

EEN KWESTIE VAN GEVOEL

RUUD KNAAPEN

HET PAARD EN ZIJN AUTHENTICITEIT IS EEN WAARDEVOL REFLECTIE-INSTRUMENT (OP HET ONBEWUST NIVEAU) VOOR DE MENS. HET PAARD FUNGEERT DAARBIJ ALS EEN INDICATOR VOOR DE INNERLIJKE TOESTAND VAN DE DEELNEMER, ZOWEL HET BEWUSTE ALS HET ONBEWUSTE DEEL HIERVAN. HET PAARD HELPT DAN IN FEITE DE WERKELIJKHEID TE NEMEN ZOALS DIE ZICH AAN JOU ALS MENS VOORDOET ZONDER OORDEEL (ZONDER AFWEER VAN GEVOELEN). DAT IS MISSCHIEN WEL DE BESTE INTERVENTIE DIE EEN COACH IEMAND KAN GEVEN. HOE WERKT DIT PROCES NU PRECIES?

Paarden kunnen behulpzaam zijn bij het vergroten of herwinnen van authenticiteit. Onder authenticiteit gedrag versta ik dat iemand handelt in overeenstemming met zijn eigen unieke kwaliteiten, beperkingen en belevingen. Een praktijkvoorbeeld illustreert het best bovenstaand uitgangspunt (zie kader).

Wanneer communiceren op een manier gebeurt die voor een paard herkenbaar is, zal het paard zich verbinden aan die persoon als ware het een ander paard. In het beste geval kan er een 'join-up' ontstaan (Roberts, 2001) waarin het paard feitelijk een verbinding aangaat met de betreffende persoon. In de praktijk betekent dit dat het paard 100% met

zijn aandacht bij jou is en je volgt waar je gaat. Waarom? Omdat je dan in staat bent voor het paard in zijn basisbehoefte te voorzien: veiligheid en vriendschap. Door de vanzelfsprekendheid in je gedrag zal het paard dat ervaren als echt en dat is voor het paard een belangrijke voorwaarde voor de acceptatie van leiderschap. Vanuit die positie wordt het paard een projectiescherm voor de innerlijke toestand of beweging van de (leidende) persoon. Dit, voor zowel het bewuste als het onbewuste gedeelte van die innerlijke toestand. Voor een deel lijkt dit mechanisme op wat in de ontwikkelingspsychologie projectie en/of introjectie wordt genoemd (Edwards, 2001).

LEIDING GEVEN EN NEMEN

Een leidinggevende brengt in dat zij wel leidinggeeft maar de indruk heeft dat haar medewerkers toch hun eigen gang gaan. Ze stelt de begeleider voor dit te bespreken met haar medewerkers, maar is tegelijkertijd bang dat dit haar positie verder zal verzwakken. In het contact met het paard gebeurt exact hetzelfde als zij beschrijft in haar casus. Het paard is onrustig en gaat geheel zijn eigen gang, lijkt zich nauwelijks bewust van de aanwezigheid van deze deelneemster. Het lijkt bijna alsof de deelneemster de toestemming van het paard nodig heeft om de leidende positie in te nemen. Voor het paard voelt dat heel ambivalent. Pas wanneer de deelneemster echt een appèl doet op de leidende positie, deze innerlijk toestaat begint het paard te reageren en wordt rustig. Er ontstaat een duidelijke ordening tussen het paard en de deelneemster. In de nabespreking blijkt dat haar beeld van leidinggeven vooral gebaseerd is op haar eigen negatieve ervaringen met leiding krijgen. Zij wil en kan leidinggeven, maar labelt dit als iets negatiefs (machtsuitoefening), waardoor ze haar medewerkers en zichzelf feitelijk leiding onthoudt, terwijl deze dit wellicht juist nodig hebben. Ze besluit het thema, vanuit dit inzicht, niet meer te bespreken met haar medewerkers.

Communicatie

In de communicatie tussen mens en paard spelen twee hoofdfactoren een rol.

- a. de mate waarin de mens al dan niet roofdiergedrag vertoont in de ogen van het paard. Voordat er sprake kan zijn van enige afstemming in de communicatie tussen mens en paard, zal het paard eerst ontvankelijk moeten zijn voor de signalen die we uitzenden. Deze ontvankelijkheid ontstaat wanneer het paard



geen roofdiergedrag of -intenties meer aan ons ervaart. Door allerlei fysieke kenmerken van de mens (ogen naast elkaar, oren wijzen naar achter, handen als klauwen) lijken we juist op roofdieren en dat is best lastig. Roofdiergedrag roept bij het paard vluchtgedrag op. Vluchtgedrag in fysieke zin, en indien dat niet mogelijk is, in psychologische zin. Op het moment dat de vluchtimpuls bij het paard de overhand neemt, is communicatie nauwelijks meer mogelijk. In de workshops met paarden wordt van de deelnemers bewust gevraagd hun 'roofdiergedrag' zoveel mogelijk achterwege te laten en het paard te benaderen in zijn eigen specifieke taal. Bijvoorbeeld: niet aankijken, niet in een rechte lijn op het paard aflopen etc.

- b. kwaliteit van leiderschap. Fysieke kracht speelt hierbij nauwelijks een rol, het lijkt eerder verankerd te liggen in psychische factoren, waarbij het vooral gaat om de geloofwaardigheid of authenticiteit in het vertoonde leiderschapsge-drag en ten slotte de mate waarin de leider het belang van de kudde dient in plaats van het eigen belang.

LEIDERSCHAP

Welke eigenschappen zijn doorslaggevend bij het verkrijgen van een leiderschapspositie?

Leidende paarden in een kudde demonstreren een sterk zelfbewustzijn en claimen daarmee een belangrijke positie in de groep. Opvallend daarbij is dat het lijkt alsof vooral paarden laag in de rangorde gebruikmaken van fysieke kracht om hun positie duidelijk te krijgen. Paarden die hoog in de rangorde staan, hoeven nauwelijks fysieke kracht te gebruiken. Het gaat bij leiderschap in de kudde en de acceptatie hiervan om een combinatie van persoonlijkheid en gedrag en de vanzelfsprekendheid die volgt uit de coherentie daartussen. Het uiterlijk gedrag van het dominante paard 'volgt' als het ware het innerlijk zijn (Hempfling 2001, Irwin 1999).

Bij leiderschap van een mens over een paard spelen soortgelijke factoren een rol. Authentiek gedrag in de ogen van het paard ontstaat wanneer bewust en onbewust gedrag bij de deelnemer complementair zijn en elkaar niet tegenspreken. Dit is het geval wanneer onze afweermechanismen het minst actief zijn: wan-

neer we ongewenste gevoelens niet meer bewust of onbewust buiten de deur zetten. Of positief geformuleerd: wanneer we onszelf onder ogen kunnen en willen zien zoals we zijn, zonder oordeel. De waarde van het leiderschap in de ogen van het paard wordt dus in belangrijke mate bepaald door de mate van *authenticiteit*.

Naast authenticiteit lijkt een andere factor van belang. Deze heeft te maken met het *kuddebewustzijn* of het *collectieve* bewustzijn. Het paard heeft als opdracht om in eerste instantie een kuddedier te worden en pas in tweede instantie een individu. Bij mensen is dat precies omgekeerd. Bij mensen moet de individuele identiteit totstandkomen ten koste van de collectieve identiteit. Dat is een behoorlijk dilemma, omdat het erom gaat een balans te vinden tussen afhankelijkheid en onafhankelijkheid, waarbij het laatste in onze cultuur hoog in het vaandel lijkt te staan.

GOEDE LEIDER

Bovenbeschreven factoren leiden tot vijf competenties waarover mensen



moeten beschikken in relatie tot leiderschap aan paarden:

1. *Respect*. Elke beweging die ofwel fysiek ofwel emotioneel de intentie heeft om een paard zijn ruimte c.q. kracht te ontnemen zal door het paard ervaren worden als roofdiergedrag en zal vlucht of soms gevecht oproepen
2. *Duidelijkheid*. Het vermogen om op een natuurlijke manier duidelijk en leidend te zijn, dus met een innerlijke wilsovertuiging die niet groter gemaakt wordt dan hij werkelijk is. Het paard reageert eerder op de werkelijke intentie dan op de beelden of gedachten die het gevolg daarvan zijn.
3. *Proactief vanuit verbinding*. Actief ontvankelijk zijn. Het vermogen om de interactie tussen mens en paard te structureren voor het paard, vanuit aansluiting met het paard. Hiermee ontstaat contact. Uitgangspunt is hierbij de taal die paarden onderling gebruiken en niet onze taal. Op het juiste moment ruimte te geven (waarderen en belonen) en grenzen stellen (veiligheid bieden in structuur).
4. *'Containen'* van je gevoelens: je gevoelens niet uitleven of veroordelen maar ze nemen voor wat ze zijn. Dat verhoogt de authenticiteit en zorgt ervoor dat het paard niets tegenstrijdigs of onechts aan de deelnemer ervaart en dat maakt het makkelijker voor een paard zich te verbinden aan de deelnemer.
5. *Dienstbaarheid aan het geheel* in plaats van aan je eigen ambitie. Wanneer het een deelnemer lukt

niets meer van het paard te vragen wat ten gunste van zijn eigen ambitie of ego, zal het paard zich aan die deelnemer verbinden. Hiermee ontstaat legitimiteit en wederkerigheid tussen leidinggevende en medewerkers.

Binnen de kudde speelt zich continu een ordeningsproces af om de optimale configuratie te vinden in de kuddeorganisatie. Paarden weten dat strijd om de 'juiste rangorde' het uiteindelijke samenzijn verstrekt (Irwin, 1999). Een juiste ordening levert altijd synergie en een win-win-situatie op voor de kuddeorganisatie. In het klein zie je dit ordeningsproces terug tussen deelnemer en paard. Genoemde competenties dragen bij aan het ontstaan van deze ordening. De juiste balans tussen afstemming en echte sturing leiden tot een synergetische beweging tussen deelnemer en paard.

Competenties van leidinggevende op de werkvloer

Kijken we met deze vijf competenties in ons achterhoofd naar leidinggevend op de werkvloer, dan spelen soortgelijke zaken. Kouzes en Posner hebben onderzoek gedaan naar effectief leiderschapsgedrag bij succesvolle leiders. Op basis hiervan komen zij tot vijf dimensies voor effectief en succesvol leiderschap:

- a. *de uitdaging in het proces aangaan*. Leiders zijn pioniers en zoeken naar kansen en mogelijkheden. Ze proberen dingen uit en durven risico's te nemen.

- b. *tot een gedeelde visie inspireren*.

Leiders kijken voorbij de horizon van dit moment, ze kunnen zich een toekomst voorstellen, positief en hoopvol en anderen meekrijgen hierin zodat ze ook steun van hen kunnen krijgen.

- c. *anderen in staat stellen om te handelen*.

Leiders bevorderen samenwerking door vanuit gemeenschappelijke doelen de ander actief te betrekken bij het maken van plannen en hen de vrijheid te laten eigen beslissingen te nemen.

- d. *zelf voorbeeld neerzetten*. Leiders zijn duidelijk in hun normen en waarden en waar ze in geloven. Zij zijn ook duidelijk in wat ze van de ander verwachten.

- e. *bemoedigen, aanmoedigen*. Leiders spreken waardering uit en laten weten dat ieders inspanningen worden gewaardeerd.

Bekijken we de dimensies van Kouzes en Posner dan zijn er veel overeenkomsten. Kern van goed leiderschap naar mens en paard ligt naar mijn idee in de volgende aspecten: richting geven vanuit een authentieke visie in combinatie met dienstbaarheid aan het collectief met respect voor het individu. Dan ontstaat in beide gevallen een wederkerigheid en een verbinding die 'werkt'. Covey (1999), noemt dit laatste synergie. Synergie kan alleen ontstaan uit wederkerigheid in de relatie, je kunt dat niet eenzijdig creëren je hebt de ander ervoor nodig.

PRAKTIJK

Hoe werkt bovenstaande nu in een workshop of training? Na een korte instructie over de achtergronden van het paard en zijn taalgebruik gaan deelnemers vrij snel met het paard aan de slag. De taak van de begeleider is om de deelnemer op vaardigheidsniveau in het contact met het paard te begeleiden, zodat deze simpele opdrachten uit kan voeren met het paard. De neutraliteit van het paard verhoogt daarbij de acceptatie van de deelnemers (Aduddell, 2002).

Uitgangspunten van deze sessies zijn:

1. Er wordt alleen (non-verbaal) gecommuniceerd in de taal van het paard, dit dwingt de deelnemer al in een positie waarin hij zich af moet stemmen op het paard en versnelt het ontstaan van een relatie.
2. De reacties van een paard op ons vertellen altijd iets over ons in die specifieke situatie op dat moment. Dit betekent dat er geen algemene interpretatie kan worden gegeven aan signalen die het paard uitzendt. Een algemeen beeld als oren in de nek kan angst, agressie of nederigheid betekenen maar kan alleen juist geïnterpreteerd worden in relatie tot de ander in de situatie waarin ze zich dan bevinden. Kortom zonder context geen interpretatie.
3. De deelnemer is eigenaar van de waarheid van de observatie.

Deze drie uitgangspunten worden in het hierna volgende geïllustreerd.

Containen van emoties. Een deelnemer in een cursus geeft aan veel angst te hebben voor paarden maar gaat toch vrij dicht in de buurt van het paard staan. Het paard draait in reactie hierop zijn hoofd in de andere richting, bijna weggijkend. De angst is op het gezicht van de deelnemer af te lezen. De begeleider vraagt de deelnemer een paar passen terug te nemen, stap voor stap en tot het punt waarop hij zich veilig voelt. De deelnemer doet twee à drie stappen terug tot de afstand die voor de deelnemer veilig is en zijn gezicht ontspant. Het paard draait zich acuut naar de deelnemer toe en houdt zijn hoofd stil op ongeveer buikhoogte van de deelnemer. Ze staan doodstil bij elkaar, er is rust bij het paard en de deelnemer. In de nabespreking geeft de deelnemer aan bang te zijn om niet geaccepteerd te worden op het moment dat hij bang is. Op het moment dat de deelnemer zijn eigen gevoel (angst) en de grenzen daarvan erkent, doet het paard hetzelfde met de deelnemer.

Verlies nemen. Een medewerker brengt in dat zijn onzekerheid in contact met anderen hem nogal eens in de weg zit. Hij geeft aan dan zo met zichzelf bezig te zijn dat hij eigenlijk niet vanzelfsprekend meer de aansluiting met de ander kan maken. Steeds is er de vraag 'doe ik het wel goed'. Hij geeft aan het mooi te vinden om het paard uit te nodigen om een 'join-up' te krijgen. Het is pijnlijk om te zien maar juist het paard dat bijna bij iedereen een 'join-up' aanging, weigert te komen bij deze man. Als begeleider betrap ik mezelf erop dat ik hem wil helpen met tips om het paard te laten komen. Op een gegeven moment draait het paard zich zelfs om en negeert het verzoek compleet. De pijnlijke stilte galmt als het ware door de ruimte. De deelnemer weigert echter op te geven en het wel of niet lukken krijgt ondertussen een hoop gewicht. Ergens weet ik echter dat ik als begeleider niks moet doen. 'Het lukt niet', zegt de deelnemer, 'zie je wel'. Hij geeft het op en neemt zichtbaar aangeslagen zijn verlies. Terwijl ik met hem na sta te praten, zie ik uit mijn ooghoek het paard naar hem toe komen. Het lijkt erop dat het paard pas echt ruimte bij je voelt om uit zichzelf bij je te komen als jij in je uitnodiging ook het mogelijke verlies neemt. De gedachte 'doe ik het wel goed genoeg' kan een manier zijn om dit niet onder ogen te hoeven zien. Je legt daarmee een (beoordelings)druk bij de ander die niet passend is...

TOT SLOT

Op het moment dat een deelnemer in staat is zijn eigen innerlijke toestand of beweging zonder oordeel te laten bestaan, gebeurt er iets opvallends, zowel bij de deelnemer en het paard als bij de toeschouwers. Het paard verbindt zich onmiddellijk aan de desbetreffende persoon. Er ontstaat acuut en voor iedereen zichtbaar rust en orde in hun interactie. Dit is het moment wat ik wel eens het moment van 'psychologische

gewichtloosheid' noem. Erkennen wat er is. En dat is precies waar paarden zo ongelooflijk goed in zijn.

Literatuur

- Aduddell, Melissa M., *Effects of Equine Assisted Psychotherapy on Adolescent Attitudes and Behaviors*, Colorado Christian University, 2002.
- Bosch I, *De herontdekking van het ware zelf*, Veen, 2001.
- Budiansky, S, *De aard van het paard*, Het spectrum, 2003.
- Clanahan, H. 'Stable Solutions, Horse help people find their own answers through equine-assisted psychotherapy', *America's horse* Nov./Dec. 2003.
- Cullenberg, J., *Moderne psychiatrie*, AMBO, 1995.
- Dijk, S., 'Assessment door een knol', *Intermediair*, 2002.
- Edwards, J., *Being alive: Building on the work of Anne Alvarez*, 2001.
- Hempfling, K (2001a) *Lichaamstaal* (video), 2001.
- Hempfling, K (2001b) *Natuurlijk paardrijden*, Tirion, 2001.
- Irwin, C., *Een paard liegt niet*, BZZToH, 1999.
- McLean, A, 'Kuddehierarchy: letterlijk van levensbelang' (vrij naar een artikel van Andrew McLean), *Horsemanship* 2000-1
- 'Paarden communiceren door te kiezen', *Favoriete werkvorm in Nederlands tijdschrift voor bedrijfsopleidingen*, 1999.
- Roberts, M., *De man die naar paarden luistert*, Pockethuis, 2001.
- Sheldrake, R., *Honden weten wanneer hun baas thuiskomt*, Kosmos-Z&K, 2002.
- Covey, R.S, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Contact Amsterdam / Antwerpen, 1999

Ruud Knaapen heeft sinds januari 2004 een eigen bedrijf, Bureau Wind, dat zich bezighoudt met organisatie en leiderschapsontwikkeling in het bedrijfsleven, hij werkt daarnaast als consultant bij Stoas Onderwijsconsult en begeleidt trajecten in leiderschapsontwikkeling en procesconsultancy (o.a. de Novopleiding) in de onderwijsmarkt. Tenslotte verzorgt hij workshops met paarden voor het Glazen Huis in Klarenbeek.