fungere.

I Simon Kellys undersøgelse har en deltager ved navn Collin det samme problem, som Dam har, hvilket er, at han også har et alt for hårdt kropssprog, der virker truende, og som hesten reagerer på: *”[The trainer] said that apparently the horse freaked because I gave off a threatening presence. It’s*

got me thinking about the way other people see me. I mean, I've always thought of myself as really approachable, but now I'm thinking back to how some people act around me in the college and I'm just wondering if I'm actually quite an intimidating bloke to deal with. It's got me thinking" (Kelly 2014). Både i Collins og Dams tilfælde bliver de igennem hestens spejling og feedback opmærksom på, hvordan deres adfærd påvirker andre, hvor de møder deres eget jeg, som andre mennesker oplever dem, og ikke som de ser dem selv. Dam opnår igennem hesten, at han bliver opmærksom på, at han har et hårdt kropssprog, der ligesom Collins truende kropssprog påvirker interaktionen i en negativ retning. At Dam er blevet opmærksom på, at han har et hårdt kropssprog, hjælper ham til at blive opmærksom på, at han skal begynde at fokusere mere på, hvordan Dams kropssprog påvirker andre mennesker omkring ham og specielt på, hvordan denne adfærd påvirker mennesker, som ikke er en afspejling af Dams egen personlighed. Dette har også gjort Dam opmærksom på, at han specielt i stressede situationer har et hårdt kropssprog. Denne bevidsthed kan efter Dams eget udsagn hjælpe ham til i fremtiden, at lære at tage tingene mere roligt i pressede situationer: *"Jeg håber, det her kan hjælpe mig til at blive lidt roligere på aftrækkeren"* (Marcinkowski 2008). Ifølge Dams eget udsagn har han tendens til at køre op i stressede situationer fremfor, at han trækker vejret en ekstra gang og tænker over, hvilken retning han skal lede i, for at banken kommer bedst muligt igennem finanskrisen uden, at banken risikerer at cracke (Marcinkowski 2008). Dette gør, at Dam er blevet opmærksom på, at han skal lære, at reflektere mere over, hvad det er der ikke fungerer, og hvordan han i samarbejde med sit team får det, som der ikke fungerer til at fungere ved, at lære at reflektere over nye muligheder, før han kører op i en spids (Marcinkowski 2008).

imodsætning til Dam bliver Albrektsen ikke opmærksom på, at han har et hårdt kropssprog, men han bliver derimod opmærksom på, at hans problem ligger i, at han er mere usikker end han selv regnede med. At Albrektsen er mere usikker end han regnede med, giver hesten tydeligt udtryk for igennem dens feedback. Albrektsen udtaler omkring den feedback, som han fik fra hesten: *"Jeg oplevede, at hvis jeg begyndte at tvivle på, om jeg kunne få en hest til noget – f.eks. at springe – så var det slut. Så kunne jeg simpelthen ikke få den til det, uanset hvor irriteret jeg blev"* (Marcinkowski 2008). Albrektsen oplevede, at hvis han ikke stolede på sine egne evner og kunnen, så nægtede hesten at følge ham. Anders Dam havde samme oplevelse, hvor han udtaler hertil *"[..]den gang jeg bremsede lidt op på vej hen til barren, hvor hesten ikke sprang over. Han mærkede simpelthen, at jeg ikke troede helt på det. Det kan jo overføres direkte til medarbejdere"* (Marcinkowski 2008). I denne udtalelse siger Dam, at i det øjeblik at han som leder tvivler, så tvivler medarbejderne også, hvilket

gør, at de mister tilliden til at følge med, ligesom hesten der nægter at springe, når Dam er usikker på, om han kan få den med over eller ej (Marcinkowski 2008).

Både Albrektsen og Dam møder derfor deres egen usikkerhed og Albrektsen bliver opmærksom på, at han skal lære at være mere selvsikker og mere bevidst omkring, hvad det er, han vil have hesten til og dermed mere bevidst om, hvad det er, han gerne vil have sine spillere til. Igennem den feedback som Albrektsen modtog af hesten, blev han opmærksom på sin adfærd igennem hestens reaktion, at idet han tvivler, tvivler Albrektsens spillere også, hvilket gør ham frustreret og disse frustrationer ender dermed ud i et dårligt resultat. Idet spillerne ikke forstår, hvor det er, at Albrektsen vil hen, på grund af Albrektsen usikkerhed gør, at Albrektsen er uklar i sin kommunikation og når han er uklar i sin kommunikation til sine spillere, bliver det han siger uklart for spillerne. Denne uklarhed i Albrektsens kommunikation giver grobund for frustrationer og miskommunikation mellem cheftræneren og spillerne. Denne uklarhed i kommunikationen ender dermed i frustrationer og miskommunikation mellem spillerne og træneren, hvilket gør, at spillerne ikke kan yde deres maksimale, da de er frustrerede over, hvad det er deres træner vil have dem til. Dam udtaler hertil under interviewet, at disse frustrationer og usikkerheder blandt spillerne er tydelige, når han er inde og se Albrektsens spilleres kampe i Silkeborg (Marcinkowski 2008). Dam og Albrektsen bliver hermed ligesom Bliddal opmærksom på, hvordan det er det, som de er ubevidst om, der er løsningen på de problemer, som er forhindringerne for dem i dagligdagen. Albrektsen og Dam har dermed gået igennem Teori-U (Scharmer 2009) i deres ledelsestræning, hvor de ligesom Bliddal er blevet gjort opmærksom på deres blinde pletter, som har været barriere for, at de kunne opnå de resultater de gerne ville.

Teori U og Feedback

Ud fra undersøgelserne af Sheperd, Brown, Parker, Bliddals, Dam og Albrektsens udtalelser er det muligt at se, at de alle har det til fælles, at der igennem deres ledelseskursus har været fokus på det nonverbale sprog, på den feedback, som de har fået fra hesten igennem spejling og den efterfølgende samtale med kursusudbyderen. Derudover har de også fokus på, hvad den feedback de har fået, har givet dem i forhold til, hvis de i stedet havde fået feedback fra et andet menneske frem for af hesten. Parker udtaler, at hesten er den perfekte feedback maskine (Jacobs 2015). Ud fra Parkers udtalelse er det muligt at se på, hvad det er, som gør, at hestens feedback ifølge kursister og kursusudbydere er så effektiv og hvad det er, som gør, at den ifølge dem er den perfekte feedbackmaskine. Ud fra de

enkelte udtalelser fra kursisterne bliver det gjort klart, at det er den direkte feedback, som falder med det samme, som gør hestens feedback effektiv og afgørende for lederen. Idet at den feedback som kursisterne modtager er en direkte feedback, som sker nonverbalt, får det kursisterne til, at reflektere over, hvordan deres nonverbale kommunikation, og små ændringer i deres kommunikation påvirker deres omgivelser.

Ud fra analyserne af de enkelte kursusdeltagere er det muligt at se, at hesten i hesteassisteret ledelse fungerer som en metafor for medarbejdere, sælgere og kunder, hvor lederen skal lære, hvordan der bliver reageret på deres adfærd, og hvad der skal til for at ændre disse reaktioner. At hesten fungerer som en metafor, giver ifølge Nystrom og Hvidt (Marcinkowski 2008) mennesket mulighed for at observere mennesket selv udefra, hvor lederen oplever kunder og medarbejderes reaktioner igennem hesten. Det er også her brugen af Teori U i hesteassisteret ledelse kommer ind. At lederen opnår muligheden for at observere det selv, giver lederen muligheden for at afdække blinde områder (Scharmer 2009), som lederen ikke selv har været bevidst om, hvilket giver flere deltagere en såkaldt aha-oplevelse. Det der menes med disse blinde områder er, at mennesket har fortrængninger i dagligdagen, som kan være en hindring for lederen i, at lederen tager de rigtige beslutninger: *"Once a person is a part of a group, the tendency to see things a certain way, similar to "group think" can occur. Leaders may overlook things or defer a difficult decision or action that eventually becomes hidden away in an internal space. Work with a horse also provides an opportunity to build trust to review hidden messages"* (Nystrom 2014). Idet mennesket bliver gjort opmærksom på dets blinde områder, ved at få lov til at observere det selv og dets egen adfærd opnår det muligheden for, at opbygge en tiltro og selvtillid som gør, at de tanker og ideer, som lederen har gået med, kommer frem for dagens lys. Lederen opnår hermed, at turde fremhæve egne ideer og tanker frem for, at lederen hænger sig i, hvad alle andre siger og gør. Samtidig sker der det i spejlingen, at mennesket bliver påvirket af sin egen adfærd, dette vil sige, at mennesket mærker på egen krop, hvordan mennesket er i interaktionen med andre mennesker.

At mennesket mærker den feedback det får på egen krop gør, ifølge Teori U, at mennesket bliver opmærksom på de mønstre, som det har downloadet igennem livet. Disse mønstre er adfærdsmønstre, som lederen opnår muligheden for at nulstille igennem observationen af mennesket selv og spejlingen. Igennem observationen af disse mønstre er det muligt, at lederen bliver opmærksom på usikkerheder, at lederen lader gruppen tænke i stedet for som leder at have en klarhed over, hvilken

retning der skal føres i (Scharmer 2009). Idet lederen begynder at blive opmærksom på sin egen adfærd igennem spejlingen, bliver lederen også mere selvbevidst omkring dets eget jeg. Idet øjeblik lederen bliver selvbevidst omkring sine usikre områder og de områder, som til dagligt er dem, som holder lederen tilbage fra at udføre de handlinger, som lederen ellers gerne ville, opnår lederen muligheden for at ændre disse mønstre, for på den måde, at kunne finde nye veje til at opnå målet. Dette udvikler den følelsesmæssige intelligens hos lederen og udvikler lederen til at blive mere autentisk, hvilket ifølge Nystrom leder videre til, at lederen lærer at fjerne barrierer som står i vejen for mål og drømme. Ifølge Nystrom har hesten en stor indflydelse på at være med til at nedbryde barrierer for lederen. Disse barrierer som står i vejen for lederen gør, at lederen har svært ved, at opnå sine mål, før lederen bliver gjort opmærksom på, hvilke barrierer som det er, der står i vejen for lederen. Nystrom udtaler: *"They can sense when a client is holding on to limiting beliefs as well as working on challenges to overcome. [...] a person who is changing directions with his career and is procrastinating about reaching out to key people in his network may experience feedback from his partner horse that mirrors his state of mind"* (Nystrom 2014). Nystrom giver her udtryk for, at hesten fornemmer, hvilke barrierer lederen holder fast i, og hvor lederen sidder fastlåst i en ond cirkel. Denne cirkel har ikke været mulig for lederen at bryde med, idet lederen aldrig har været opmærksom på eller bevidst omkring de forhindringer i dagligdagen fra lederens eget ubevidste jeg, som har været en ubevidst forhindring for lederen i at komme ud af sin fastlåste situation.

Det er i udtalelserne fra kursisterne muligt at se, at de enkelte kursister har fået en direkte feedback, som har fået dem til at reflektere over deres nonverbale sprog. Idet mennesket ifølge hesteassisteret ledelses teori får den direkte feedback fra hesten igennem spejlingen, får lederen ikke forklaret sin adfærd af et andet menneske, men lederen mærker derimod på egen krop og igennem den efterfølgende refleksion, hvilke ubevidste handlings- og tankemønstre som vedkommende bærer rundt på (Strozzi 2004) (Gehrke 2009) (Watson 2016). Ved at se på Deb Nystroms udtalelser om sine erfaringer først og fremmest som kursist og senere som coach med hesteassisteret ledelse, er det muligt at se, hvordan hun har erfaret, at hesten i modsætning til mennesket ikke har samme evne til at fortolke en handling, men at den reagerer ud fra det den oplever inden for millisekunder og ikke på det, som mennesket forsøger at præsentere sig som: *"horses react immediately to their experiences, and in this, they can reflect what they sense around them, including the deeper, sometimes hidden, emotions of the humans who are working with them"* (Nystrom 2014). Ud fra Nystroms udtalelse bliver det gjort klart, at hesten reagerer direkte på menneskets ubevidste handlingsmønstre, hvilket

vil sige, de følelser som ligger så dybt i mennesket, at de ubevidst er blevet en del af menneskets hverdag. For mennesket er disse handlingsmønstre skjult viden (Scharmer 2009) om menneskets egen adfærd. Denne skjulte viden (Scharmer 2009) har ifølge Nystrom en stor indflydelse på de problemer, som lederen kæmper med i sin organisation. Disse problemer er problemer, som kun kan løses i det øjeblik lederen bliver klar over, hvilke ubevidste forhindringer lederen har igennem sin dagligdag. Disse ubevidste forhindringer kan være egoisme, usikkerhed eller det at være ubevidst omkring sig selv og dermed ubevidst være forvirret og usikker over, hvilken retning lederen skal føre virksomheden og de ansatte i for, at lederen kan opnå det resultat, som er til virksomheden og de ansattes fordel. Denne skjulte viden kan også refereres til som menneskets blinde pletter (Scharmer 2009). Idet mennesket bliver bevidst omkring dets blinde pletter, opnår mennesket også at blive mere selvbevidst og socialbevidst, hvilket udvikler den følelsesmæssige intelligens hos mennesket (Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie 2002).

I teorien om feedback bliver det gjort klart, at feedback skal gives over flere gange, før denne feedback kan opnå en vedvarende effekt for mennesket. Denne feedback bliver ikke gentaget over flere gange i hesteassisteret ledelse, men denne feedback bliver derimod kun givet en enkelt gang. Til dette er det muligt at stille spørgsmålet, hvordan er det så muligt igennem et hesteassisteret ledelseskursus for lederen at skabe en vedvarende effekt, idet den feedback som bliver givet, ikke bliver givet over flere gange, som den i teorien om feedback skal (Day, et al. 2014). Ifølge hesteassisteret ledelse reagerer hesten omgående på den adfærd, som mennesket ubevidst udviser over for hesten. Dette bliver også gjort klart af kursisterne i deres udtalelser, at det er denne reaktion fra hesten, som giver lederen den effektive feedback frem for, hvis mennesket fik denne feedback verbalt fra et andet menneske. Kareena Gomez udtaler om den feedback, som hun har fået fra hesten, at i ledelsestræning med hesten som coach bliver det for lederen som at viske tavlen ren. Gomez har her fokus på, at mennesket igennem den feedback det får fra hesten opnår at lære at få en ny forståelse for dets eget jeg. Udover at mennesket lærer at få en forståelse for dets eget jeg, opnår det også en forståelse for situationen omkring mennesket på en ny måde igennem den direkte feedback, som der bliver givet: *"Horses are a blank canvas for us to work with (they won't be rehearsing their own internal dialogue in their head, or projecting their own insecurities!), and as a species skilled in reading body language, their reactions and responses to us, give new insights and feedback to learn from. When combined with expert facilitation, the learning is extremely powerful and immediate"* (Binks og Gomez 2016). Gomez udtaler, at hesten dermed er som et blankt lærred for mennesket,

hvor mennesket får direkte feedback på det, som det gør ud fra det, som hesten aflæser uden, at den dømmes personen, hvilket giver lederen tillid.

Hvis lederen havde modtaget denne feedback verbalt fra et andet menneske, ville lederen stadig være ubevidst om sine underbevidste problemer, idet denne feedback fremhæver de blinde pletter for lederen (Scharmer 2009). Igennem den feedback disse kursister har modtaget, er det muligt at se, at alle kursisterne har oplevet at gå igennem Teori-U, hvor de i stedet for at få en verbal forklaring, selv har set og følt den feedback, som de har fået (Scharmer 2009). lederen har igennem den verbale feedback ikke den samme mulighed for at lave en ændring, da det ikke er muligt, at ændre på en person som ikke kan eller vil se sine egne fejl, idet disse fejl er ubevidste for lederen. Hvis lederen derimod havde fået denne feedback verbalt igennem et andet menneske, ville lederen være nødsaget til at modtage denne feedback over flere gange (Day, et al. 2014) og måske endda fra flere forskellige mennesker, hvilket også ville give flere forskellige indtryk. Igennem hesten bliver lederne tvunget til, at se og føle deres egne fejl frem for verbalt at høre, hvilke fejl der er en hindring for dem i daglig dagen. Det er dette der ligger til grund for, at den feedback mennesket får fra hesten er så stærk i forhold til, hvis den kom fra et andet menneske. Ifølge Strozzi, Watson og Gehrke, er denne feedback også stærkere, idet mennesket i modsætning til hesten, har muligheden for at adskille følelser og adfærd, hvilket vil sige, at hesten i modsætning til mennesket ikke har mulighed for at lyve (Watson 2016) (Strozzi 2004) (Gehrke 2009). Hesten kan dermed kun give mennesket en ærlig feedback på, om mennesket er en værdig leder eller ej. Igennem denne feedback har mennesket muligheden for at vælge, at ændre sin adfærd for at blive accepteret som leder og dermed opnå følgeskab. Hesten har desuden, ifølge teorien og kursusudbydere inden for hesteassisteret ledelse, også muligheden for, at reagere på det, som ligger dybere og mere ubevidst i mennesket, hvilket gør, at mennesket ikke har den samme mulighed for at give den samme dybdegående feedback. Denne feedback fra mennesket vil derimod være mere overfladisk (Watson 2016) (Strozzi 2004). Samtidig har mennesket mulighed for at lyve og pakke dets holdninger ind og dømme personen ud fra personens position. Dette gør ifølge Strozzi, at mange mennesker er mere villige til at acceptere feedback fra en hest fremfor af et menneske: *"Many people feel safer with an animal than they do with other humans[.] The client's willingness to trust the horse and accept its feedback occurs in minutes, as opposed to the weeks or months that it can take with a human coach or therapist. People intuitively understand that the horse has no agenda with them[.] The horses [..] reflect the inner workings of the human, moment by moment, and relate differently to us in each situation. Horses accept, [..] all aspects of us [..] the*

most embarrassing, shameful aspects” (Strozzi 2004, : 9-10). Det er muligt at relatere Martin Bliddals udtalelse til denne udtalelse af Strozzi, idet han udtaler om sit resultat ved sit hesteassisteret ledelseskursus, at han oplevede, at hesten på femten minutter gav ham alt det, som han ellers kunne have brugt timer på at erfare igennem samtaler med en psykolog (Bliddal 2010). Idet mennesket opfatter, at de ikke bliver dømt, og at der ikke er nogen dagsorden, gør ifølge Strozzi dermed, at mennesket hurtigere giver efter over for hestens feedback og dermed har muligheden for, at kunne opbygge tillid.

Ved at undersøge om hesteassisteret ledelse er et nyt og revolutionerende fænomen, er det muligt at se på, at Anders Dam udtaler, at der ikke noget nyt ved teorien bag hesteassisteret ledelse. Ifølge Dams synsvinkel på kursusformen er der intet nyt i teorien bag hesteassisteret ledelse idet, at det ikke er nyt, at der findes forskellige personligheder, at det er vigtigt, at lederen er autentisk og bevidst omkring sine ansatte, at lederen skal være klar i sin kommunikation, så de ansatte forstår, hvilken retning de skal gå i og hvad det er de skal sørge for. Derudover udtaler han, at der heller ikke er noget nyt i, at ledere får feedback, når de deltager i et ledelseskursus, men at det som er nyt, er selve den feedback som der bliver givet ikke kommer fra ens egen artsfælle, men at den derimod bliver givet af en anden dyreart, nemlig en hest. Til denne feedback udtaler Dam, at denne feedback har en anden effekt end ved feedback fra et menneske: *”Noget andet, der blev tydeligt for begge ledere var, hvor forskellige hestene skulle ledes. Nogle skal opmuntres hele tiden, andre skal bare sættes i gang, nogle skal have tingene fortalt, mens man stod foran, andre, mens man stod bagved. Det er præcis ligesom med medarbejdere,«* forklarer Anders Dam og tilføjer: *»Det er der ikke noget nyt i. Det nye er, at det er et andet væsen, der giver dig feedback – i modsætning til, når man sidder på et kursus«*” (Marcinkowski 2008). Ifølge hesteassisteret ledelsesteori er det muligt at se, at både Gehrke, Watson, Strozzi, Kelly og hesteassisteret lederskabsudbyder Julia Felton også diskuterer, hvorvidt om der er noget nyt i at lave et praktiskorienteret ledelseskursus med heste, frem for andre ledelseskurstyper, som både fungerer i teori og praksis. Her er der bred enighed om, at der ikke er noget nyt ved den bagvedliggende teori omkring ledelse, hvor det blandt andet er muligt at se, at kurserne bygger på Teori-U og udviklingen af følelsesmæssig intelligens. Teori-U er en af nutidens mest anerkendte ledelsesteorier, hvilket vil sige, at der bliver afholdt op til flere ledelseskurser ud fra samme teori (Heimann og Lind-Hansen 2013), forskellen ligger bare i kursets udformning og i om kurset foregår i teori eller praksis. Dam udtrykker ligeledes, at ledelsesteorien bag et hesteassisteret ledelseskursus, er den samme som ved et hvert andet ledelseskursus, det eneste nye der er at finde ved et

hesteassisteret ledelseskursus er, at det foregår med et levende dyr, hvor der bliver givet en anden slags former for direkte feedback end den, som mennesket ellers ville have modtage i et teorilokale fra en anden medkursist.

Ud fra diskussionen om hvorvidt der er noget nyt ved hesteassisteret ledelseskurser er det ifølge Strozzi og Feltons arbejde muligt at se, at det desuden bliver antydnet, at nogen af de største verdensledere, som for eksempel den amerikanske Præsident Theodor Roosevelt, den britiske Premierminister Winston Churchill og den franske leder Napoleon Bonaparte (Strozzi 2004) (Felton 2012) havde hestene som et vigtigt redskab i deres ledelsesstile, hvor blandt andet Churchill tidligere har udtalt: *"There is something about the outside of a horse that is good for the inside of a man"* (Felton 2012, : 19). I denne udtalelse fra Churchill bliver det slået fast, at hestene igennem tiden har haft en indflydelse på Churchill som person og dermed som leder, idet han udtaler, at der er noget ved hesten, som gør noget specielt ved et menneske. Felton lægger vægt på, at han som en de største verdensledere lagde væk på, hvilken indflydelse hesten igennem tiden har haft på Churchills lederskab. Ud fra udtalelserne af Strozzi og Felton er det muligt at diskutere, hvorvidt om hesteassisteret ledelse i princippet ikke bare er et gammelt glemt fænomen, som efter en række år er kommet frem for dagens lys, idet nogen af fortidens største ledere var hestekyndige folk, som brugte hesten som arbejdsredskab, transportredskab og ved krig og på denne måde udviklede kompetencer indenfor ledelse (Strozzi 2004).

Nærværhed

Direktør ved Deloitte i Australien Peter Williams udtaler om sine oplevelser med lederskabstræning ved Carlos Tabernaberi fra Argentina, at han igennem Tabernaberi har erfaret mere om mennesker og lederskab igennem hesteassisteret lederskab, end han har om mennesker og lederskab ved andre ledelseskurser og igennem livet. Williams udtaler, at han igennem Tabernaberi har erfaret, at mennesker er ligesom heste. Hvor han ligesom Dam udtaler, at det i blandt både mennesker og heste er muligt at finde forskellige personligheder, og at mennesket ligesom hesten også har brug for at blive ledt. Nystrom udtaler hertil: *"There are many ways to lead, others can lead from the front while I lead differently. I can be an effective leader when I convey the vision clearly. You do not have to talk, to lead"* (Nystrom 2014). Ud fra Dams, Nystroms og Williams udtalelser om ledelse er det muligt at se, at der er mange måder at lede på, hvilket også er derfor, at der ikke findes nogen teori, som siger, at dette er den idelle måde, at en leder skal lede på (Barker 1997) (Strozzi 2004). I udtalelserne er det tydeligt, at der findes forskellige personligheder, nogen skal ledes forfra, nogen

skal hjælpes, imens andre skal ledes bagfra (Marcinkowski 2008) (Nystrom 2014) (Edwards 2015). At der ud fra disse udtalelser ikke findes en ideel måde at lede på, men at det derimod er vigtigt at være opmærksom på medarbejdernes personligheder, er ifølge Nystrom, derfor at hun er fokuseret på, at den nonverbale kommunikationsform er en vigtig kompetence for lederen at udvikle, for at lederen kan opnå at blive mere nærværende i sit lederskab (Marcinkowski 2008) (Nystrom 2014) (Edwards 2015).

Williams har ligesom de øvrige kursister og kursusudbydere også fokus på, hvordan mennesket har mulighed for at lære af hestens nonverbale sprog og hvor vigtigt det er, at kunne reflektere over det, som der ikke fungerer og dermed opnå muligheden for at finde en anden udvej: *"[...]people, like horses, respond to a nudge and some direction, and he encourages leaders to understand what makes each of their staff members tick by getting to know their personalities rather than "helicoptering" over a team. [...] "You're more involved with them, you're more available to staff, they get a sense of what's working," [...] "If it's not working you say, 'Let's reflect on that and see what's not working'"* (Edwards 2015). I denne udtalelse gør Williams det klart, at mennesker og heste har ligheder som gør, at ledere kan lære fra hesten, hvordan lederen skal være over for sine medarbejdere, inddrage medarbejderne, respektere forskellige personligheder og i samarbejde med medarbejderne reflektere over, hvordan tingene fungerer.

I modsætning til de andre kursister har Nystrom og Williams også fokus på, hvordan et hesteassisteretkursus lære mennesket at blive mere opmærksom på, hvordan det lærer at forblive mere nærværende i nutiden og dermed, at det også bliver mere opmærksom på sine medarbejders fysiske og psykiske tilstande i arbejdsmiljøet: *"Managers get into the habit of saying they've got things to do without knowing if their workers are in a good state or a bad state. It's also this notion of being completely present and being aware because they'll read you in a millisecond as well"* (Edwards 2015). Williams har i denne udtalelse fokus på vigtigheden i, at mennesket skal lære at forblive tilstedeværende i nutid. Williams udtaler hertil, at hesten aflæser menneskets intentioner og følelsesmæssige tilstand inden for millisekunder, og at den reagerer ud fra det, som den aflæser. Ifølge Williams er det dermed denne aflæsning, som giver mennesket den direkte feedback, idet hesten har gennemskuet mennesket. Hesten reagerer dermed ud fra det, som den aflæser, hvilket gør, at hvis lederens opmærksomhed ikke er rettet på situationen, så mister lederen sit følgeskab. Dette erfarer Gomez igennem det hesteassisterede kursus, som hun deltog i, hvor hun blev gjort opmærksom på

sin egen opmærksomhed og hvor meget der skal til før, at hun bliver distraheret i stressede situationer. Dette gør, at hun bliver opmærksom på, at hun ikke er stærk i at multitask, som gør, at hun hurtigt mister sin opmærksomhed: *"whilst leading Cherry, [...] I lost connection with him, if I was distracted by also speaking with her (a testament to my lack of ability to multitask!)"* (Binks og Gomez 2016). Igennem refleksionen blev Gomez også opmærksom på, at sin manglende evne til at kunne multitask også påvirkede hendes medarbejdere i dagligdagen. Dette gjorde Gomez opmærksom på, at når hun arbejdede på at være mere nærværende med hesten samtidig med, at hun forsøgte at tale med Binks, så gav hesten hende en anden respons på hendes adfærd. Det vil sige, at Gomez erfarede, at når hun mister overblikket i stressede situationer, hvilket i arbejdsrelaterede situationer gør, at hendes medarbejdere ikke forstår, hvor det er hun vil hen og hun risikerer dermed, at medarbejderne bliver usikre på deres arbejdsopgaver.

Ifølge Gomez og Williams har de derfor erfaret, hvor vigtigt det er at forblive tilstedeværende og nærværende blandt sine medarbejdere, samt hvor vigtigt det er at have fokus på medarbejdernes tilstand. Williams udtaler, at han mener, at det er et generelt problem blandt ledere, at de ikke er nok opmærksomme på deres medarbejdere i dagligdagen.

Ifølge kursusudbydere Catherine Bray og Jude Jennison er et af formålene med deres kursusform, at lederne skal lære at være mere opmærksom på, at de skal være mere nærværende og tilstedeværende i nuet over for deres medarbejdere: *"The interest in equine "guided learning" is also part of the corporate vogue for mindfulness, which encourages people to focus on the here and now, rather than ruminate on the past or future. "Horses are in the moment" "* (Jacobs 2015). I denne udtalelse, slår de to kursusudbydere fast, at lederen opnår at finde en indre ro gennem det hesteassisterede ledelseskursus, som gør, at de bliver mere tilstedeværende i nuet. Ud fra disse udtalelser af kursister og kursusudbydere er det muligt at se, at der er en bred enighed om, at det som leder er vigtigt at lære at være nærværende. Ifølge spirituel – og autentisk ledelse er det to vigtige kompetencer for lederen, at lære at være nærværende og tilstedeværende i nuet, specielt i udviklingen af at blive en mere autentisk leder (Maziere og Gunnlaugson 2015). Williams udtaler, at han igennem sit hesteassisteret ledelseskursus har opnået at finde roen og overskuddet til at blive i nuet, hvilket gør, at Williams er blevet mere selvbevidst. At Williams er blevet mere selvbevidst, har også udvidet Williams empati, som udgør den sociale bevidsthed, at Williams sociale bevidsthed er blevet udviklet, gør ifølge Williams, at han er blevet mere opmærksom på sine medarbejders tilstand i virksomheden: *"When I walk in the office now I can see my people and tell if they look stressed," he says. "I can*

take them aside and see if they're OK, do they need some help" (Edwards 2015). Williams udtaler hertil, at han igennem sit hesteassisteret ledelseskursus har erfaret, at han har lært at aflæse sine ansattes nonverbale kommunikation, hvilket også er med til, at gøre ham mere nærværende på arbejdspladsen. At Williams har lært at aflæse deres nonverbale kommunikation gør også, at han er blevet mere opmærksom på de signaler, som de signalerer, når de ikke er tilpas i dagligdagen. Dette giver ifølge Williams ham muligheden for at opdage, hvis medarbejderne signalere, at de er stressede eller utilpasse i arbejdsmiljøet. Det er dermed muligt for Williams at trække den enkelte medarbejder til side til en samtale for at diskutere medarbejderens problemstilling, så stress og længere sygdomsmeldinger bliver forebygget i stedet for, at disse signaler bliver overset (Edwards 2015).

Ifølge Williams er det et generelt problem for ledere, at det er en svaghed for dem, når det gælder om at aflæse deres medarbejders nonverbale sprog, fordi de er mere fokuseret på problemløsning og succes (Edwards 2015). Hvis medarbejderne ikke er tilpas i deres dagligdag og der ikke er nogen relation mellem leder og medarbejder, hvor lederen ikke er opmærksom på, at en medarbejder viser flere signaler på ikke at være tilpas i arbejdsmiljøet, kan arbejdsresultatet blive væsentlig forringet. Williams mener dermed, at mennesket kan lære af hesten at aflæse medarbejdernes og kundernes nonverbale sprog, hvilket ifølge Williams vil være en styrke for ledere, idet ledere ifølge ham har tendens til, at de fejler i at aflæse deres medarbejders nonverbale kommunikation: *"leaders can learn about body language from horses [...] he has learned that most people do not realise horses have overt body language and that it needs to be read, just as many leaders fail to read their own staff"* (Edwards 2015). Idet lederen fejler i, at aflæse medarbejdernes nonverbale kommunikation, fejler lederen også i at aflæse om medarbejderen er tilpas og om medarbejderen har forstået arbejdsopgaverne korrekt. Dette vil sige, at det også er en vigtig egenskab, at lederen er klar i sin kommunikation over for sine medarbejdere.

Nystrom udtaler i sin blog, hvor vigtigt det er at lederen er klar i sin kommunikation og at der er en klar feedback, hertil udtaler hun: *"[...]In the workplace, leaders and learners often count on nuanced feedback from colleagues and their network, using others' experience and interpretations to guide their decision making and planning. [...] highlights how this human perspective can be a problem [...] because of human cognitive bias in interpretation and decision-making. [...] In contrast, horses do not consciously interpret their experiences like humans do—they do not seek to label or categorize events or to create meaning"* (Nystrom 2014). Ud fra denne udtalelse er det muligt at se, at Nystrom påpeger, at ledere som regel tager beslutninger ud fra uklare grundlag, hvor fortidige hændelser og

andre menneskers meninger har en større indflydelse end lederens egen intuition om, hvilken retning lederen skal føre. Mennesket forsøger ifølge Nystrom, at skabe en mening ud af alt og det handler derfor ud fra tidligere erfaringer fremfor at være nærværende i nuet og handle ud fra det, som der sker her og nu og ikke ud fra, hvad lederens erfaringer siger der skete for ti år siden. Dette vil sige, at lederen mangler en klarhed over, hvilken retning lederen skal føre sine medarbejdere i, idet lederen ikke selv tager ledelse, men overlader ledelsen til andres meninger om, hvilken retning der skal tages. Dette gør også, at lederen bliver uklar i sin kommunikation over for sine medarbejdere og i sin egen dømmekraft. At lederen er uklar i sin kommunikation og dømmekraft gør, at lederen er usikker på sig selv og dermed usikker på sin egen og vedkommendes valg er rigtige eller forkerte. De erfaringer Williams har opnået, er dermed i overensstemmelse med de erfaringer, som Nystrom har opnået med sit hesteassisterede kursus, at det der igennem denne kursusform opnås er, at mennesket lærer, at det skal være mere fokuseret på, hvad det er som sker i nuet fremfor at fokusere på det, som er sket i fortiden eller, som kommer til at ske i fremtiden, på gensidig respekt, samt at det som leder er en vigtig egenskab at kunne lytte mere og tale mindre: *”Take the time to listen, then respond. [Use] the power of patience. Respect energy and space. Establish a pathway, for clarity to lead”*. (Nystrom 2014). Igennem denne kursusform er det derfor muligt at se, at kurset derfor handler om, at lederen skal være klar og nærværender i sin kommunikation og i sit lederskab.

I modsætning til Williams har Nystrom dog ikke kun fokus på, hvordan nærvær skabes igennem det nonverbale sprog men også på, hvordan menneskets nærvær udvikles igennem biologien. Nystrom har igennem biologien fokus på, hvordan hesten får menneskets hjerteslag til synkronisk at følge hestens, så mennesket på denne måde opnår at blive mere nærværende både med hesten og på arbejdspladsen (Nystrom 2014). Ifølge Nystrom sker der i samarbejdet med hesten det, at menneskets krop slapper af, hjerterytmen sænkes, oxytocinen⁹ stiger og stresshormonerne falder. Her er det muligt at se på Gehrkes undersøgelse af hesteassisteret ledelse, hvor hun har lavet undersøgelser på, hvordan hesten kan påvirke hjerterytmen hos mennesker, som gør, at hesten har mulighed for at sænke menneskets stresshormoner. I denne undersøgelse er Gehrke nået frem til, at i interaktionen med hesten synkroniserer menneskets hjerterytme med hestens: *”The horse’s heart is four to five*

⁹ Oxytocin er et hormon som udskilles i kroppen også kaldet kærlighedshormon, hormonet skaber tryghed hos mennesket (Kosfeld, et al. 2005). Oxytocin bliver dannet i hypothalamus og bliver derefter gemt i neurohypofysen (Bauer 2008).

times larger than the human heart and capable of sensing a magnetic field much stronger than ours [...]The initial results are supporting the hypothesis that when humans are in emotional states of presence, horse and human begin showing similar rhythms” (Gehrke 2009, : 231). Ud fra Gehrkes undersøgelser er det muligt at se, at i det øjeblik mennesket er følelsesmæssigt tilstedeværende i nuet, at mennesket og hestens hjerterytmere synkroniseres. Ud fra Williams og Nystroms udtalelser og Gehrkes undersøgelser er det derfor muligt at se på spejlneuronerne og følelsesmæssig smitte. Igennem spejlneuronerne er det ifølge Bauer for mennesket muligt, at synkronisere hinandens bevægelser i interaktionen. I interaktionen mellem menneske og hest synkroniserer menneskets hjerteslag med hestens, idet mennesket bliver følelsesmæssigt tilstedeværende, her sker der ifølge Gehrke og Nystrom en følelsesmæssig smitte mellem mennesket og hesten. Ved denne følelsesmæssige smitte stiger stoffet oxytocin i kroppen, hvor blodtrykket og stresshormonerne hos mennesket falder, hvorpå mennesket opnår, at det bliver mere afslappet eftersom at angst og vrede dæmpes, hvilket skaber en følelse af tryghed og nærvær hos mennesket (Bauer 2008) (Gehrke 2009) (Nystrom 2014). Når følelsen af stress, vrede og frustrationer falder, opnår mennesket muligheden for, at det bliver mere nærværende med hesten, hvorpå mennesket opnår muligheden for, at kunne blive mere nærværende i samarbejdet med andre mennesker, idet mennesket nu er i ro. Idet lederen lærer at blive mere nærværende blandt sine medarbejdere, oplever lederen også at være mere på følelsesmæssig bølgelængde med sine medarbejdere.

Ud fra udtalelserne af Nystrom, Gomez og Williams er det muligt at se, at der er et fokus på spirituel ledelse og følelsesmæssig intelligens. Idet der er tale om udvikling af følelsesmæssig intelligens og spirituel ledelse, er det muligt at se, idet der er fokus på empati, nærvær, at forblive i nutiden og udviklingen af hjerte til hoved forbindelse. Igennem denne udvikling, hvor mennesket lærer at bruge både sit hjerte, hvilket vil sige intuitionen, men også fornuften, hvilket vil sige, hovedet og dermed skaber en forbindelse i, at lederen lærer at tage beslutninger ud fra at benytte sig af både sin følelsesmæssige intelligens og sin fornuft (Dissing 2008) (Maziere og Gunnlaugson 2015).

Del konklusion

Ud fra undersøgelserne af artiklerne er det muligt at se, at det som lederne har fået ud af det hesteassisterede kursus, er at de har fået fokus på deres ubevidste sider, som er de sider som forårsager deres problemer i dagligdagen. Dette vil sige, at disse ledere har gennemgået en selvudvikling, hvor formålet er at de skal blive bevidste om, hvem de er, deres forhindringer og hvor det er de vil hen.

Konklusion

Ud fra denne analyse er det muligt at se, at ledelse består af flere forskellige retninger og teorier, men at der er en vis usikkerhed omkring, hvad ledelse præcis er og hvordan det er muligt at udvikle ledelse. Det er blevet diskuteret, hvorvidt det er menneskets IQ eller dets følelsesmæssige intelligens, som er den vigtigste intelligens kvotient inden for ledelse, hvor nogen ledere ser på det rationelle og andre på det emotionelle. I dette speciale har der været fokus på udviklingen af autentisk lederskab og følelsesmæssig intelligens igennem hesteassisteret ledelse. Ud fra analysen er det muligt at se, at autentisk lederskab og følelsesmæssig intelligens er blevet mere eftertragtede ledelseskompetencer at træne. Disse lederegenskaber kan ikke indlæres fra skolebænken, men skal indlæres igennem praktiske handlinger og udviklingen af selvbevidstheden. Ud fra analysen er det muligt at se, at kompetencerne autentisk lederskab og følelsesmæssig intelligens udvikler lederen til at blive stærkere i at aflæse nonverbale signaler. Lederen opnår dermed at stå stærkere i forhandlinger. Dette gør, at lederen har opnået en forbindelse mellem det rationelle og det emotionelle, hvor lederen opnår muligheden for at være på forkant i forhandlingerne, idet lederen bruger sin intuition og evne til at aflæse signaler i samarbejde med sin fornuft og handler derudfra. Idet lederen fremstår autentisk og relationen mellem medarbejder og leder bliver udviklet, opnår lederen også et bedre følgeskab blandt sine medarbejdere, som opstår igennem tillid. Ud fra denne analyse er det dermed muligt at se, at et hesteassisteret ledelseskursus ikke handler om, hvordan en leder kan blive en bedre leder på en dag, men om, hvordan mennesket igennem feedback fra hesten opnår at blive mere selvbevidst omkring de ubevidste sider, som mennesket består af, og som står i vejen for at opnå et mål. Igennem udviklingen af menneskets selvbevidsthed bliver menneskets følelsesmæssige intelligens også udviklet, hvor mennesket opnår at blive mere empatisk og autentisk i sit lederskab. Et hesteassisteret ledelseskursus er dermed ikke med til at skabe fagligt bedre ledere, men et hesteassisteret ledelseskursus har derimod fokus på at udvikle menneskets naturlige lederskabsevner, følelsesmæssige intelligens og evnen til at forblive nærværende i nuet, hvilket skaber den autentiske leder. I hesteassisteret ledelse har kulturen ikke den store betydning i lederskab eftersom, at kurset bygger på menneskets naturlige ledelseskompetencer. Igennem undersøgelserne af udtalelser af kursusudbydere og kursusedtagere uanset nationalitet er det muligt at se, at der udelukkende er fokus på, at det er ligegyldigt hvem lederen er og hvor lederen kommer fra. Det som betyder noget er om denne har en overensstemmelse imellem dets følelser og handlinger, så den fremstår autentisk og at der er en tillid til at følge denne leder. Dette vil sige, at træningen af ledere inden for denne kursusgenre teoretisk er ens på tværs af grænser.

Litteraturliste

- Baldwin, Timothy T., William H. Bommer, og Robert S. Rubin . 2008. *Developing management skills: what great managers know and do*. New York : McGraw-Hill Irwin.
- Barker, Richard A. 1997. »How can we train leaders if we do not know what leadership is? .« *Human Relations*, 343-362.
- Bauer, Joachim. 2008. *Hvorfor jeg føler det du føler - Intuitiv kommunikation og hemmeligheden bag spejlneuroner*. 1 . Borgen.
- Binks , Sue , og Karena Gomez. 2016. *Equine Assisted Learning: insights from a leader*. 16 . maj. Senest hentet eller vist den 19 . september 2017. <https://www.linkedin.com/pulse/equine-assisted-learning-insights-from-leader-sue-binks>.
- Bliddal, Martin. 2010. *Nærværsrejse.dk med en hest som makker....* 17 . november. Senest hentet eller vist den 19 . september 2017. <http://www.martin-bliddal.dk/?p=63>.
- Bowen, Glenn A. 2009. »Document Analysis as a Qualitative Research Method.« *Qualitative Research Journal*, 27-40.
- Brandt, Keri. 2005. »A Language of Their Own: An Interactionist Approach to Human-Horse Communication.« *Society and animals*, 5. juni.
- Day, David V., John W. Fleenor , Leanne E. Atwater, Rachel E. Sturm , og Rob A. McKee. 2014. »Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory.« *The Leadership Quarterly*, 63-82.
- Dissing, Ole. 2008. *Ledelsens indvendighed og etik*. København Ø: Jurist – og Økonomforbundets forlag.
- Edwards, Verity. 2015. *Leadership skills: it's really just horse sense* . 19. august . Senest hentet eller vist den 19 . september 2017. <http://www.theaustralian.com.au/business/leadership-skills-its-really-just-horse-sense/story-fn71714s-1227493322579>.
- Equina. u.d. *Lederens træningsrum*. Senest hentet eller vist den 21. september 2017. https://www.equina.dk/?page_id=766.
- Equine assisted psychotherapy - why horses. u.d. *Why horses*. Senest hentet eller vist den 18 . september 2017. <http://www.equineassistedpsychotherapy.com.au/why-horses/>.
- Equine Assisted Psychotherapy. u.d. *Equine Assisted Learning for Corporate Leadership, Team Building and Planning*. Senest hentet eller vist den 18. september 2017. <http://www.equineassistedpsychotherapy.com.au/leadership-and-team-building/>.

- Fambrough, Mary J., og Rama Kaye Hart. 2008. »Emotions in Leadership Development: A Critique of Emotional Intelligence.« *Advances in Developing Human Resources*, 15. september.
- Felton, Julia. u.d. *AHA! Leadership: Unbridled Success Workshops and Retreats*. Senest hentet eller vist den 23. Oktober 2017.
<http://www.businesshorsepower.com/programmes/leadership/leadership-with-horses/>.
- . 2012. *Unbridled succes - how the secret live of horses can impact your leadership, teamwork and communication skills*. Ecademy Press.
- Forsberg, Lena, og Ulla Tebelius. 2011. »Research Paper: The riding school as a site for gender identity construction among Swedish teenage girls.« *World Leisure Journal*, 1. marts: 42-56.
- Gallese, Vittorio. 2001. »The 'Shared Manifold' Hypothesis - From Mirror Neurons To Empathy.« *Journal of Consciousness Studies*, 33-50.
- Gardner, William L., Bruce J. Avolio, og Fred O. Walumbwa. 2005. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Elsevier Ltd.
- Gehrke, Ellen Kaye. 2009. »Developing Coherent Leadership in Partnership with Horses—A New Approach to Leadership Training.« *Journal of Research in Innovative Teaching*, marts: 222-232.
- Goleman, Daniel. 2014. *Ledelse med følelsesmæssig intelligens*. Gyldendal Business.
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie. 2002. *Følelsesmæssig intelligens i lederskab*. 2. Lindhardt og Ringhof forlag A/S.
- Graen, George B., og Mary Uhl-Bien. 1995. »Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective.« *Leadership Quarterly*, 219-247.
- Heimann, Bo, og Jan Lind-Hansen . 2013. *U'et - Kritik og Perspektiver*. Gyldendal Business.
- Hvidt, Ellen. u.d. *Hvorfor heste*. Senest hentet eller vist den 24. oktober 2017.
https://www.equina.dk/?page_id=851.
- Jacobs, Emma. 2015. *Horses for courses that gee up working relationships*. 14. maj. Senest hentet eller vist den 14. september 2017. <https://www.ft.com/content/7fcee4e8-e83d-11e4-baf0-00144feab7de>.
- Kaukiainen, Ari , Kaj Björkqvist, Kirsti Lagerspetz, Karin Österman, Christina Salmivalli, Sari Rothberg, og Anne Ahlbom. 1999. »The Relationships Between Social Intelligence, Empathy, and Three Types of Aggression.« *Aggressive Behaviour*, 81-89.

- Kelly, Simon. 2014. »Horses for Courses: Exploring the Limits of Leadership Development Through Equine-Assisted Learning.« *Journal of Management Education*, 216-233.
- Kohanov, Linda. 2001. *The Tao of Equus*. Novato, Californien: New World Library.
- Kosfeld, Michael, Markus Heinrichs, Paul J. Zak, Urs Fischbacher, og Ernst Fehr. 2005. »Oxytocin increases trust in humans.« *Nature*, 2. Juni.
- Kozinets, Robert V. 2012. »The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities.« *Journal of Marketing Research*, 30. december: 61-74.
- Lynggaard, Kenneth. 2015 . »Dokumentanalyse.« I *Kvalitative metoder En grundbog* , af Svend Brinkmann og Lene Tanggaard, 137-146. Hans Reitzel .
- Machiavelli, Niccoló. 2016. *Fyrsten*. Gyldendal.
- Marcinkowski, Camilla Victoria. 2008. »Dam på lederudvikling med hest.« *Børsen* 20-21.
<http://www.erhvervs-psykologi.dk/wp-content/uploads/2017/02/dam-til-hest.pdf>.
- Marks, Kelly. u.d. *Team building for business*. Senest hentet eller vist den 18. september 2017.
<http://www.intelligenthorsemanship.co.uk/course-info/for-business/>.
- Maziere, Cora, og Olen Gunnlaugson. 2015. »A Case for Developing Spiritual Intelligence in Leaders through Equine Facilitated Learning.« *The Journal of Values-Based Leadership*.
- Møller, Mette. u.d. *Naturligt lederskab med heste* . Senest hentet eller vist den 19 . september 2017 .
http://www.erhvervs-psykologi.dk/?page_id=947.
- Murphy, Kevin R. 2006. *A critique of emotional intelligence - What are the problems and how can they be fixed*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Nystrom, Deb. 2014. *4 Leadership Lessons from Horse-Guided Coaching*. 2. oktober. Senest hentet eller vist den 5. oktober 2017. <https://reveln.com/4-leadership-lessons-from-horse-guided-coaching/> .
- Pikes, Kathy. u.d. *Leadership with Horses*. Senest hentet eller vist den 18. september 2017.
<http://coachingwithhorses.com/leadership-with-horses/> .
- Roberts, Monty. 2005. *Fra mine hænder til dine - En praktisk guide til træning af heste gennem kommunikation og samarbejde*. Aschehoug.
- Scharmer, C. Otto. 2009. *Teori U - Lederskab der åbner fremtiden* . Forlaget Ankerhus.
- Schumann, Katrine. 2010. *Teori U - light version - på opfordring*. 3. maj. Senest hentet eller vist den 25. september 2017. <http://www.katrineschumann.dk/blog/2010/5/3/teori-u-light-version-paa-opfordring/>.

- Seymour , D, og T Abd Elhaleem. 1991. »‘Horses for courses’ - effective leadership in construction.« *International Journal of Project Management*, 4. November: 228-232.
- Strozzi, Arianna. 2004. *Horse sense for the leader within* . Bloomington, Indiana: Author house.
- Tanggaard, Lene , og Claus Elmholdt. 2011. *Følelser i ledelse*. Klim.
- Watson, Sam. 2016. *Developing leadership through equine-assisted program*. Senest hentet eller vist den 19. Oktober 2017. <http://hqadvali.com.au/wp-content/uploads/2017/08/Developing-leadership-skills-through-equine-assisted-programs.pdf>.