

Heb je teamproblemen? Ga eens naar de manege

16 nov 2014 | Roberto Lobosco, fotografie Duco de Vries

Teamontwikkeling? Probeer het eens met paarden. ‘Een paard piekert niet over de toekomst.’



Vier vrouwen openen het houten hek van een buitenmanege - de bak - waar drie paarden zichzelf staan te zijn. De vrouwen hebben zich net aangeboden als vrijwilliger voor een workshop op het ‘paardencoachcongres’ Spiegelend Paard bij manege de HartenHoeve in het Gelderse Deil. De paarden reageren meteen. Eén spitst zijn oren, één knabbelt wat aan z’n enkel, een ander ploft neer op de grond, rolt op zijn rug als een kat en maakt het zichzelf makkelijk, kracht bijgezet met een luide scheet.



Paardencoach Lynn Thomas vraagt of de vrouwen een specifieke vraag of persoonlijke worsteling hebben. Drie van de vier hebben er niet over nagedacht, maar willen een sessie aan den lijve ondervinden. Eén dame vertelt dat ze in scheiding ligt, dat het hectisch is bij haar thuis en in haar hoofd en dat ze nieuwe balans zoekt. Als door een wesp gestoken reageert het grootste paard. De ruïn draait zich om, loopt richting de vrouw, die met haar rug naar hem toe staat, stopt vlak achter haar om haar vervolgens te besnuffelen. Lynn glimft.

Overgewaaid

Zoals veel coachtechnieken is coaching met paarden overgewaaid uit de VS. Zo'n 25 jaar geleden kreeg het voet aan wal in Nederland en waar aanvankelijk therapeuten en pedagogisch werkers het inzetten, wordt het paard sinds 10 jaar bij trajecten voor teams en leiderschapsontwikkeling ingezet. In Nederland zijn ongeveer 500 paardencoaches actief, van wie 20 tot 30 procent zich richt op organisaties en teams. Carla Rutgers, gepromoveerd biologe, is namens Paard & Levenskunst begeleider, psycholoog en mediator en coacht individuen en teams, zowel met als zonder paarden. 'Paarden voelen feilloos aan of de mensen bij hen in de bak op elkaar zijn afgestemd of niet. In een paardenkudde gaat het altijd om het groepsbelang. Voelt een paard aan dat teamleden hun eigenbelang belangrijker vinden, dan geeft hij dat terug.'



Bio-feedback noemt Rutgers dit. Het paard reageert zuiver en heeft geen geheime agenda om afwijzend tegenover iemand te staan. ‘Als je van buiten iets anders laat zien dan hoe jij je van binnen voelt, stijgt de bloeddruk’, zegt Rutgers. ‘Daardoor ontstaat stress en onbewust heeft dat hetzelfde effect op je omgeving. Zonder dat je het doorhebt, krijg je daardoor een onprettig gevoel. Sta je met zo’n gevoel in de bak, dan stijgt ook de bloeddruk van het paard, dat hetzelfde onprettige gevoel als jij ervaart. In zijn gedrag laat het paard merken dat hij zich onprettig voelt: hij wendt zich af of gaat in een hoek staan.’

Gapen = stress?

Rutgers benadrukt het belang van de competentie van de coach. ‘Als een paard gaapt, kan dat duiden op stress die moet worden losgelaten. Maar het is niet zo dat elke gaap van een paard duidt op stress. Daarom moet een coach gericht vragen stellen en zo het gedrag van het paard koppelen aan verhoudingen binnen een team. En vervolgens samen kijken of er iets aan te doen is.’



Elk levend wezen scheidt feromonen uit, die net als het hart en de hersenen minieme elektromagnetische straling uitzenden. Hoewel dit onbewust gaat, zijn andere wezens in staat die signalen op te pikken. Als er spanningen zijn in een team, belangen van teamleden niet in overeenstemming zijn en mensen eigenlijk niet met elkaar kunnen opschieten, geeft een paard dat terug. ‘Hij zal er alles aan doen om niet in die energie betrokken te worden’, zegt Rutgers. ‘Vraag je hem je te volgen door de bak, dan zal hij weigeren. Zo wordt inzichtelijk als een samenwerking niet optimaal is.’

Interne strubbelingen

Bovendien is stress vaak de oorzaak van interne strubbelingen. Een paard is over het algemeen ontspannen, maakt zich niet druk over de toekomst en piekert niet over het verleden. Als je in de buurt bent van een paard en hem aait, knuffelt of borstelt, maak je oxytocine aan. Daardoor word je vrolijk, positief en ontspannen. Eenmaal ontspannen wordt het makkelijker problemen bespreekbaar te maken. Na zulke gesprekken zie je vaak een veranderende houding van het paard in de bak. ‘Opeens wil het paard wel meewerken’, zegt Rutgers. ‘Dit werkt verhelderend, zowel voor de degene in de bak als de teamleden die observeren. Natuurlijk hebben paarden soms hun dag niet en is het niet altijd met zekerheid te

zeggen wat bepaald gedrag van het paard nu precies uitdrukt. Daarom is het van belang om de oefeningen met meerdere paarden te doen, zodat het beeld eenduidiger wordt.’



Luuk Janssens is een van de weinige mannelijke congresdeelnemers. In het verleden was hij managing director bij pensioenuitvoerder APG, waar hij en zijn managementteam ooit een paardentraining deden. ‘Het is een instrument om bepaalde patronen en gebruiken van een team bloot te leggen en te doorbreken’, zegt hij tijdens de lunch. ‘Een paard spiegelt wat je uitstraalt, ook onbewust. Daardoor krijg je een helderder beeld van jezelf en van een ander.’

Ieder een andere benadering

Zo moesten Janssens en zijn team met een paard in de bak, waarbij het de bedoeling was dat het paard zou volgen. In een andere oefening moest het paard juist van hen wegllopen. ‘Als de intenties niet oprecht zijn, komt het paard niet in beweging. Dan kun je de baas zijn en eisen dat het paard met je meeloopt, maar dan luistert het niet. Je wordt er geen ander mens van, problemen verdwijnen ook niet als sneeuw voor de zon na een rondje met een paard, maar het paard geeft wel een nieuw perspectief. Ik werd meer bewust van hoe ik anderen tegemoet trad. Ik was een manager die globaal de lijnen uitzette, hamerde op structuur en minder oog

had voor de verschillende persoonlijkheden in mijn team. Door mijn teamleden te zien bij de paarden, elk op hun eigen manier, besepte ik dat elke situatie en elke persoon een andere benadering vraagt.'

In de voormalige hooizolder van de manege houden Helga Meurs en Barend Gerretsen een praatje. Gerretsen is arbeids- en organisatiepsycholoog namens het Duitse HorseDream, Meurs traint al meer dan 15 jaar organisaties in binnen- en buitenland. Met hun bedrijf Zeyn richten zij zich op persoonlijk leiderschap, waarbij het paard als co-trainer fungeert. De twee werken volgens het zogeheten 'waardierend organiseren': focussen op wat goed gaat, waarop we trots zijn en welke dromen we hebben in een organisatie. Het gaat over overwinnen, hoop, toekomst en mogelijkheden. 'Tegenover een dier vertellen mensen makkelijker hun gedachten en gevoelens', zegt Meurs. 'Teamleden vertellen het paard waarop ze trots zijn en wat ze vinden dat goed gaat. En dit hoeft niet eens hardop. Als het goed is, komt zoiets recht uit het hart en zal het paard die blijdschap voelen.'

Dromen en behoeftes

Terwijl het teamlid door het rulle zand van de bak loopt, volgt niet zelden het paard op de voet. In een andere oefening bouwen teamleden iets in de bak van allerlei materialen. Het paard loopt rond, snuffelt wat of gooit het om, Gerretsen en Meurs vertalen dit boze, koesterende of negerende gedrag naar situaties op de werkvloer. 'Zodoende word je uitgedaagd om na te denken over dromen en behoeftes van collega's. Naast die van jezelf natuurlijk, die je helder voor ogen krijgt omdat de sessies worden gefilmd, teruggekeken en besproken.'

Als een manager worstelt met zijn stijl van leidinggeven is coaching met paarden ook aan te raden, volgens Carla Rutgers. De manager neemt plaats in de bak en moet het paard in beweging krijgen, naar zich toe of juist van zich af laten lopen, in een bepaald tempo. 'Het vereist meerdere facetten van goed leiderschap om het dier te laten doen wat je wilt. Niet alleen moet je zelfverzekerd zijn, ook moet jij je kunnen inleven in het paard. Het paard moet zich veilig voelen bij jou, tegelijkertijd moet je het paard overtuigen. Soms moet je een paard over een plastic zeiltje laten lopen, waar de meeste paarden niet van houden. Pas als een paard zich op zijn gemak voelt, zal hij je volgen over het zeil.'

Eigen grenzen

Wat vaak terugkomt in trainingssessies is dat managers of teamleden moeilijk hun eigen grenzen kunnen aangeven. 'Een paard maakt daar misbruik van', zegt Rutgers. 'Die zal de grens opzoeken, door bijvoorbeeld dicht bij die persoon te staan. Bij een verlegen manager zet je dan een dominant paard, zodat hij leert om met overtuiging te zeggen: tot hier en niet verder!'