

# Hvad ledere kan lære af heste

- forbundne arter og regenerativt lederskab i den antropocæne tidsalder

Publiceret: 23. oktober 2024

Af: Dorthe Staunæs og Sølvi Degnegaard

## ABSTRACT

Mere end fire år efter de hesteassisterede interventioner, som denne artikel omhandler, havde den ene deltagende leder stadig et billede af sig selv sammen med hesten Ludwig som sit profilbillede på LinkedIn. Efterfølgende samtaler med flere deltagere vidner om, at interventionerne åbner for en særlig oplevelse af forbundethed. Artiklen undersøger, hvordan denne forbundethed kan forstås og bidrager dels med viden om lederes udviklingsprocesser, der tager udgangspunkt i relationer mellem mennesker og heste. Dels bidrager artiklen teoretisk ved at forbinde ideen om regenerativ ledelse med Donna Haraways (2021) begreb om 'forbundne arter' [companion species]. Endeligt bidrager artiklen til tænkning om forbundethed, der er et af de 23 udviklingsmål vedrørende 'det indre' udviklet af forskere tilknyttet sammenslutningen IDG Foundation og dermed et bidragende element til hurtigere udvikling af de 17 verdensmål ([innerdevelopmentgoals.org](http://innerdevelopmentgoals.org)).

"Nu trækker jeg vejret og holder det inde, som om det var mit" (Theis Ørntoft).

Stress, udbændthed, mistro, diagnoser i vækst. Der kaldes overalt på en mere væredygtig ledelse, altså det nogle en helt række forfattere i en fælles dansksproget antologi kalder indersiden af bæredygtig ledelse (Center for væredygtighed 2021). Men hvor nogle argumenterer for at afvise bureaukratisk ledelse og sætte mennesker i centrum og arbejde med psykologisk tryghed, går vi i denne artikel mere radikalt til værks og spørger til, hvordan vi udvikler tidssvarende væredygtigt lederskab uden på antropocentrisk vis at sætte Mennesket i centrum, fortsat ignorere det signifikant andets ret til eksistens og menneskers eksistentielle forbundethed med de signifikant andre (Haraway 2021). Jordens skabninger og menneskers tænke-, være- og handlemåder hjemses fortsat af effekterne af accelereret, transnational kapitalisme, kolonisering, slavegørelse. Der tages fortsat mere, end der gives og genereres.

**"JORDENS SKABNINGER OG MENNESKERS TÆNKE-, VÆRE- OG HANDLEMÅDER HJEMSØGES FORTSAT AF EFFEKTERNE AF ACCELERERET, TRANSNATIONAL KAPITALISME, KOLONISERING, SLAVEGØRELSE."**



Som alternativ udfolder en regenerativ tilgang et relevant og diversitetssensitivt blik på menneskeligt lederskab i en verden præget af permakrisen, dvs. den permanente række af kriser, der udfolder sig jorden over, og som foruden krig, terror og ufred indebærer planetære naturkatastrofer, jordskred, iltsvind i havene, epidemier og den sjette masseuddøen (den masseuddøen af arter, som foregår i dag og er den sjette i Jordens historie) og dermed et bydende behov for, at en del mennesker ændrer adfærd og tankegang og forlader forståelser om Mennesket som enestående med ret til at herske over mennesker, dyr, skove, oceaner, planeten og himmelrummet. Der skal 'gives' snarere end 'tages', og der skal være 'mere' snarere end 'mindre' af verden, når man har gjort noget i den.

En regenerativ tilgang til ledelse bliver stadig mere fremtrædende inden for aktuelle ledelsesdiskussioner (Storm & Hutchins 2023; Visser 2022). Begrebet om regenerativ ledelse lægger sig langs de fornyede diskussioner om bæredygtighed og væredygtighed ved at udfordre antropocentrisme. Regenerativt lederskab drejer sig nemlig om at revitalisere de forbundetheder, mennesker indgår i og at skabe bedre vilkår for det fælles, (sam)liv, arbejde og organiseringer af samme i pagt med jorden. Selvom der sjældent henvises dertil, ligger begrebet om regenerativ ledelse og væredygtighed i lige forlængelse af indsigter fra oprindelige folk om fx Sila, et forbundet og kollaborativt hele mellem jord, luft og de dyr, planter og mennesker, der trækker vejret igennem hinanden (Tuck 2009).

Vores påstand er, at begreber om regenerativ ledelse risikerer at ende som en tom floskel, hvis det ikke vedvarende diskuteres, hvilke mere praktiske og konkrete implikationer, det har at arbejde og lede regenerativt, og ikke mindst hvilke eksperimenterende pædagogikker, der understøtter et regenerativt lederskab.

(Ud)dannelse af et andet mindset blandt ledere er afgørende for de nødvendige og fundamentale ændringer, planeten og dens små og store organiseringer har brug for (Gibbons 2020). Det indebærer, at man aflærer sig være- og handlemåder, der blot tager og forbruger ressourcer og energi, og opøver og nærmer sig regenerative være- og forholdemåder.

Som et håndgribeligt bud på spørgsmålet om uddannelse af ledere, udforsker vi i denne artikel heste-assisteret og -faciliteret pædagogik. Det gør vi ved at analysere eksempler på potentialet i at kombinere ledelsesudvikling med træning af forbundethed, det fænomen der også kaldes imiterende spejlinger mellem dyr og mennesker. Artiklen forbinder et mange tusind års heste-natur-kultur med en aktuel regenerativ tilgang til lederskab og åbner på den måde indsigter i at give lederen rum til at gøre sig erfaringer med forbundethed og forholde- og væremåder, der kan indgå i 'væredygtig ledelse'.

Artiklen indledes med at afgrænse, hvad regenerativ ledelse kan være, og undersøger dernæst hvordan heste kan indgå i en pædagogik, der gør lederen bedre til at sanse og lade sig berøre af, hvad der foregår i omgivelserne og derigennem udvikle etisk nærværende og livgivende lederskab. Her dykker vi ned i vores case-materiale (skriftlige udsagn, foto, interview og observationer) vedrørende en gruppe ledere, der deltog i et udviklingsforløb med forskellige faciliterede former for kontakt til heste. Vi fokuserer på deltagernes oplevelser og læser materialet igennem Donna Haraways (2021a; 2021b) begreb om 'forbundne arter' eller 'ledsagerdyr. [companion species].

Metodologisk anlægger vi en performativ tilgang til heste-menneske-interaktioner og undersøger, hvordan disse skabninger bliver til i relation til hinanden og derfor også netop har mulighed for at ændre sig og deres verden, når de indgår i bestemte former for interaktion. Ligesom vi trækker tråde til historiske og arkæologiske pointer om hestes betydning i tidligere samfund. I denne artikel vil vi primært have fokus på menneskers plasticitet og tilblivelsesprocesser. Hestenes venter vi (lidt ironisk) med til en kommende publikation.

## **Regenerativ ledelse**

Begreber og koncepter vedrørende regenerative metoder og ledelse er i vælten (Amhøj & Nielsen 2023; Hutchins & Storm 2023) Det regenerative i ledelse og lederskab har især fået opmærksomhed gennem Giles Hutchins' begrebsliggørelse (2019). For det andet gennem Leah Gibbons (2020) spørgsmål om det regenerative som den tredje bølge af bæredygtighed, der overskrider de to tidligere bølger af bæredygtighedstænkning og deres fokus på alene menneskelig trivsel og økologiske systemers levedygtighed og som reaktion på de post-bæredygtigheds-scenarier (Gibbons 2020), der viser sig i den tidsalder, geologerne kalder Antropocæn, og feministiske forskere har navngivet og understreget på forskellig vis som også Kapitolocæn, Plantagiocæne, Cholutucæn (Braidotti 2018; Haraway 2024), og som vi aktuelt bevidner i form af katastrofer som brændende skovområder, jordskred, stigende temperaturer, flod- og havoversvømmelser, smeltning af is og gletsjere, dramatiske fald i biodiversitet, hungersnød. Alt sammen i tillæg til eller som yderligere konsekvenser af koloniale, imperiale og kapitale ordninger, styreformer og volddrift. Vi er alle i dette sammen og forbundet, men bestemt ikke på samme måde (Braidotti 2020), idet effekterne fortsætter igennem etnisk-racial, social og global ulighed.

Regeneration er et biologisk udtryk, der handler om at vitalisere og altså om at understøtte og bekræfte liv. Hvor bæredygtighedsparadigmet (og dens inderside, væredygtighed) handler om at balancere, handler den regenerative tilgang om at bidrage med mere end man tager/forbruger (Gibbons 2020; Storm & Hutchins 2023): "Essensen i den regenerative tilgang er at tilføre liv og vitalitet frem for at dræne og udpine," (Storm & Hutchins, 2023: 19). Ordet 're-generativ understreger flere forhold: Det handler om at 'generere', dvs. skabe; det lille præfix 're' sætter tegn om, at skabelse foregår fortløbende og cyklisk; Opmærksomheden er på komplekse ansamlinger af mennesker, natur og økonomi. Økonomi og værdiskabelse er nemlig fra begyndelsen tænkt ind i Storm og Hutchins' begreb om regenerativ ledelse. Men økonomi spiller ikke førsteviolin, men spiller sammen med systemer og logikker, der er forskellige fra økonomiens, nemlig livets. Ifølge Hutchins indebærer regenerativ ledelse et mindset hinsides såvel moderne udbytning som optimerende vækstforestillinger. Regenerative ledere vægter derfor pauser, stilhed og fysisk kontakt til natur højt. Man prioriterer at skabe en kultur, der tillader kroppene at regenerere, så de konstant kan yde deres bedste. I praksis betyder det, at du skaber rum til stilhed, så hjernen får en pause samt at prioritere møder med/i naturen. Bag Hutchins og senere medforfatteren Laura Storms tankegang ligger et system-teoretisk verdenssyn (Storm & Hutchins, 2023: 86), hvor verden ses som et sammenhængende hele og dermed også som muligt at påvirke systemisk snarere end alene gennem individers udvikling (Storm & Hutchins 2023).

**“REGENERATIVE LEDERE VÆGTER DERFOR PAUSER, STILHED OG FYSISK KONTAKT TIL NATUR HØJT.”**



Set i et kritisk blik betyder Storm og Hutchins pointer, at organisationens merværdi og potentialitet stadig står i centrum. Det begrundes med, at det i dag er vanskeligt at se sig ud over økonomiens primat, men ideen om regenerativ ledelse udspringer af et behov for at gøre noget (meget) anderledes end hidtidig. Mistrivsel, sygemeldinger, stress og udbrændthed er overvældende. Der er brug for at aflære de vestlige, moderne måder at leve, arbejde og lede på, og der er brug for at (gen)lære glemt eller overset visdom om at leve sammen med det mere-end-menneskelige og at forbinde sig til andre rytmer og liv end de, der i dag dominerer. Den regenerative tilgang tager udgangspunkt i de levende systemers design (Storm & Hutchins 2023) som det, der er vejen frem til at arbejde og lede livscentrisk – altså hvor livet i bredeste forstand og ikke menneskets bekvemmeligheder sættes i centrum af valg og beslutninger. Når tilgangen tager fat i levende systemers design, er det i troen på, at naturen kan klare sig og trives uden menneskers indblanding. Den handler ikke om at negligere mennesker, men derimod at gå på opdagelse efter måder, hvorpå mennesker kan trives i samliv og forbundethed med planter, sten, hvaler, jord, bjerge, have, søgræs, insekter og fx heste – uden at misbruge og drive rovdrift på samme. Spørgsmålet er så, hvordan man går på den opdagelse, og ikke mindst hvordan en pædagogik, der har (gen-)læring af forbundethed til det mere-end-menneskelige (og dermed en decentrering af mennesket) mere konkret kan foregå.

### **Hest-menneske-forbundetheder**

Lidt karikeret sagt vil man i en ”traditionel” regenerativ tænkning argumentere for at gå ud i skoven, vente på et dådyr eller en musvåge, få øjenkontakt og træne forbundethed. I nogle samfund og kulturer har mennesker for at overleve lært sig at aflæse landskabet og sanser dyrenes færden. Det er de færreste, der formår det i dagens Danmark. Det skal læres. Mens forestillinger om distance skal aflæres.



Der er flere grunde til, at heste er lovende i forhold til at lære mennesker om forbundethed. Men det kræver først og fremmest en bio-egalitær opfattelse, der udfordrer den hierarkiske forestilling om mennesker som exceptionelle skabninger hævet over den andet-end-menneskelige verden (dyr, planter, andre organiske og uorganiske væsner) (Lykke 2024). Det fordrer, at dyr faktisk får lov til at afficere (dvs. berøre og bevæge) og lære mennesker noget (Despret 2004; Sedgwick 2003). Hesten kommer ind i denne pædagogik som del af en særlig og årtusinde lang forbundethed. Heste er 'companion species', som Donna Haraway siger. På dansk oversat til 'forbundne arter' (Haraway 2021) og ' ledsager-dyr' (Haraway 2024), som har delt hushold med mennesker i årtusinder og på tværs af kulturer og kontinenter. Heste og mennesker er indgået i et inter-artsligt samarbejde igennem årtusinder.

Set i et ledelsesperspektiv, er der i den vestlige ledelsestradition nære etymologiske, historiske og kulturelle forbindelseslinjer mellem heste og ledelse (Staunæs & Raffnsøe 2018; 2020). Etymologisk er der en tæt sammenhæng mellem ordene 'manage' og 'management', der stammer fra det latinske 'manu', altså hånd og dermed håndtering (Staunæs & Raffnsøe 2018; 2020). Rytterstatuen, der afbilleder konger og kejsere til hest, er emblematiske for og afspejler sammenkoblinger mellem heste og magt; Magthaveren til hest foreviget som den, der fører an, rider forrest og sætter retningen.

I den case om heste-faciliteret udvikling for ledere, vi skal besøge nedenfor, er lederen steget af hesten for at indgå i en mere bio-egalitær relation. Det er et afgørende tvist af hvilket lederskab, der skal opøves, og det ligger langt fra den traditionelle rytterstatues idealer (Staunæs & Raffnsøe 2018). I heste-assisteret ledelsestæring handler ledelse nemlig ikke om at have magt *over noget* eller *nogle*, men om at have magt *til noget* (Staunæs & Raffnsøe 2022). Den forskel opøves ved netop ikke at *ride* hesten, men ved at *samstemme og forbinde* sig med hesten, mens man finder sit fodfæste på jorden.

### **Det personlige lederskab: Case, materiale og metodologi**

Vi tager udgangspunkt i case-materiale vedrørende et forløb på en dansk professionshøjskoles diplomledelses-program, der fandt sted i vinteren 2019, hvor de studerende blev inviteret til en workshop med tre eksperimenter. Workshoppen var en del af et modul kaldet *Det personlige lederskab* og blev faciliteret af to undervisere uddannede i netop hestefaciliteret udvikling samt

et antal heste. Workshopen var udviklet af den ene forfatter til denne artikel på baggrund af erfaringer med individuelle- og gruppeforløb siden 2010.

Workshopen blev specifikt udviklet som et tilvalg til diplomledelsesmodulet og blev gennemført otte gange over en periode på to år. Workshopen indebar tre pædagogiske eksperimenter, som vi folder ud og analyserer nedenfor.

Deltagerne havde alle en hverdag, hvor de udøvede ledelse, men der var ingen krav om, at de havde et særligt kendskab til heste på forhånd. De deltagende heste var heller ikke særligt trænedede eller uddannede til at assistere pædagogisk. De var tamme heste, der til hverdag blev lyttet til og trænet positivt og ikkevoldeligt, dvs. uden straf, og som på den måde var vant til at indgå i gensidigt værdige og respektfulde menneske-heste-relationer.

Indledningsvist modtog deltagerne basal information om passende omgang og gensidig respekt mellem heste og mennesker. Sikkerhed, tryghed og respektfuldhed skal i den forbindelse prioriteres højt. Fx at man ikke sætter sig på jorden ved en hest, og at hestens integritet skal respekteres. Det kræver i tilgift en god portion ærefrygt at være forbundet med 500 kilo byttedyr, som man helst ikke skal forskrække ved fx at nærme sig pludseligt bagfra. Heste er byttedyr, og de er derfor særligt årvågne og disponerede for at flygte. Der er risiko for at blive ramt af en hov, hvis flugtinstinktet pludselig slår til (Karkulehto & Scuurman 2021).

Når vi understreger ærefrygt, etik og forbundethed, forsøger vi samtidig at undgå misforståelser om, at den pædagogiske genstand er 'leder-mig', der skal forstå 'medarbejder-dig' indefra. Det er i bedste fald ligegyldigt – i værste fald grænseoverskridende. For at understrege nødvendigheden af kontinuerligt nærvær, var der en tydelig opfordring til at lade telefonen (og dermed muligheden for at træde ud af situationen) ligge i tasken i de timer, workshopen varede.

Under selve workshopen med lederne, observerede og fotograferede vi en række intra-aktioner mellem kursUSDeltagerne og hestene. Umiddelbart efter forløbet indhentede vi skriftlige udsagn fra deltagerne med det formål at opnå viden om deltagernes oplevelser, og hvorvidt og hvordan de italesatte regenerative elementer. Snapshot og udsagn blev senere anvendt til at kvalificere en række opfølgende samtaler med deltagerne med henblik på at opnå fortællinger om, hvordan og i hvilken grad – deltagernes oplevelser og erkendelser former et potentiale for at lede regenerativt. De beskrevne interventioner ligger fire år før interviewene. Det kræver naturligvis hukommelse, men det giver os også mulighed for at undersøge, om og hvordan interventionerne har sat aftryk på lederskabet på den længere bane. Udvælgelsen af interviewpersoner er præget af en vis tilfældighed og pragmatik: Hvem vi kunne finde frem til efter, og hvem ville lade sig interviewe.

Derimod er vores brug af hver vores positionalitet ikke tilfældig. Vi har begge undervist et utal af offentlige ledere gennem årene på hhv. diplom- og masterniveau. Den ene forfatter har et langvarigt praktisk kendskab til hesteassisteret ledelsestræning. Den anden har gennemgået et længere forløb i hesteassisteret ledelse (og skrevet akademiske tekster om disse oplevelser andetsteds). Snarere end at opfatte erfaringer og positionalitet som bias, er det i tråd med et performativt videnskabsteoretisk paradigme, der pointerer situerethed (Haraway 1988) en oplevet og kultiveret forbundethed, der hjælper os med at grave relevante spørgsmål og problemstillinger frem, og som vi så analyserer ved at læse gennem teoretiske begreber (Jackson & Mazzei 2017). Der er hverken tale om en repræsentationel eller evaluerende læsning af casen,

snarere er pointen at lave en affirmativ kritik af de tendenser, casen rummer og dermed at bidrage til at tænke 'anderledes' og videre om, hvordan en dyreassisteret tilgang kan bidrage til læring af regenerativ ledelse i lyset af planetens udfordringer. Vi henter vores læsemetodologi i en tilgang, der har det mere-end-menneskelige som analytisk omdrejningspunkt, og som har rødder i feministisk human-animal studies, feministisk posthumanisme og cultural studies (Birke 2015; Birke m.fl. 2024; Despret 2004; 2016; Game 2001; Haraway 2021, Karkulehto & Schuurman 2021), heste-assisterede ledelsesudviklingsstudier (Bilginoğlu 2021; Kelly 2014; Staunæs & Raffnsøe 2018; 2020; 2022) og en dekolonial opmærksomhed på oprindelige folks indsigter om forbundethed (Tuck 2009).

I det følgende læser vi de erfaringer med forbundethed, som deltagerne gjorde sig gennem de tre eksperimenter, som workshoppen bestod af. Vi følger eksperimenternes kronologi og går fra etablering af et *skærpet sensorium* gennem sanselig kontakt og berøring over *affektiv forbindelse* til *refleksion over sig selv og den organisering*, man er en del af. Endelig undersøger vi hvordan deltagerne *konfigurerer hesten med en vis uskyld*, og hvordan det hjælper dem med at forvandle deres lederskab til en mere regenerativ metier. Slutteligt diskuterer vi potentielle ulemper ved denne (og andre) ukonventionelle tilgang til ledelseslæring samt nogle retningslinjer i forhold til at implementere metoden i praksis.

### **Et skærpet sensorium**

Synssansen knyttes ofte med den form for styring og ledelse, der har overvågning, monitorering og kontrol som grundpille (Foucault 1975; 2002). I det første eksperiment blev synssansens primat forsøgt udfordret gennem et fokus og et arbejde med de øvrige grundsanser. Deltagerne skulle i det første eksperiment øve sig i at mærke forbundethed gennem at være tæt på hesten og gennem flere sanser end alene synssansen.

Et antal heste var bundet op i stalden, således, at to ledere/deltagere kunne stå helt tæt på hver side af en hest. Hestene er vant til at blive bundet på rad og række på den måde, når de gøres klar til en ridetime. I denne indledende øvelse går bio-egaliteten altså af fløjten, fordi hestene tvinges til at blive stående et bestemt sted. For at det er i orden i forhold til hestene laves netop et set-up, de er vant til fra andre situationer, og det at de er bundet foran en god bunke hø gør også, at sikkerheden er i orden. Hvis hestene går løst rundt mellem hinanden med lækkert hø i nærheden, vil de skubbe hinanden rundt, og der er risiko for, at mennesker, der ikke er hestevante, kan komme til skade. Der var i alt seks heste i gang på samme tid i den øvelse. Opgaven lød: "Du har nu 10 minutter til at mærke og sanse hesten." Deltagerne blev instrueret i ikke som sådan at henvende sig til hesten – den stod bare og spiste – men derimod om at røre ved og sanse pelsens struktur, hudens varme, mulen, åndedrættet, lugten, gumleriet osv. Gennem sanselig kontakt og berøring skulle de altså mærke og indgå i fysisk intimitet med den signifikante anden. En deltager, Henrik, fortæller:

En af de første ting, vi skulle gøre, var at stille os over til en hest og lægge hænderne på den. Og jeg så mig selv stå der og småfjante lidt og alligevel tvinge mig selv ind i seriositeten, og så alligevel på en eller anden underlig måde mærke eller få fornemmelsen af, at der alligevel sker et eller andet i det her, og hvis man tør slippe sig ind i det, så kommer der gaver den anden vej. Altså hvis du bryder din barriere ned, og fjerner dine skyklapper lidt, så kan du faktisk få øje på alt det, som

er spændende. Og det var egentlig det, lige den første øvelse, hvor jeg [...]skulle lægge min 'fnise-Henrik', væk, og åbne øjnene op for alt det nye. Det slår mig stadig som noget særligt. Og så i det hele taget, hele seancen derude bar præg af det, fordi når først man fik lagt det [væk], så var den her begrænsning væk. Altså så skal jeg love for, at jeg sådan svømmede ind, hvad der egentlig var, der også foregik. [...] den første lille ting, det her med at stille sig tæt på en hest, og bruge lang tid på at stå og mærke varmen og høre lydene, og finde seriøsiteten inde i sig selv. Det er nok det, jeg vil pege på, som den første særlige oplevelse, jeg havde af flere.

For Henrik er øvelsen særegen. Det er ikke uden friktion, han går ind i stalden og lægger sin hænder på hestens pelsede ryg og mave. Han er sig selv og sine normer bevidst. Han fniser, måske lidt forlegent, måske lidt 'out of tune' med sig selv, og sådan som han plejer at være sig, og han må aktivt skubbe sig selv til at overgive sig til denne anden dimension af sig selv, men så sker det også. Selvom han pudsigt nok bliver i metaforer om øjne og skyklapper (som jo lægges over kørehestes øjne for at undgå, at de lader sig mærke af andet end det, man vil have dem til) sættes Henriks mere omfattende sensorium i sving. 'Fnise-Henrik', der måske synes det hele er lidt akavet og måske skammer sig lidt over noget så fjollet som at stå og rode i pelsen på en hesteryg på et kursus om personligt lederskab, glider til side, og en anden mere sanselig, knap så vurderende og dømmende Henrik træder frem og overgiver sig til indtryk af varme, berøring og lyde. Henrik tager sine første tag ind i at sanse og mærke en signifikant Andethed og samtidig forbundethed. Han "svømmer ind, hvad der egentlig var, der også foregik" - for nu at bruge hans eget udtryk, der understreger en kropslig og måske vægtløse tilstand såvel som en forbindelse til et mere omfattende hele, "der også foregik".

**“FNISE-HENRIK’, DER MÅSKE SYNES DET HELE ER LIDT AKAVET OG MÅSKE SKAMMER SIG LIDT OVER NOGET SÅ FJOLLET SOM AT STÅ OG RODE I PELSEN PÅ EN HESTERYG PÅ ET KURSUS OM PERSONLIGT LEDERSKAB, GLIDER TIL SIDE, OG EN ANDEN MERE SANSELIG, KNAK SÅ VURDERENDE OG DØMMENDE HENRIK TRÆDER FREM OG OVERGIVER SIG TIL INDTRYK AF VARME, BERØRING OG LYDE.”**



Hvor det er intensiteten i varme og lyd, der berører Henrik, er det fortættede dufte og lugte, der træder frem i andre deltageres fortællinger. Flere taler om, hvordan netop en olfaktorisk sans er blevet åbnet og forstærket, og hvordan dens intense indtryk bliver hængende i deres sensorium i årene efter: "jeg kan jo fandme næsten stadigvæk dufte, hvordan der var inde i ridehuset. Alle sanser var jo på en eller anden måde skærpet, jeg var på en eller anden måde helt åben for dufte og lyde," husker en deltager, og fortsætter sin fortælling med at indikere, hvordan de øvrige deltagere forsvinder som distinkte skabninger, og hvordan hendes forbundethed med hestene træder frem, idet sanserne gives mulighed for at tage over: "Vi var mange deroppe, men jeg husker det, som var det bare mig. Det var bare en del af mig og de heste der. De er helt åbne, sanserne."

## **Forbundethed**



Hvor den fysiske intimitet og sansning stod centralt i det første eksperiment, blev oplevelsen af og kapabiliteten til at opleve forbundethed på afstand trænet i det næste eksperiment. Her stod deltagerne ved siden af en indhegnet mark, hvor en flok heste græssede. Opgaven til deltagerne lød: "Vælg selv en hest og forbind dig nu med den ved hjælp af din vejtrækning. Forestil dig, at dit åndedrag går fra dig og over til hesten og tilbage igen i en cirkelbevægelse." Deltagerne skulle blive udenfor marken og måtte ikke gå ind bag hegnet til hestene. Efter små 10 minutter var der mundtlig opsamling på deltagerens oplevelser. Deltagerne blev herefter guidet ind i en klassisk åndedræts- og kropsscannings-øvelser, hvor man ved hjælp af underviserens guidende stemme førte sin opmærksomhed på åndedræt rundt i egen krop og fra kropsdel til kropsdel. Kropsscanningen foregik på græsset udenfor hegnet men ved siden af hestene. Herefter blev deltagerne inviteret til igen at samstemme sig med en hest. Det kunne være hesten fra første eller andet eksperiment. Hvor det første eksperiment handlede om at samstemme sig [engelsk: attune] og opleve forbundethed gennem bestemte auditive, taktile og olfaktoriske indtryk var det det mere omfattende sensorium, der blev gjort erfaringer med i anden del.

Udgangspunktet var at blive mere opmærksom og træne muligheden for at forbinde sig med hesten på fysisk afstand. Uden berøring som i håndspålæggelse. Uden ord som i kalden. Uden handling som i gestik. Uden tvang som i fx at tøjle med tov eller lasso. Det lykkedes i en række tilfælde, og som en af deltagerne fortæller var det: "en ret stor oplevelse for mig at kunne skabe den forbindelse på en eller anden måde." For nogle var erfaringen af forbundethed et flygtigt men gennemgående tema. For andre kunne erfaringen tids- og stedfæstes helt specifikt – selv her fire år efter:

Det var der, hvor vi skulle fokusere særligt på en hest ude i en fold [...] Det var også vildt, fordi det tænker jeg, at det skal nok blive spændende, og den er pisseligeglad med mig [...] Men jeg mærkede på en eller anden underlig måde, at [hesten] begyndte at kigge over mod mig, og jeg tænkte, at vi må jo ikke gestikulere, vi skal bare være og kigge og mærke. På en eller anden underlig måde, så følte jeg i et sekund, altså i det øjeblik, jeg tror, vi var derude, et stykke tid i virkeligheden, at den også blev nysgerrig på mig, uanset at jeg ikke gjorde noget, og det endte jo faktisk også med, at den kom over til mig. [...] det var en ret stor oplevelse for mig at kunne skabe den forbindelse.

Hvordan forbinder man sig med nogen, der tilsyneladende ikke har den store interesse for en? Måske ved at interessere sig for det, den anden interesserer sig for, skriver den franske filosof Vincianne Despret (2004; 2016). Måske også ved bare at stå stille, bare være, vente, trække vejret. Og idet lade den anden være, vente, trække vejret. Ud og ind. Oxygen, kuldioxid, Oxygen, kuldioxid. Lade sig 'svømme ind', som Henrik formulerede det ovenfor, i alt det 'der også foregår'.



**"DET ER SOM OM HUN HAR FÅET MERE FORSTÅELSE FOR, AT HUN SNARERE END BARE AT PASSERE ELLER IGNORERE STEMNINGSRUMMET, AKTIVT MÅ FORBINDE SIG MED DET."**

At lade sig mærke af og repetitivt forbinde sig med stemningen er en af de erfaringer, flere af deltagerne taler frem som en 'vild' effekt af eksperimentet og som afgørende for, hvordan deres lederskab efterfølgende har taget en retning, hvor netop sensitivitet for stemninger træder afgørende frem. En deltager fortæller i det følgende om, hvordan hendes forberedte talepapir og her i de forestillinger, hun har om sit ledelsesrum, skal afstemmes affektivt, når hun møder det konkrete ledelses(stemnings)rum. Nok har hun tidligere været opmærksom på stemninger, men det er som om hun har fået mere forståelse for, at hun snarere end bare at passere eller ignorere stemningsrummet, aktivt må forbinde sig med det: "Hvis man går ind i en skurvogn med arkitekter, ingeniører og chefer fra diverse entreprenører, så kan du godt mærke stemningen", bedyrer hun og fortsætter med at beskrive, hvordan netop det at forbinde sig med stemningen generelt er blevet et aktiv i hendes lederskab:

Det at få en erkendelse af alt det, der rører sig, det er blevet meget mere aktivt for mig, når jeg går ind i et rum og mærker stemningerne, mærker personerne, og på den måde tilpasse mit approach til virkeligheden. Alt efter hvad jeg skal ind og lede, gøre og tale med om. Man har også sit talepapir, men opmærksomheden på, at det andet findes, og at du er nødt til at mærke og tune ind på det og også sende stemninger ud. Det er noget, jeg bruger i hele min måde at være til stede som leder. Og hvis du er opmærksom på det, så opnår du meget nemmere dit mål. Det må i virkeligheden være det, som jeg har fået allermest ud af, når jeg tænker over det. Hvor det før var noget impulsivt, så er det nu noget konkret viden, og som jeg aktivt arbejder med i min egen måde at være leder og menneske på.

### **At trække vejret – tilbage i tid**

Workshoppens åndedrætsøvelse er forudsætningen for at mærke forbundethed gennem egne lunger, næsebor, brystkasse og hestens ditto. At trække vejret er at dele luften mellem os. Oxygen ind. Kuldioxid ud: "Jeg trækker vejret og holder det, som om det var mit" skriver digteren Theis Ørntoft. Ved at hive den luft ind, der har passeret igennem andre, deler vi kemi og bruger luftens molekyler til at skabe liv, til *regenerativt* at opbygge celler, blod, lymfe, hjerne. At trække vejret er dermed en af de meste almindelige, men også oversete måder at være forbundne på og videre at samstemme sig hinandens rytmer.

Forbundetheden gennem åndedræt er samtidig mere end en kemisk eller psykologisk transfer mellem to parter, der finder sted. I bogen *Udruknet. Feministiske fortællinger om havpattedyr* skildrer Alexis Gumbs (2023), hvordan fx hvaler trækker vejret under havets overflader og dermed trækker vejret ind og ud i det selvsamme vand, som de tilfangetagne og slavegjorte afrikanere, der blev kastet eller sprang over bord fra slaveskibe og måtte lade livet i The Middle Passage. Gumbs skriver, at netop pga. udveksling af luft gør de millioner af afrikanere, der landede på Atlanterhavets bund qua kapitalisme, slave- og varegørelse, *udrukede* snarere end druknede. Deres livsåndedræt hjemsøger stadig havet og de samfund, der gjorde dem til hovedstolen i andres økonomi og velstand. Udvekslingen af luft, åndedrættets forbundetheder går på tværs af tid.

Følger vi den tankegang om, at historien trækkes ind igennem kroppen ved at trække vejret ind og gøre det til sit, kan man tænke videre i, at når hest-menneske-forbundethed forsøges etableret gennem åndedræts- og kropsscanningsøvelse i en fold på Sjælland, så rejser vi så at sige 5000 år

tilbage i tiden, hvor bl.a. Norden fik nye menneske- og hestebeboere. Det var Yamnaya-folket, der bredte sig ud over store dele af Asien og det nordlige Europa, idet tæmningen af hesten havde givet dem mulighed for at ride langt længere, end de kunne gå. Nyere forskning viser, at mange nutidende nordeuropæere er efterkommere af Yamnaya-folket (Willerslev 2024), ligesom forskning peger på, at nutidens tamhest er beslægtet med Yamnaya-folkets heste (Librado m.fl. 2021). Når deltagerne i åndedrætsøvelsen trækker vejret gennem hesten, forbinder de sig altså tilbage i tiden med Yamnaya-folket og deres heste og til dette folks efterkommere og heste.

Bevæger man sig længere op i menneskets historie finder man andre heste-forbindelsesled, man kan trække vejret igennem. Fx forbindelsen til den periode, historikerne kalder vikingetiden. Nyere forskning peger på, at der i denne norrøne periode fra 700-1100-tallet var et intimt interartsligt forhold mellem mennesker og heste, hvor hesten ikke blot var trækdyr og transportmiddel, men også symbol på fertilitet og prestige og central i en række ritualer. Til eksempel blev særligt prestigefyldte personer begravet tæt sammen med deres hest. Den i dag mest almindelige tolkning er, at hesten blev opfattet som en liminal figur, der skulle sikre transporten fra det jordiske liv og til det hinsides (Tang og Rüter, 2023: 214-215). Man ser også heste på fundet af Överhogdal-gobelineerne, der afbilder Ragnarok, verdens ende. Odins otte-benede hest, Sleipner, er ikke den eneste hest på gobelineerne. Der er adskillige. Alt sammen vidnesbyrd om, at heste har haft en central rolle i et interartsligt mellemværende mellem dyr og mennesker, både i hverdagen og mellem livs- og dødsverdener (Tang og Rüter, 2023:215). Som disse udvalgte arkæologiske fund og tolkninger peger på, er hest-menneske-forbundethed en implosion af natur og kultur, der indebærer historie, kompleksitet og sam-tilblivelse. Mennesker har domesticeret heste gennem 5000 år. Heste er blevet indfanget og brugt som arbejdsdyr, trænet til samarbejde, brugt som (liminalt) transportmiddel og nydt for sin skønhed og fysiske udfoldelse. Samtidig med sin forbundethed til mennesker, er heste flokdyr og i kontakt med egen natur som byttedyr med en skarp årvågenhed og et neuralt flugtberedskab. Hestens særegne kapaciteter og menneskets samarbejde med heste gennem tiden er markant anderledes end med andre vilde dyr og andre husdyr. Hesten har gjort mennesker i stand til at bevæge sig og migrere over langt større afstande end tidligere. Inden traktorer var almindelige, var heste helt nødvendige i landbruget. Det er først i nyere tid, at heste i heste-mennesker-interaktioner udelukkende optræder som rekreative makker.

Opsummerende kan vi sige, at heste og menneskers fælles historie og forbundethed går langt tilbage i tid og på tværs af mange forskellige kulturelle sammenhænge. Vores pointe er nu, at mennesker og heste gennem tusinder af års samspil er blevet til gennem hinanden, og det er denne forbundethed, pædagogikken i hestefolden på Sjælland tillader at komme til syne. Heste og mennesker er ikke blevet til som den samme slags, men de er blevet til som netop signifikant andre i forhold til hinanden, som ledsagearter/forbundne arter, i kød sammenfiltret med tegn (Haraway 2024). De heste og mennesker, der deltager i de pædagogiske eksperimenter, er forbundne beboere på dette stykke mark, der igen mærker, at de allerede deler luften og trækker vejret igennem hinanden langt tilbage i tid. I folden trækker de ikke vejret gennem 'udrukede', stjalne afrikanere eller havpattedyr (Gumbs 2023), men de drager ånd 5-6000 år tilbage til det folk, der først domesticerede den art, der nu kendes som tamheste eller husdyrheste. Det giver en oplevelse af at være forbundet bagud i tid med historien, dens dyr, mennesker, prærie, græsgange, organiseringer af hushold og altså de rum, der var. Og måske også en oplevelse af at være mindre i det store hele.



"DET GIVER EN OPLEVELSE AF AT VÆRE FORBUNDET BAGUD I TID MED HISTORIEN, DENS DYR, MENNESKER, PRÆRIE, GRÆSGANGE, ORGANISERINGER AF HUSHOLD OG ALTSÅ DE RUM, DER VAR."

### **Forbundethed og følgeskab**

De rum, der var, men også de rum, der kan blive, er i fokus i det tredje og sidste pædagogiske eksperiment, workshopdeltagerne gjorde sig erfaringer med. Marken blev skiftet ud med et ridehus, og fokus bevægede sig videre fra sansning og samstemning til en mere coachende, refleksiv og metafor-båren øvelse.

I ridehusets sand var tegnet tre koncentriske cirkler, deltagerne kunne bevæge sig imellem og på tværs af. I udgangspunktet repræsenterede den inderste cirkel lederen selv, den næste repræsenterede de nærmeste samarbejdspartnere og den yderste repræsenterede den større organisering, lederen deltog i. Området udenfor de koncentriske cirkler blev kaldt pauseområdet. Opgaven lød nu på at gå på opdagelse i egen ledelsespraksis og at gøre sig erfaringer med at bevæge sig mellem de forskellige cirkler og dermed de lag i lederens arbejde, cirklerne repræsenterede. Lederen fik følgeskab af en hest og skulle invitere hesten med sig rundt i ridehuset og på tværs af de koncentriske cirkler ved blidt at trække i tovet, der var i hestens grime.

Eksperimentet havde til hensigt at fortsætte bevægelsen ind i oplevelser af forbundethed, som de forrige øvelser havde banet vejen for, men nu med et refleksivt og metaforisk vokabularium, der kunne hjælpe lederne med at (gen)lære og (gen)tænke deres lederskab. Det er betydningsrummet imellem hest og menneske, der materialiserer sig i disse bevægelser på tværs af de koncentriske ringe. I eksperimentet gøres erfaringer med at bruge de handlinger og hændelser, der dukker op som metaforer, der kan trigge nye tanker og følelser og dermed hjælpe nye erkendelse i gang. Fx bruges historiske og aktuelle udgaver af hest-relaterede metaforer af facilitatorerne i løbet af samtalerne. Enten fordi deltagerne selv trækker dem ind i arbejdet, eller fordi hesten giver anledning til det (fx lægge en hestepære, vrinske, skubbe deltagerne ud i kanten af cirklerne, stoppe op). Som flokdyr er heste afhængige af hinanden. De vil derfor altid søge at skabe harmoni. Som byttedyr har de brug for at have energi til at flygte fra et rovdyr – energien skal ikke spildes på et frakoblet flokmedlem. Måske er det det, der foregår, når deltageren, Rikke, oplever, at hesten Ludwig ikke vil med hende hen over den store organisation. Eller er det omvendt; at Rikke egentlig tøver og har modstand på at engagere sig i samtaler om den større organisering, og Ludwig, ja den spejler Rikke og stopper op, og det ser og mærker Rikke. Selvom hun ikke i første omgang så og mærkede friktion:

Jeg kan huske det handler om, at vi skulle gå i nogle større cirkler, og så var det omkring mig og den store organisation. Det gik fint med mig i min lille organisation, men i den store organisation sådan hele vores kommune, så ville hesten sgu ikke med mig. Det der med at få sat ord på, hvor usikker jeg egentlig var på min rolle i det rum. Og så står vi og snakker om det, og så lægger han den der kæmpe hestepære.

Måske trængte hesten Ludwig blot til at lægge en hestepære, men der er ingen tvivl om, at den handling bliver en metafor og en mulighed for Rikke til at forbinde sig til de små tendenser i hende selv, der handler om at være usikker, om spild og affald og om at give slip – sådan i rigtig psykoanalytisk forstand. For som hun slutter samtalen af: ”og så siger han bare, at nu har han givet slip for dig.” Det tredje eksperimentet i workshoppen med at bevæge sig på tværs af koncentriske cirkler handler om at gøre sig yderligere erfaringer med kapabiliteten til forbundethed til den signifikante anden, som deltagerne blev opmærksomme på og trænede i eksperiment 1 og 2, så der er tillid til, at det, hesten kommunikerer, resonerer hos lederen. Rikke oplever det uden tvivl, når hun siger, at det er ”helt vildt, at man kan have den forbindelse.”

En deltagende leder havde gang i sin arbejdstelefon mellem øvelserne til trods for den tydelige invitation til at undlade dette. I den sidste øvelse arbejdede hun med en hest, Eragon, med stor personlighed og tydelig adfærd. Flere gange i løbet af øvelsen tog Eragon fat i lederens tørklæde og til slut nærmest rykkede Eragon i det tørklæde. I situationen var facilitator ikke i tvivl om, at det handlede om leders manglende nærvær. I næste runde med nye ledere, stod samme Eragon helt roligt med ”sin” leder – både gennem øvelsen og fortsat gennem næste runde med flere ledere. Det handler netop ikke om, at sådan er den hest altid, men om det, der foregår mellem hest og menneske. I disse interventioner agerer hestene på menneskekroppens tilstand, og man kan ikke tilskrive det hestens personlighed eller træningsniveau.

**“HESTE GØR DET IKKE FOR MENSKERS SKYLD SÅ AT SIGE, DE GØR DET, FORDI DE ER FLOKDYR GENETISK KODET TIL SAMARBEJDE OG DERIGENNEM INDSTILLEDE PÅ AT BALANCERE FLOKKENS ENERGI.”**



De indsigter, lederne fik i øvelsen, gik tæt ind i konkrete udfordringer i deres daglige ledelsespraksis. Understøttet af en menneske-facilitator og en hest, gik lederne nu på opdagelse i en helt konkret ledelsessituation fra hver deres arbejdsliv. At forstørre en lille detalje af virkeligheden er et velkendt greb i eksperimenterende arbejde, der følges af undersøgelse og afprøvning af hypoteser i et trygt og sikkert midlertidigt aflukke, men netop med henblik på at virke bedst muligt udenfor aflukket efterfølgende. Først ved at have etableret kontakt, accepteres det, at hesten har evnen til at sanse bagom tanken. For at øvelsen har den dybe, performative effekt, som vi ser tegn på i både de umiddelbare tilbagemeldinger, facilitatorerne fik og i de interview, vi foretog flere år senere, må deltageren gå med på præmissen om, at forbundetheden går begge veje. At når mennesker evner at sanse med hele sit sensorium, så kobler heste sig på. Heste gør det ikke for menneskers skyld så at sige, de gør det, fordi de er flokdyr genetisk kodet til

samarbejde og derigennem indstillede på at balancere flokkens energi (hvori mennesker indgår på sin måde). Det er de gensidige spejlinger gennem muskel-turnus og sensorium, der er pædagogikkens mål og middel og dermed også muligheden for at orientere sig hinsides det menneskelige sprog og det kognitivt-refleksive, ledelsesudviklingen hægter sig på (Staunæs & Raffnsøe 2018; 2022), Det er tusinde af års heste-natur-kultur-forbindelser (Haraway 2008), et interartsligt resonansfællesskab (Olsen 2020), pædagogikken hacker sig ind i her. Så når deltageren går med hesten hen over de koncentriske ringe, der repræsenterer hhv. *det personlige*, *det nære* og *den større organisering*, og vedkommende samtidig bliver bedt om at forholde sig til netop disse elementer, ja så vil hesten sanse og spejle den kropslige friktion og sitren, deltagernes kroppe performer. Hesten afficeres med andre ord af det energetiske arbejde deltagernes kroppe, følelser og tanker sender ud, og med sine 500 kg reagerer den ved enten ikke at ville gå med og stå stille, eller ved at gå hurtigere fremad eller bakke tilbage. Igen så læser vi ikke dette som et spørgsmål om, at hesten er trænet til dette, men at den mestrer det at samstemme sig og balancere de energetiske flow i relationen (Blackman 2012).

### **Hesten som uskylds-konfiguration**

Da vi interviewede deltagerne blev det klart, at størstedelen af deltagerne koblede udviklingsforløbet til oplevelser som "...øget tilstedeværelse...", "...en stærkere læsning af mig selv og mine omgivelser..." og "...tættere forbindelse mellem mine sanser og mit reflekterende jeg...". Nogle talte sågar om, at "det var en kæmpe stor ting for mig, hvad jeg nærmest kan kalde en åbenbaring eller noget, gud, det er noget andet, end det jeg kan læse i en bog." Andre formulerede eksperimenterne som, at det affødte en anden "nysgerrighed hos mig, fx hvordan fanden spiller jeg så dig god på en anden måde end jeg tidligere [gjorde]. Der er noget i det her med min åbenhed, der er helt anderledes." Adspurgte om eksperimenterne ville have faldet anderledes ud, hvis eksperimenter involverede mennesker snarere end heste, laver en af deltagerne en præcis iagttagelse om, hvordan noget af dét, der foregår mennesker i mellem, og er dét der kan afbryde udviklings- og læreprocesser, vil fortone sig, når interaktionen er interartslig, snarere end mellem menneskelig:

Jeg kunne bare gå med hesten. Selvfølgelig behøvede jeg at arbejde med det, men det der med at jeg kunne gå med det, den viste mig. Det fandt jeg en ro i med det samme. Selvom jeg tænker, det er noget hokus pokus, kommer det på en eller anden måde meget naturligt. Jeg havde rimelig mange parader oppe, inden jeg gik ind til de heste, og hvor man måske ikke selv har den store impuls, ik? Jeg tror bare, jeg har tænkt: "...ej det er jo bare en hest. Så galt kan det vel heller ikke gå. Den sladrer jo ikke". Det var vildt at opleve, at hesten på en måde kunne give slip på noget for mig, som faktisk virkede.

Vi kommer 'dét', der ofte er mellem mennesker, men fortøner sig i heste-menneskeforbundetheden endnu nærmere, når Henrik forsætter sin fortælling:

Det havde været anderledes [med mennesker], fordi heste er pisseligeglade med dine jokes. Du kan ikke stå og fnise dig ud af det [...] du er nødt til at gå ind i øvelsen sammen med den. Det havde jeg ikke kunne på samme måde med et andet menneske [...] når du står i den her øvelse med en hest, så styrer du den ikke rigtig. Så er du nødt til at være til stede i det. På den måde sætter den nogle meget faste rammer, som hjælper en som mig med nemmere at kunne være i det.

At bevæge sig med heste snarere end mennesker i forbundethedsøvelser handler om at omgå følelser af forlegenhed og akavethed, der måske hurtigt ville løbe over i måder at gå uden om noget, der var svært at beskæftige sig med. Mikkel oplever det sådan her:

Hesten er umiddelbar. Den har ikke nogen skjulte intentioner eller er vant til at maskere sit kropssprog og sine følelser. Den er, hvad den er. Så den kan man nok regne med [...] hesten den ligesom gør, hvad hesten gør. Jeg kan ikke lokke den til at gøre et eller andet ved at bullshutte den. Der er noget andet i den her kontakt, fordi den kender ikke mig.

Det er som om, at hesten for en del af de interviewede fungerer som en projektionsskærm for uskyld, og dermed for nogle/nogen, der opleves som ikke manipulerbare eller manipulerende. Hesten sender signaler om det oprigtige, det ikke-overfladiske, ikke-pralende, ikke-vrøvlende, ikke-udenomssnakkende, uregerlige (alt det man omvendt har erfaringer med i gode og dårlige relationer med arbejdskolleger, venner, familiemedlemmer, konkurrenter, modstandere, chefer og underordnede). Hesten er det ledsagerdyr, der ikke 'bullshutter' eller kan bullshuttes', ræsonnerer workshopdeltagerne.



Det er måske i netop det ræsonnement (være det sandt eller ej) og den konfiguration af hesten som uskyldig, pletfri og renhjetet og 'uden forventninger', som Henrik formulerede det ovenfor, at hesteassisteret ledelsestræning og -pædagogik, har sin force; når hesten ikke opleves som manipulerende eller manipulerbar, men som 'afslappet' og med et forsigtigt gemt, så 'falder paraderne', som Lise talte om, og der er adgang til forandringsimpulser.

Den konfiguration kan åbne for at træne en anden type ledelse end klassisk management (dvs. den form for ledelse, der handler om at *håndtere* noget/andre). Netop konfigurationen af hesten som uskyldigt byttedyr giver adgang til forestillinger og billeder af natur, der skal gives liv og plads, tages vare på og drages omsorg for snarere end udnyttes og udbyttes. Konfigurationen af hesten som tilforladelig muliggør, at deltagerne faktisk kan "lade paraderne falde" og synkront med hestene blive afslappede på måder, de ikke kan eller har vanskeligt ved i hverdagen og i hverdagens ledelsesrum, hvor de vænnes til hele tiden at tænke strategi, taktik, modtræk og træner sig i forstillelse, konkurrence og acceleration.

## Afslutningsvist

Artiklen er én læsning af en case om hesteassisteret pædagogik, der tages i brug i forbindelse med udvikling af personligt lederskab. Haraways begreb om forbundne arter har gjort det muligt for os at undersøge, hvordan denne håndgribelige og praksisorienterede pædagogik med heste rummer og skaber elementer af regenerativ ledelse og dermed også svarer mere adækvat på nogle af de omfattende udfordringer, der stiller sig i den Antropocæne tidsalder. På den måde bidrager artiklen dels med viden om lederes udviklingsprocesser, der tager udgangspunkt i relationer mellem mennesker og heste; teoretisk ved at forbinde regenerativ ledelse med ideen om 'forbundne arter' [companion species] (Haraway 2021); og endeligt bidrager artiklen til tænkning om forbundethed, der er et af de 23 udviklingsmål vedrørende 'det indre' udviklet af forskere tilknyttet sammenslutningen IDG Foundation og dermed et bidragende element til hurtigere udvikling af de 17 verdensmål (innerdevelopmentgoals.org).

Den hesteassisterede pædagogik ledte ikke kun ind i fremtiden, men gennem åndedræts-initierende øvelser også ind i vores (korte menneske) historie til folkevandringer, vikingeritualer og magtsymboler, ligesom vi trak vejret igennem den dybere tids aflagringer af oxygen og kudioxid, sten, prærier og animalitet. Netop kombinationen af den samtidige historiske og den geologisk dybe tid og den potentielle fremtid gør heste-assisteret pædagogik til et stærkt kort i udviklingen af lederskab i en Antropocæn tidsalder, man træner så at sige forbundethed af og igennem nutid, fortid og fremtid og til ikke-menneskelig animalitet og væren.

Hestefolden tilbyder sig som et retræte- og forandringsrum, hvori de deltagende ledere kan rulle sig ind i forbundethed uden straks at adskille 'sig' fra 'dig' og snarere end at betone strategi og taktik opfordres de til at tænke i respons og i at være i stand til at mærke responsen fra de/t, de er forbundet med. Med (forestillingen om) den uskyldsrene hest, der troligt spejler dem og stopper op, når der er fare eller bare friktion på færde, motiveres deltagerne til at give snarere end tage fra den. Til at drage omsorg for og udvikle andre skabninger. Snarere end at forbruge dem. Som vi hørte ovenfor, bliver et centralt spørgsmål nu: "Hvordan kan jeg spille dig bedre?" Måske begynder spirerne her til væredygtighed og til at omgøre den type lederskab, vi kender fra 'Man's project' (Braidotti 2018), der handler om at styre og kontrollere, og som har sin del i ødelæggelsen af planeten. Måske får man via hestens mellemkomst og oplevelsen af fundamental forbundethed, adgang og lyst til at øve og udfolde et regenerativt lederskab.

Uskylds-konfiguration bærer dog også kimen til en vis romantisering og vil nok for mangen en leder i en opgearet kapitalistisk organiseringsform føles som at gøre sig uhensigtsmæssig sårbar på måder, der (forretningsmæssigt set) bestemt ikke er uproblematisk. Ud fra det tilgængelige case-materiale er det umuligt at sige noget om, hvad lederne helt konkret gør mere eller mindre af i deres ledelsespraksis. Det, vi kan sige noget om, er, at eksperimenterne fire år og en masse hverdagsledelse efter har sat sig som afgørende erfaringer, som deltagerne kan genkalde sig og reflektere deres personlige lederskab og deres mulighed for 'at gøre noget anderledes' op imod. De sanselige erfaringer har sat sig på måder, der ikke blot skaber erindringer, men også selvrefleksiv friktion. Vores undersøgelse går specifikt på effekterne af hesteassisterede interventioner. Hvad gør man, hvis man ikke lige har en hest og et hestemenneske til sin rådighed? Forskning fra forskellige traditioner peger i stigende grad på, at når mennesker eksponeres for landskaber med fx vand, langt udsyn, bjerge, jord, skov og andre elementer, der i parentes bemærket også bidrog til vores aners overlevelse, produceres automatisk respons af nedsat 'arousal', forhøjet positiv respons og respons-abilitet (fx McMahan & Estes 2015; Juelskjær 2023).



Det kan pege i retning af en videre undersøgelse af i hvor høj grad landforbundethed og eksperimenter med 'nedsænkning' [immersion] i landskaber – med afsæt i denne undersøgelses viden om forbundethed og et bredt sensorium – ville være et fortsat studie værdigt.

## Litteratur

Amhøj, C. & M. S. Nielsen (2024): Ledelse af transformationer på kanten. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Bilginoğlu, E. (2021): "Equine-Assisted Experiential Learning on Leadership Development." International Journal of Organizational Leadership 10 (Special Issue 2021): s. 3- 16.

Birke, L., m.fl. (2024): "Animal performativitet". Performative vendinger. Introduktion til nyere feministisk teori. Staunæs D., K. Brøgger & K. Hvenegård-Lassen. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Birke, L. & J. Hockenull (2015): "Journes Together: Horses and Humans in Partnership." Society & Animals 23: s. 81-100.

Blackman, L. (2012). Immaterial bodies : affect, embodiment, mediation. Sage Publications.

Braidotti, R. (2018): "A Theoretical Framework for the Critical Posthumanities." Theory, Culture & Society 36(6): s.31-61.

Braidotti, R. (2020): "'We' Are In This Together, But We Are Not One and the Same." Journal of Bioethical Inquiry 17(4): s. 465-469.

Center for Væredygtighed (2021): Væredygtighed. Indersiden af bæredygtighed. Frederikshavn: Dafolo

Despret, V. (2004): "The Body We Care For: Figures of Anthro-Zoo-Genesis." Body & Society 10(2): s.111-134.

Despret, V. (2016): What would Animals Say! If We Asked the Right Questions. Minneapolis & London: Minnesota University Press.

Foucault, M. (1975, 2002): Overvågning og straf. Frederiksberg: Det lille forlag.

Game, A. (2001): "Riding: Embodying the centaur." Body & Society 7(4): s. 1-12.

Gibbons, L. (2020): Regenerative. The New Sustainable? Sustainability, 12; 5483. doi:10.3390/su12135483

Gumbs, A. P. (2023): Udruknet - Sorte feministiske lektioner fra havdyr. Ukendt.

Haraway, D. (2024): "Antropocæn, kapitalocæn, plantagenocæn, chthulucæn: At skabe slægt". I Performative vendinger. Introduktion til nyere feministisk teori. red. af Staunæs D., K. Brøgger & K. Hvenegaard-Lassen. Frederiksberg: Nyt fra samfundsvidenskaberne

Haraway, D. (2021): Forbundne arters manifest. Hunde, folk og signifikant andethed. Forlaget Mindspace

- Haraway, D. (2020): At Blive i besværet. At skabe slægt i chthulucæn. Forlaget Mindspace
- Haraway, D. J. (2008). When species meet. University of Minnesota Press.
- Haraway, D. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14(3), s. 575–599. <https://doi.org/10.2307/3178066>
- Hutchins, G. & L. Storm. (2023): Regenerativ Ledelse. DNA'et i fremtidens livgivende organisationer og samfund. Content Publishing.
- Hutchins, G. (2022): Leading by nature. The process of becoming a regenerative leader. Wordzworth Publishing.
- Hutchins, G. (2019): Regenerative leadership. eBook Partnership.
- Jackson, A.Y. & L. A. Mazzei. (2017) Thinking With Theory. A new Analytic for Qualitative Inquiry. IN: Qualitative Inquiry (red). N Denzin
- Juelskjær, M. (2023). "Jordforbindelser: at kultivere forskningsetik via en stubbemærk". Manuscript submitted for publication. IN: J. Kofoed, & N. Kofoed (red) *Forskningsetiske øjeblikke* s. 1-19. Aarhus Universitetsforlag
- Karkulehto, S. & N. Schuurman. (2021): "Learning to Read Equine Agency: Sense and Sensitivity at the Intersection of Scientific, Tacit and Situated Knowledges." *Animal Studies Journal* 10(2): s. 111-139.
- Kelly, S. (2014): Horses for courses: Exploring the limits of leadership development through equine-assisted learning. *Journal of Management Education*, 38(2): s. 216–233
- Kohanov, L. (2016): The Five Roles of a Master Herder. A Revolutionary Model for Socially Intelligent Leadership. New World Library.
- Librado, P. m.fl. (2021): "The origins and spread of domestic horses from the Western Eurasian steppes". *Nature* 598, s. 634-640
- Lykke, N. (2024): "Det mere-end-menneskelige". Performative vendinger. Introduktion til nyere feministisk teori. Staunæs D., K. Brøgger & K. Hvenegaard-Lassen. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- McMahan, E. A. & D. Estes. (2015): The effect of contact with natural environments on positive and negative affect: A meta-analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 10(6): s. 507-519, DOI: 10.1080/17439760.2014.99422
- Olsen, T. (2023). Livets uendelige kilde - En søgen efter resonansfællesskaber. København: Forlaget Venire 2020.
- Sedgwick, E. K. (2003): *Pedagogy Buddhism. Touching Feeling. Affect, Pedagogy, Performativity.* E. K. Sedgwick. Durham & London: Duke University Press
- Staunæs, D. & S. Raffnsøe. (2022): "Interspecies pedagogies: More-than-human experiments with leadership in/of the Anthropocene." *Affective experimentation: methodologies of world-making.* red. / Britta Timm Knudsen; Mads Krogh; Carsten Stage. Cham: Routledge, 2022. s. 69-92.

Staunæs, D. & S. Raffnsøe. (2020): "At tænke med heste: Eksperimenter med at udvikle respons-abel ledelse i en antropocæn tidsalder." Den ydmyge leder. red. /Karsten Mellon. Frederikshavn: Dafolo, 2020. s. 81-98.

[Staunæs, D.](#) & S. Raffnsøe. (2018) "Affective pedagogies, Equine-assisted experiments and Post-human leadership." I: Body & Society, Bind 25, Nr. 1, 2018, s. 57-89.

Tang, H.J.E & K. Ruiter. (2023): "The Roles of Horses in Viking Age Ritual Action" IN L. Gadela, S. Bønding & P. Pentz (red) The Norse Sorceress. Mind and Materiality in the Viking World. Oxbow books.

Tuck, E. (2009): "Suspending Damage: A Letter to Communities." Harvard Educational Review 79(3): s. 409-427.

Willerslev, E. (2024): "100 ancient genomes show repeated population turnovers in Neolithic Denmark". Nature 625, s. 329-337.

Ørntoft, T. (2014): Digte 2014. Gyldendal.