

Paarden voelen feilloos aan wie je bent. Het zijn vluchtdieren die afgaan op non-verbale signalen. Ben jij iemand op wie ze kunnen vertrouwen in geval van gevaar? Ben je zelfverzekerd of juist een twijfelaar?

BEN VOLLAARD

Hoe geef ik leiding? Directe collega's hebben natuurlijk een mening, maar zullen die niet zomaar onverbloemd geven. Sommige managers zoeken daarom een coach om mee te praten. Maar een coach staat altijd op afstand. Hij kan niet ervaren wat het is om je directe collega te zijn – en dus is zijn feedback beperkt.

Jacoline Coops pakt het anders aan. Zij geeft leiderschapstrainingen met paarden. „Aan het paard kun je direct aflezen of je de leiding hebt en hoe je leiding geeft. Het paard is net een spiegel.”

De deelnemers aan de training – managers uit allerlei sectoren, van ziekenhuizen tot energiebedrijven – hoeven geen paard te rijden. Ze krijgen eenvoudige opdrachten en blijven met beide benen op de grond. Bijvoorbeeld: benader het paard, maak contact en loop samen rond. De oefeningen gebeuren in een afgeschermd ruimte op boerderij Vechtzicht in het Noord-Hollandse dorp Nederhorst den Berg. Paard en mens moeten er samen uitkomen.

„Als de oefening begint, heeft het paard direct een idee met wie hij van doen heeft”, zegt Coops. „Wie je bent, wat in je hoofd omgaat, is aan je houding goed af te lezen.” Voor paarden, van nature vluchtdieren, is het lezen van non-verbale signalen een voorwaarde om te overleven. Ben jij iemand op wie ze kunnen vertrouwen in geval van gevaar? Ben je zelfverzekerd of een twijfelaar?

Voor wie dieren in huis heeft, is het idee dat zij mensen goed aanvoelen niet nieuw. Huisdieren hebben geen woorden nodig. Konrad Lorenz, de Duitse gedragswetenschapper en Nobelprijswinnaar, vertelt in zijn boek *Ik sprak met viervoeters, vogels en vissen* het verhaal van roodstaartpapegaai Gier. Als gasten weggingen zei de papegaai altijd 'Na, auf Wiedersehen'. Op een avond liet hij zijn gasten net doen alsof ze weggingen. Ze stonden op en wensten Lorenz een goedenavond. De papegaai trapte er niet in. Pas toen de gasten later echt aanstalten maakten, klonk het 'Na, auf Wiedersehen'. „Zo is het ook met paarden”, vertelt Coops. „Ze voelen je intentie aan, uiterlijk vertoon begrijpen ze niet.”

Van dichtbij is het paard een groot, krachtig dier, vol onvermoede reac-



Cursist met paard van leiderschapstrainer Jacoline Coops in Nederhorst den Berg Foto's Merlin Daleman

ties. Het dier staat schijnbaar achteloos voor zich uit te staren, maar let ondertussen op of de deelnemer van de training iemand is om rekening mee te houden of niet. Tijdens de oefening blijven de paarden de deelnemers spiegelen. Is de deelnemer niet duidelijk genoeg, dan neemt het paard de leiding. Corrigeert de deelnemer het paard voortdurend, dan zie je dat meteen: het loopt gespannen of zwiept geïrriteerd met de staart. Zet de deelnemer geen duidelijke grenzen, dan gaat het paard de oefening steeds meer domineren. „Veel mensen herkennen zich direct in de communicatie over en weer met het paard, dat is ook het idee van de training.”

De verschillen tussen de deelnemers blijken groot. „Ik kreeg hier een vrouw die compleet werd genegeerd door het paard, net of ze lucht was”, vertelt Coops. Het paard had aandacht voor alles, behalve voor de vrouw. Wat ze ook deed, het paard was niet vooruit te krijgen. Dat was voor haar heel confronterend. Wat straalde zij uit waardoor het paard haar niet serieus nam?

De vrouw voelde zich niet verloren door de toevallige situatie – de onwennigheid met een paard in een longerbak. Coops: „Ze zei: 'zo gaat het nou altijd. Naar mij wordt niet geluisterd.'” Het paard pikte die onzekere houding op. In een kudde zal een paard nooit luisteren naar een leider die onzeker is, legt Coops uit. Een onzeker paard is vooral met zichzelf bezig, heeft geen overzicht, en kan de kudde dus niet aanvoeren en beschermen.

Collega's blijven misschien vriendelijk tegen een onzeker iemand – het is ook wel handig, een volgzaam collega – een paard matst je niet, zegt Elslien Klein van paardenfarm Punktur. Zij geeft dezelfde trainingen als Coops, maar dan op individuele basis voor mensen die dat zelf opzoeken. „Een paard steekt gewoon zijn middelvinger op. Vergeet het

Paard als spiegel

OP DE FARM LEREN WIE JE BENT

WIE JE BENT

WIE JE BENT

WIE JE BENT

WIE JE BENT

WIE JE BENT

WIE JE BENT

WIE JE BENT

WIE JE BENT

WIE JE BENT

WIE JE BENT

LEF TONEN

Germ Wester (52) heeft deze week de training met paarden van Jacoline Coops gedaan en vertelt graag over zijn ervaringen. „Het was spannend om het paard te confronteren met wat ik wil. Door me als leider op te stellen, kon ik het vertrouwen van het paard krijgen. Daar moet je moeite voor doen, een paard heeft natuurlijk niets met de 'strep en sterren' die je toevallig hebt. Is dat vertrouwen er eenmaal, dan gaat het moeiteloos. Het paard volgde me, zonder opdracht. Heel bijzonder.”

Wester is trainer en consultant bij organisatieadviesbureau Nieuwe Dimensies in Eemnes. Hij geeft trainingen in persoonlijk leiderschap aan leidinggevenden. „Juist voor mensen die denken dat ze alles wel weten op dit gebied is dit interessant. Het is echt iets voor leidinggevend die zichzelf verder willen verbeteren, niet voor mensen die nog aan het begin staan.” Als trainer is hij veel met leiderschap bezig, ook persoonlijk. Toch vond hij de training met paarden verrassend. „Ik ben meer gericht op 'hoe het hoort' dan ik dacht. Bij de oefeningen bleek ik mijzelf allerlei regels op te leggen, ook regels die ik zelf had verzonnen. Het paard moest zo snel mogelijk de opdracht afronden en mocht geen aandacht voor andere dingen hebben.” Door de training heeft Wester geleerd dat het prima is „meer lef” te tonen als hij zelf leiding geeft.

„Om mensen mee te krijgen, hoef je niet alleen aardig te doen. Het is goed om de confrontatie aan te gaan, duidelijk positie kiezen. Daarmee creëer je respect.”

lopen, denkt Klein. Zij maakt dat mee met jongeren die paard gaan rijden. „Ik heb jonge, onzekere meiden totaal zien veranderen. Eerst staan ze naast het paard te huilen van frustratie. Ze staan nog helemaal aan het begin, zijn vaak nog erg volgzaam. Gaandeweg leren ze duidelijk te zijn, subtile tekens op te vangen, hun stijl aan te passen aan het karakter van het paard. Dat verandert hun leven. Het zijn ook ervaringen die ze later als leidinggevend goed kunnen gebruiken.”

▶ Voor bedrijfsstrainingen van Jacoline Coops, zie www.thala.eu. Voor de training met IJslandse paarden door Elslien Klein en Anne Hofman, zie www.punktur.nl.

'EEN PAARD STEEKT GEWOON ZIJN MIDDELVINGER OP. JE ZOEKT HET MAAR UIT'

Achter de vriendelijke of onvriendelijke woorden op de werkvloer staat volgens Klein en Coops net zo'n wereld van tekens, houding en uitstraling als waarmee paarden communiceren. „Een leider die onmacht uitstraalt, krijgt niets voor elkaar. Vaak is er dan iemand uit het team die stilzwijgend de leiding overneemt. Voor een manager die mensen op hun nummer zet, zullen mensen best lopen, maar veel creativiteit en behulpzaamheid komen er dan niet bij kijken. Macht is een dwangmiddel, geen motivatiemiddel”, zegt Klein.

Haar deelnemers krijgen in de training met verschillende paarden te maken. Gevoeligheid en dominantie verschillen. De benadering die bij het ene paard wel werkt, werkt daarom niet altijd bij het volgende paard. „Het idee is dat je mensen in de training bewust maakt van hun gedrag, de verschillen tussen de paarden leert aan te voelen”, zegt Coops. De persoonlijke ervaring staat daarbij voorop, niet het leren van vlistregels. „Het gaat er om dat je zelf aanvoelt wat werkt, het leren van regels is niet effectief.”

Hoe kan het dat iemand van 40, 50 jaar nog altijd niet weet hoe hij of zij rustig en ontspannen leiding kan geven aan een team? Moet zo iemand dat leren inzien door de omgang met paarden? Coops denkt dat veel leiders de top bereikt hebben met hard werken, prestatiedrang en vaak een autoritaire leiderschapstijl. Tijd voor reflectie is er weinig, en in hun hoge positie krijgen ze ook nauwelijks feedback. „Ze horen niet hoe ze in de praktijk overkomen. Als ze dan hier komen, spiegelt het paard onmiddellijk hoe hij of zij in elkaar steekt. Voor sommigen is dat wel eens confronterend.”

De vrouw die niets van het paard gedaan kreeg, probeerde het een tweede keer, nu met een andere lichaamshouding. Ze stond rechtop, schouders naar achteren, hoofd omhoog. Het paard reageerde onmiddellijk. Het luisterde nu wel. Coops: „Dat is het mooie aan paarden, ze hebben geen bijgedachten. Ze nemen je zoals je op dat moment bent.” Voor de vrouw was het een mooi moment, vertelt Coops. Plotseling merkte ze dat ze wel serieus genomen kan worden – en dat die reactie iets met haar uitstraling te maken had. „Tijdens de lunch graptten collega's: pas op, niet te sterk worden, dat kunnen we niet hebben.”

Versillende managers bezochten het afgelopen jaar Coops training in Nederhorst den Berg. „Het gaat stapje voor stapje, de mensen die over het trainingsbudget gaan moeten ontdekken dat mensen iets kunnen leren van de omgang met dieren.”

De trainingen van Coops en Klein zijn vooral bedoeld om mensen bewust te maken van de manier waarop ze leiding geven. Klein: „Leiderschap leren is niet de knop omzetten, dat gaat stap voor stap op basis van experimenteren en ervaren, dat lukt dus niet in een middag.”

Mensen die veel met dieren omgaan, krijgen voortdurend die onverbloemde feedback van dieren op hun houding en gedrag. Dat kan helpen om rustige, zelfbewuste mensen te worden die niet over zich heen laten