

Essay i valgfaget Forandringsledelse

University College Lillebælt, Vejle

2. april 2017

Vejleder Jan Høstrup.

Martha Herold Voss

DE OVERVÆGTIGE RYTTERE – SET I FORANDRINGSLEDELSES PERSPEKTIV

13.194 tegn uden forside, forord og litteraturliste.

Opgavens kontekst er tænkt som en kronik til Dagbladet Politiken.

Til redaktionen af Politiken

Vedlagt et oplæg til en kronik om problemstillingen med overvægtige ryttere i Danmark, og vores muligheder for at knække kurven ved at skabe en kulturændring hos de unge ryttere i forhold til deres kost og motionsvaner.

Kronikkens ærinde er først og fremmest forandringsledelse, og den vil ikke fokusere på detaljer i ernæring af hverken heste eller ryttere, ej heller betydningen af kost og motion, blot acceptere det faktum, at det er to vigtige faktorer i den operationelle del af forandringsprojektet. I stedet vil fokus være på de refleksioner, forfatteren har gjort sig om forandringsledelse i relation til den udfordring det er at få unge ryttere til at ændre kost og motionsvaner til glæde for sig selv og hestene.

Forfatteren er Cand. Agro. Martha Herold Voss fra NENUC - Højskolen for hestefolk og andre ledere. Martha Voss har en baggrund som rytter, innovationsguide og coach samt ekspert i ernæring af heste og ryttere.

Med venlig hilsen

Martha Voss

NENUC

Østergade 23, 6823 Ansager

DET ER TID AT SADLE OM!

Rytterens nødvendige U-turn!

Cand. agro. Martha Voss

I ridesporten ser vi efterhånden den samme tendens som i resten af samfundet, at der kommer flere og flere overvægtige ryttere. I princippet er det mit eget valg, om jeg vil være overvægtig eller fit, men når jeg sætter mig op på en hest påvirker jeg hestens krop og mulighed for at bevæge sig uden at få slid og skader. Hermed taler vi om en forringelse af hestens velfærd, og debatten florerer allerede på de sociale medier. Det er et følsomt emne, for hvis det nu var så let at tabe sig, hvorfor gør vi det så ikke? Hvad skal der til for at knække (vægt)kurven? Kan vi finde nogle handlemuligheder set i et forandringsledelsesperspektiv?

Flere overvægtige ryttere!

På Hestekongressen den 31. januar i år holdt dyrlæge Mette Uldahl et meget fint indlæg om den belastning, vi som ryttere påfører hesten med vores vægt, når vi sætter os op og rider. Men vægt er ikke bare vægt, uanset om man vejer over eller under det anbefalede, for en fit rytter belaster selvsagt ikke hesten så meget som en rytter i dårlig form og balance. Sidstnævnte er desværre ofte tilfældet med mange overvægtige ryttere, og dem er der efterhånden flere af. Denne artikels forfatter har selv tilhørt den gruppe af ryttere, som – set fra hestens synspunkt – i stedet burde løbe ved siden af. Vi ved godt det er galt: Vi skal spise sundere og vi skal motionere mere – ligesom alle andre

overvægtige mennesker i landet. Men alligevel vokser antallet af overvægtige mennesker¹ med de sundhedsmæssige problemer, som vi kender så godt.

En fed kultur

Som jeg ser det, har vi i Danmark udviklet en kultur omkring forkeret kost og for lidt bevægelse. En kultur som de fleste ryttere aldrig ville byde deres hest. Den får rigeligt med hø, tilskudsfoder med alle næringsstoffer, den kommer på fold og den bliver redet efter alle kunstens regler, hvorefter vi selv smider os på sofaen med en pose Matadormix og en cola. Den kultur skal ændres, hvis vi vil have mere holdbare heste, som ikke skal bære rundt på en overvægt af dårlig livsstil.

Men vanens magt er stor, og hvordan ændrer vi så disse vaner? Vi ser jo alt for ofte, at vi trods gode intensioner med slankekure og fitnesscenter alligevel ikke taber os, eller vi tager på igen, når kuren er slut. Selv blandt deltagerne i Danmarks Radios TV-serie U-turn var der nogle som faldt tilbage til de gamle vaner, da kameraerne blev slukket, trods et år med intensiv træning og kæmpe opbakning fra Chris MacDonald m.fl.

Anbefalet ryttervægt/hestevægt ratio:

10% er det optimale maksimum i forhold til hestens præstation, men ikke særligt realistisk.

15% er acceptabelt i de fleste situationer.

20% er det højeste, acceptable forhold.

(Uldahl, 2017)

¹ (Sundhedsstyrelsen, 2017)

Hygge = sukker!

I min optik er det at tabe sig en kulturændring, og de erhvervsledere der gennem tiderne har arbejdet med forandringsledelse vil nok give mig ret i, at netop kulturændringen er den sværeste at gennemføre med succes. Mange af de overvægtige voksne har altid været overvægtige. Vanerne er tillærte gennem et langt liv, og selvom man ved det er forkert, magter man ikke at ændre dem. Måske fordi vi generelt har udviklet en magelig livsstil med en meget nær kobling af socialt samvær og mad med alt for meget sukker (slik og sodavand). I et konstruktivistisk perspektiv vil netop det sociale bånd gøre det meget svært at ændre kostvanerne.

Når vi ved at mange vaner grundlægges i en ung alder, giver det for mig stor mening at fokusere på børn og unge. Typisk er de unge ryttere piger, som bruger megen tid i hestestalden med deres hest. Hesten kommer ikke med spydige bemærkninger, og arbejdet med hesten er ved siden af ridningen også fysisk hårdt arbejde med at passe hesten og stalden. I det sociale samvær med de andre i stalden udvikler pigerne en kultur med nøgleordene ansvar og arbejde, pleje og militær disciplin². Min oplevelse er dog, at de ikke altid kobler disse fine begreber på deres egen sundhed, og jeg oplever flere steder en kultur omkring hygge i stalden MED cola og Matadormix!

Et signal om hestevelfærd

Her er jeg godt i gang med at beskrive den brændende platform, som John Kotter er blevet berømt for³, da de unges adfærd omkring sukker

er en tikkende bombe under såvel deres egen sundhed som siddende på ryggen af deres hest. Kotter opererer imidlertid med en formel organisation, hvor man planlægger forandringer, og her er ridesporten ikke én organisation, men flere forskellige afhængigt af deres fokus på brugen af heste. Man kan godt kalde ridesporten for et løst koblet system, hvor de forskellige kobler sig på eller af, afhængigt af om aktiviteterne giver mening for den enkelte⁴. Ryttere er ofte organiserede i grupper via rideklubber, og klubberne samler sig under landsdækkende paraplyorganisationer. Disse har så indgået samarbejde i en styrende gruppe, Forum for hestevelfærd⁵. Mange interessenter spiller således med i et virvar af politiske strategier med forsøg på at forklare dem rationelt og derved vinde gehør for egne argumenter. Man kan godt sammenligne Forum for Hestevelfærd med topledelsen i en organisation, og man har for nylig vist nært samarbejde omkring revision af Hesteloven. Med en rationel beslutningsproces⁶ ville ændringsteknologien læne sig op ad fakta omkring rytterens vægt og belastningen på hesten, og man ville vælge at vedtage nogle regler eller anbefalinger (afhængigt af, hvor meget politik der går i sagen), som vil være muligt at håndhæve i de enkelte underorganisationer og grupper. F.eks. til stævner og shows. Jeg kunne forestille mig en reglementsændring som nævnt ovenfor, altså en tilladt ryttervægt/hestevægt ratio til stævner ol.

Det ses også at ændringer i reglementer på sigt påvirker kulturen længere nede i systemet. For eksempel indførte Dansk Rideforbund en sikkerhedsmæssig regel om, at alle i forbundets klubber skal ride med ridehelmet. Det har medført en højere standard for sikkerhed til hest i de

² (Forsberg, 2007)

³ (Nyholm, 2013)

⁴ (Borum, 2013), s. 132 ff.

⁵ Forum for Hestevelfærd: Den Danske Dyrlægeforening, Hestens Værn, Dansk Ride Forbund,

Dansk Galop, Dansk Travsports Centralforbund, Dansk Varmblod, Dansk Islandshesteforening og Landsudvalget for Heste/SEGES.

⁶ (Borum, 2013) s. 147

fleste klubber. I det organisatoriske perspektiv⁷ sender man med reglen om ryttervægten et signal nedad i systemet samt udad til det øvrige samfund, at ridesportens organisationer er ansvarlige overfor hestens velfærd under ridning.

Men sådanne regler er jo et indgreb i vores forhold til vores egen hest, og det vil kræve et stort kommunikativt arbejde at implementere det rationelle, ryttervægt/hestevægt ratio, i vores egen opfattelse af, hvad der er sund fornuft. Skal stævnearrangøren opstille en vægt, hvorpå først hesten, dernæst rytteren bliver vejlet og godkendt, eller hvordan skal vi bedømme det? Hvordan kan stævneofficials effektuere denne regel? Her kommer der til at ligge et stort kommunikationsarbejde.

En mere human strategi

En anden problemstilling er, at meget overvægtige ryttere ikke rider stævner, og dermed ikke "fanges på vægten", fordi de simpelthen ikke får succesoplevelser nok til stævnerne. Derfor vil der være mange ryttere ude i rideklubberne, som formodentligt er for tunge. Skal den enkelte rideklub have en regel om rytterens vægt? Ensidig fokus på vægt og alt for tykke piger der ikke bør ride på deres hest, vil påvirke kulturen i klubben⁸. Denne er afhængig af, at medlemmerne føler sig godt tilpas, og derfor er det vigtigt, at man opnår en vis konsensus omkring problemstillingen. Klubledelsen kan agere som ændringsagent, men de vil få brug for hjælp fra fagfolk "udefra" i bestræbelserne på at påvirke det værdisæt og de grundlæggende antagelser⁹ omkring medlemmernes indbyrdes adfærd. Det vil være nødvendigt at anlægge en humanistisk rettet strategi, hvor man i klubberne arbejder med

forskellige aktiviteter, der giver medlemmerne mulighed for læring og identitetsskabelse. Det kan f.eks. være foredrag med kostvejledere, fysioterapeuter ol., men det kan også være mere principielle beslutninger omkring kvaliteten af den tilgængelige mad i cafeteria til hverdag og stævner.

Dilemmaet her vil nok være, at man jo kan fortolke et foredrag som man vil, og man kan jo medbringe sin egen madpakke på rideskolen. Altså hvordan kan vi sikre den kognitive ændring – i form af accept af den linje, der lægges? Når man er lidt overvægtig, og ikke særligt stolt af det, kan man godt føle rideskolen som et fristed med sin egen kultur, ligesom pigerne i Forsbergs undersøgelser¹⁰. De udviklede en meget stærk kultur som ligner et modtræk til de krav de stilles overfor i skole og medier. En hestepige har sin egen mening om tingene. Man trækker ikke bare en ændring ned over hovedet på dem uden at de vil protestere og forhandle. Disse subkulturer kan medvirke til at vanskeliggøre en planlagt ændring af rytternes vægt set fra et centralt forandringsledelses perspektiv.

Parade, stilstand, rid frem!¹¹

Disse løse koblinger og subkulturer er ikke nødvendigvis af det onde. I en foranderlig verden ligger der her en kilde til kreativitet og innovation, som kan være særdeles givtig for ridesporten og for hestens velfærd. I Weicks univers er det netop styrken, at alting forandrer sig. Hvis man skal udforme en ændringsstrategi her, kunne den snarere gå ud på at lave en "parade", hvor man reflekterer over situationen og de begrænsninger eller muligheder der opstår,

⁷ (Borum, 2013) s. 147 mfl.

⁸ Leavitts organisationsmodel (Borum, 2013), s. 36

⁹ Scheins kulturforståelse, (Borum, 2013) s. 86

¹⁰ (Forsberg, 2007) 90 ff.

¹¹ Dressursprog for Frys – skift vægtfordeling – optø. (Borum, 2013) s. 138.

for derefter at ride frem og lade tingene udvikle sig¹².

Ned og op i hesteskoen

I lyset af opgaven, at hjælpe pigerne til at få et lettere forhold til deres hest, behøver vi en model, som tager højde for processen og de udfordringer, de vil løbe ind i undervejs. Scharmers Teori U¹³ er næsten skræddersyet til hestesporten, idet man kan forestille sig den som en hestesko, vendt som et U. I denne hestesko arbejder man sig kort fortalt ned ad den venstre skogren og op ad den højre. Filosofien er, at man først skal forstå og acceptere problemstillingen med overvægten samt erkende viden om hvordan vanerne påvirker mulighederne for at tabe vægt og blive sundere. Dernæst kan man begynde at udtænke handlemuligheder. I grundtrækkene kan den godt minde om modellen Appreciative Inquiry¹⁴, men Scharmer fokuserer også på de udfordringer, der er ved at ændre vaner. Der er ikke nok, bare at downloade filen "Fortiden" og kigge lidt på den. Man skal undersøge adfærdsmønstrene til bunds og give slip på dem, der ikke er hensigtsmæssige, og det er ikke altid særligt sjovt. For de tykke hestepiger kunne det f.eks. være førnævnte Matadormix og cola. Hvordan kan man så hygge sig?

Det kræver støtte fra en erfaren forandringsagent og coach som selv kender turen ned i hesteskoen, men som også ved, hvordan man kommer op ad den anden gren. Når voksne ledere sommetider har udfordringer med processen, kunne man godt være bekymret for de unge piger, men de har et fortrin frem for de skolede, rationelt tænkende virksomhedsledere: De kender til at tage lederskabet for deres hest, men de har ikke regnet sig frem til det, de kender til at føle det "i maven". De er også stadig i den alder hvor

kreativitet og leg ikke er skældsord, så coachens arbejde vil i højere grad gå ud på at minde pigerne om det, de allerede kan, og støtte dem på vejen ned og op i hesteskoen.

Det lyder nemt i forandringsperspektivet, men der vil være en hel del arbejde med at facilitere processen på vejen. Man skal kunne holde rede på de forskellige faser i udviklingen¹⁵, så man kan agere rigtigt og give pigerne tryghed, sjov og læring som supplement til processen. Ved at de også bliver bevidste om, hvad de foretager sig i metaplanet, vil de med træningen være i stand til selv at gå ud og være ændringsagenter. For sig selv og sidenhen for andre. Det kan der også være god brug for, da det jo ikke er gjort ved at give dem noget viden og nogle madopskrifter, hvorefter de kommer hjem til fredagslikket og colaerne foran X-faktor.

Pigerne som ændringsagenter

Ved at ridesportsorganisationerne drøfter problemstillingerne i et teknisk rationelt perspektiv og kommer med nogle anbefalinger, kan vi være med til at danne en standard, et vejledende udgangspunkt.

På klubplan kan man føre debatten i et sobert og anerkendende forum ved bl.a. oplysende aktiviteter.

Som coach og innovationsguide kan artiklens forfatter agere som ændringsagent for ryttere på workshops med det formål at sadle om til et sundere liv.

Med respekt for pigernes selvforståelse og den viden, de rent faktisk har om hesten, kan jeg lære dem også at overføre dette på egen udvikling. Dermed bliver pigerne også ændringsagenter i relation til såvel hestens som egen velfærd. Dermed kan jeg facilitere forløb, hvor vi sammen

¹² (Borum, 2013), s. 137 ff.

¹³ (Scharmer, 2008)

¹⁴ (Pjetursson, 2012) s 228 ff.

¹⁵ (Scharmer, 2008) s. 36

kan undersøge, lege og udforske mulighederne for at ændre vaner. Jeg vil først vælge en humanistisk strategi, hvor jeg med coachende tilgang hjælpe dem med at træne selvrefleksion og identitetsskabelse. Dernæst vil jeg støtte op om pigernes egen eksplorative ændringsadfærd og træne dem i de færdigheder, der skal til for, at de kan lykkes med projektet at få et lettere forhold til deres hest.

Referencer

- Borum, F. (2013). *Strategier for organisationsændring* (2. udgave udg.). København: Handelshøjskolens Forlag.
- Forsberg, L. (2007). *Att utveckla handlingskraft - Om flickors identitetsskapande processer i stallet*. Luleå tekniska universitet, Institutionen för Pedagogik och lärande. Luleå, SE: Luleå tekniska universitet.
- Nyholm, A. (3.. Juli 2013). *I spidsen for forandringer - Kotter volume 2.0*. Hentet fra Væksthus for ledelse.
- Pjetursson, L. (2012). Ledelse og kommunikation af forandringer. I L. Pjetursson, *Når ledelse er kommunikation* (s. 185-227). L&R Business.
- Scharmer, C. O. (2008). Rejsen mod U-et. Kapitel 2. I C. O. Scharmer, *Teori U* (s. 35-55). Forlaget Ankerhus.
- Sundhedsstyrelsen. (02. april 2017). *Overvægt*. Hentet fra Sundhedsstyrelsen: <https://www.sst.dk/da/sundhed-og-livsstil/overvaegt>
- Uldahl, M. (Februar 2017). Belastning af hestens krop påført af rytterens krop. (T. Bisgaard, Red.) *Hestemagasinet*, 54-55.