

Hästen testar ledarstilen

Hästar är fullständigt ärliga när de ger feedback. Därför låter Catarina Espmark hästen vara läraren i sina ledarskapsutbildningar. Vi tar med oss två hästovana chefer som får testa sin ledarstil.

Horse Assisted Education

Horse Assisted Education, HAE, är en upplevelsebaserad metod för att utveckla ledarskap och självinsikt. Det sker genom olika övningar med hästen från marken och kallas också naturligt, autentiskt ledarskap. I Tyskland och USA har man sedan många år använt hästen som partner i ledarskapsutveckling och ledarskapsträning. Kursledarna är medlemmar av European Association for horse Assisted Education (EAHAE). Det är den europeiska organisation som utbildar och licensierar tränare i Tyskland.

Den ursprungliga betydelsen av management, ledarskap, är "att hantera hästar". Hästledd ledarskapsutbildning går ut på att använda hästar i praktiska övningar som liknar situationer som uppstår i mötet med andra individer.



Vi är på Lidingby gård utanför Enköping där två chefer antagit vår utmaning att träffa en kommunikationsexpert, nämligen hästen Threllec. – Hästar speglar dina svaga och starka sidor som ledare. De gör bara som du vill om du är tydlig i din kommunikation, säger Catarina Espmark.

När hon leder in Threllec på övningsområdet tipsar Catarina Espmark om att vara närvarande, släppa tankarna på jobbet och våga bli berörd. Mötet med Threllec kan väcka starka känslor.

– Det händer att deltagare måste gå undan och vara för sig själv en stund. Det har att göra med att hästar ser rätt igenom det skydd vi byggt upp kring oss och de roller vi spelar, säger Catarina Espmark.

Hästar i ledarskapsutbildningar används för att utveckla kommunikationen i grupper och hos individer.

– Hästar bryr sig inte om det talande ordet men de är experter på kroppsspråk. De lyssnar mer på vårt beteende än på vad vi säger, förklarar Catarina Espmark.

Våra två kursdeltagare Marlené Eriksson och Örjan Carlborg ser lite vilsna ut när de hejar på Threllec. De är ovana vid hästar och Örjan Carlborg tycker dessutom att hästar är oförutsägbara. Men båda är villiga att testa vad Threllec har att säga om deras ledarskap.

Marlené Eriksson är vd i det Uppsalabaserade städföretaget Fejax AB med 50 anställda och programledare för TV4:s Rent Hus. Hon beskriver sig själv som en moderlig, omhändertagande och rättvis chef. Och så älskar hon att städa, det är därför hon håller i golvmoppen lika ofta som hon skriver städkontrakt och leder kundmöten.

– Eftersom jag är något av en arbetsnarkoman och älskar mitt jobb kan jag vara lite väl optimistisk för jag tror att alla ska klara det som jag själv klarar av. Men allt är möjligt om man hjälps åt, säger hon.

Örjan Carlborg är ledare i den akademiska världen. Han är professor i genetik vid SLU och projektledare för ett tiotal forskare. Han kallar sig coach och sammanfattar sin ledarstil som prestigelös.

– Jag strävar efter att lyfta fram individerna i laget. Var och en måste få hitta sitt eget sätt att prestera maximalt och för det krävs en stimulerande och tillåtande miljö, säger Örjan Carlborg.

Nå, hur väl stämmer det här med verkligheten? Det ska våra testpersoner ta reda på genom några enkla övningar med hästen. Catarina Espmark förklarar varför:

– Hästar struntar i vad det står på era visitkort, de ger ärlig feedback eftersom de saknar förmågan att vara subjektiva. De talar om vad som är sant när det gäller era sociala färdigheter utifrån de signaler ni skickar ut med kroppsspråket.

De första övningarna går ut på att närma sig hästen och ta reda på mer om sin ledarstil.

Örjan Carlborg är först ut och ska leda hästen förbi och runt några vita hinderstöd.

Han greppar grimskäftet och tar några steg framåt. Efter några meter stannar Threllec tvärt. Örjan Carlborg låter honom stå kvar på stället.

Sen börjar han viska, nästan ohörbart och kliar Threllec under hakan. Threllec buffar med sitt huvud och går fram några steg till. Vid sista stolpen stannar han igen. Örjan Carlborg tycks vänta på att Threllec själv ska få bestämma takten.

Efteråt är han glad att han över huvud taget tog sig runt hinderstöden.

– Jag hade ingen brådska, Threllec fick gå när han ville. Tiden var inte så viktig, jag tänkte att det viktigaste var att han höll sig på spåret och gick runt.

Är det samma på jobbet?, frågar Catarina Espmark.

– Ja, faktiskt. Jag väntar ut medarbetarna, de måste få känna att det är den inre motivationen som driver dem framåt. Jag tror på ett situationsanpassat ledarskap. Om hästen inte vill gå just då, är det okej för mig.

Marlené Eriksson står på tur och hon tar ett entusiastiskt tag i grimskäftet, ställer sig framför Threllec och börjar peppa sin häst: ”Kom igen, duktig kille, nu går vi runt tillsammans du och jag”.

Det hjälper föga. Threllec står kvar. Han ser oberörd ut men öronen böjer sig fram och tillbaka och signalerar att han i alla fall lyssnar.

”Kom gubben, det här ska du och jag fixa ihop, kom nu! Vi har inte tid med det här, jag leder dig”, manar hon på.

Efteråt frågar Catarina Espmark:

– När han stannade, vad tänkte du då?

– Han ville ju inte lyda mig. Jag tror han känner att han har övertaget, för jag var rädd. Men då försökte jag säga att vi ska jobba ihop, att vi är ett lag.

Catarina Espmarks reflektion är att hennes rädsla tog över i början, att hon kämpade med att ta kommandot över hästen och ville ha kontroll.

Marlené Eriksson känner igen det där med kontrollbehov. Kontroll vill hon gärna ha och nog kan hon vara dominant. Men inte av illvilja.

– Jag tror inte på att forcera varken hästar eller människor. Jag vill att vi ska dra åt samma håll. Om det behövs, vill jag gå före och visa vägen.

Catarina Espmark förklarar att hästars förmåga att överleva handlar om kommunikation. Hästar bygger sociala strukturer i sin flock genom att läsa av andra hästars signaler. De utser en ledare, en pådrivare, en som passar på unghästarna och en som hittar maten till sin flock osv.

– Vi kan lära oss av hästar och hur de skapar goda relationer i sin flock. Med hästar måste man tänka på hur man betar sig, för det smittar av sig på hästen. De vill alltid göra sitt bästa och för det krävs tydlighet.

Nästa övning går ut på att samarbeta. Testpersonerna ska leda hästen genom bommar och klossar. Delat ledarskap, med andra ord.

Marlené Eriksson går först och visar vägen. Örjan Carlborg bestämmer sig för att gå bredvid och putta på om det behövs.

Örjan Carlborg tycker att Threllec har bekräftat hans ledarstil. Han är en sån som trivs bäst i en samverkande och understödjande rollen. Bara om det behövs, visar han vägen.

– Jag träder oftast tillbaka om någon är dominant men jag är inte konflikträdd. Jag är en sån som delegerar, och jobbar inte mer än 40 timmar i veckan.

Marlené Eriksson känner också igen sig. Hon tar gärna kommandot och då kan det bli mer än en normal arbetsvecka.

– Jag håller ett högt tempo och jag är van att rycka in lite här och där. Det är väl därför jobbet aldrig tar slut.

Catarina Espmark säger att det finns inget rätt eller fel med olika ledarstilar.

– I mötet med hästen intar vi våra invanda beteende, för att det är tryggast. Det blir väldigt tydligt med er två.

Tiden har runnit iväg och våra två testpersoner har bara hunnit med en del av kursinnehållet. I vanliga fall pågår övningarna en hel dag och successivt blir övningarna svårare.

Efteråt tycker Marlené Eriksson att det var intressant att hästen läste av hennes egenskaper så snabbt genom den ordlösa kommunikationen.

– Jag vet hur jag funkar och det stämmer, säger Marlené Eriksson. Det är faktiskt slående hur lika vi människor och hästar fungerar. Men oftast är vi människor omedvetna om vilka budskap vi skickar ut med våra kroppsrörelser och litar mer till det talande språket.

Örjan Carlborg tycker också att hästen bekräftar hans ledarstil.

– Att hästen används som ett verktyg för att läsa av vårt ledarskap är ett sätt bland många andra, säger han.

Catarina Espmark säger att hästar har en unik förmåga att genomskåda brister i det sociala samspelet men också att se bortom konkurrens, tävling och prestation. Det är därför en del chefer blir överraskade, en del kan bli upprörda och glatt överraskade för att de möter sidor hos sig själva som de inte känt till.