



BOEKSAMENVATTING EN BESPREKING Linda Kohanov “Power of the Herd”

Gaat over leiderschap en het voorbeeld dat paarden en hun manier van samenwerken kunnen geven. Via een websymposium zijn alle hoofdstukken reeds gepubliceerd. Paard en Levenskunst volgt dit symposium en vat de essentie van de hoofdstukken samen.

Algemene recensie: Linda Kohanov heeft een fantastisch boek geschreven dat voor ieder individu dat worstelt met kwetsbaarheid en het omgaan met zijn eigen emoties veel inzichten en bruikbare tips oplevert. Daarnaast bevat het vele praktische handvaten hoe je in een team en als leider op een goede manier met alle emotionele wirwar kunt omgaan. In het boek zijn haar praktische ervaring als teamleider, scherpe psychologische inzichten en kennis uit wetenschappelijke bronnen en paardenkennis prachtig samen gebracht.

Als extra bonus heeft zij een stappenplan met 9 essentiële vaardigheden: voor het hebben en onderhouden van een authentieke omgang met anderen.

Hoofdstuk 1: Het paard in mijn kathedraal. Groot leiderschap vraagt inspiratie, innovatie, communicatie, emotionele en sociale intelligentie, het kunnen omgaan met de negatieve elementen van leiderschap en mindful zijn. Je natuurlijke overlevingsgedrag overstijgen, je veiligheid, comfort en voorspelbaarheid los te laten, voorbij te gaan aan ego, status, persoonlijk gewin, en behoefte aan waardering. De omgang met paarden kan daarbij leiders de inspiratie en rust geven die nodig is.

Hoofdstuk 2: De erfenis van macht. Ieder levend wezen heeft het vermogen om de (onbewuste) emotionele staat van een ander levend wezen aan te voelen en te beïnvloeden. Als we dit vermogen weer ontdekken, ontwikkelen en bewust gaan gebruiken zorgt dit voor een betere band met anderen, betere leiders en een goede band tussen mens en paard.

Hoofdstuk 3: Verborgene wijsheid. Intersubjectiviteit staat voor het vermogen om je eigen en andermans nonverbale ervaringen en lichaamstaal bewust te ervaren en te gebruiken. Mensen die intersubjectiviteit beheersen zullen betere omgang met andere mensen hebben, betere beslissingen nemen en betere leiders zijn.

Hoofdstuk 4: Revolutie en evolutie. Agressie en destructie mogen op dit moment veelvoorkomend zijn, deze eigenschappen hoeven niet blijvend te zijn in het menselijk ras. Als we een duurzame samenleving willen zullen we agressie en destructie moeten herkennen en vreedzaam aan de orde stellen en ermee leren omgaan.

Hoofdstuk 5: De leeuw en het paard. Het belangrijkste in leiderschap is dat je kwetsbaar kunt zijn en tegelijk krachtig. Kwetsbaarheid zorgt voor verbinding met jezelf en anderen en voor het blijven leren en ontwikkelen. Kwetsbaarheid is een kracht en geen zwakte. Paarden kunnen ons dit laten ervaren.

Hoofdstuk 6: De melancholische waarheden. Wees de vormgever van je eigen leven. Wees je bewust van de verschillende delen van je persoonlijkheid (archetypes) en geef deze de ruimte. Over-identificeer jezelf niet teveel met je ego, want het ego staat niet toe om kwetsbaar, nieuwsgierig, creatief en responsief te zijn. Maak een team van al je archetypes of persoonlijkheden.

Hoofdstuk 7: Abels genius. Emoties zijn goede boodschappers als je ze rationeel gebruikt. Spaar je (emotionele energie) voor echt gevaar. Gebruik een angstmanagement protocol met bodyscan, contact met jezelf, goede ademhaling en het vragen stellen over emoties van jezelf en anderen.

Hoofdstuk 8: Kracht van de kudde. Prooidieren zijn krachtiger en slimmer dan wij denken. Ze zijn niet de mindere van roofdieren, ze gebruiken alleen een andere strategie. Gebruik als mens je prooidier vaardigheden vrijelijk en je roofdier vaardigheden spaarzaam en bewust. Wees geduldig en begripvol tegenover mensen die teveel roofdier vaardigheden inzetten. De vreedzame en effectieve manier waarop kudde's samenwerken en samenleven zou een voorbeeld kunnen zijn hoe organisaties vormgeven aan hun teams voor een duurzame toekomst.

Hoofdstuk 9: De onzichtbare. Gebruik het volgende model voor moeilijke gesprekken over situaties die emotioneel uit de hand zijn gelopen: 1. Ik wil met je praten over 2. Observatie feitelijk beschrijven 3. Impact van het gebeurde op jouzelf beschrijven 4. Verzoek doen aan de ander om het voortaan anders te doen.

Hoofdstuk 10. De Maandans. Start met consensueel (= elkaar aanvoelend) of situationeel leiderschap. De paardenkudde werkt als een team samen, het lid van de kudde met de meeste vaardigheden, overwicht of kalmte in de gegeven situatie krijgt de leiding. Dat kan per situatie een ander lid van de kudde zijn. Omdat paarden elkaar feilloos aanvoelen zijn daar geen misverstanden over.

Samenvatting per hoofdstuk:

Impressie Hoofdstuk I: Het paard in mijn kathedraal

De auteur beschrijft de missie van de Spaanse architect Gaudi om de Sagrada Familia kathedraal in Barcelona te bouwen als een voorbeeld van een missie die persoonlijke belangen overstijgt. Gaudi startte de bouw in 1882 en werkte tientallen jaren aan dit project met een toenemende obsessie, tot zijn plotselinge dood in 1926. Op dit moment wordt er nog steeds aan de Sagrada Familia gebouwd door verschillende architecten en zij vindt dit project daarom een voorbeeld van hoe een missie zijn bedenker overleeft en zich verder ontwikkelt over een periode van meer dan 100 jaar. Tegelijkertijd biedt deze (levende) historie een inkijkje in de emotionele, organisatorische en interpersoonlijke problemen, de dagelijkse frustraties en het gedoe dat komt kijken bij het realiseren van een missie. Iets dat in de normale geschiedenisboeken eigenlijk nooit wordt beschreven.

Het "kathedraal denken" plaatst de auteur tegenover het moderne "quick-fix" denken. Zij geeft aan dat sociaal en emotioneel intelligente leiders onderkennen dat een belangrijke, duurzame verandering een inzet vraagt die eigen belang en generaties overstijgt. Kathedraal denken betekent dat je je visie kunt overdragen aan anderen, dat iedereen meedoet op basis van vertrouwen, dat mensen hun innovatieve ideeën en middelen met elkaar delen en samenwerken, dat ze voor elkaar zorgen, dat het plan steeds verandert en dat jij als initiatiefnemer mensen inspireert voor een project dat nooit af is. Het daagt je uit je natuurlijke overlevingsgedrag te overstijgen, je veiligheid, comfort

en voorspelbaarheid los te laten en voorbij te gaan aan ego, status, persoonlijk gewin en behoefte aan waardering.

De auteur beschrijft haar eigen ervaring met Epona Equestrian Services. Opgezet in 1997 met een groep paardentrainers, opleiders en counselors vanuit de inspiratie om met behulp van paarden een coöperatieve manier van empowerment, emotionele fitness, sociale intelligentie en gemeenschapszin te onderwijzen. De publicatie van haar boek Tao of Equus in 2001 zorgde voor een enorm snelle groei van het bedrijf. Iedere dag werden er trainingen (dag, weekend of week) gegeven voor een zeer breed scala van cliënten en er werden trainers opgeleid (op dit moment bijna 200 mensen wereldwijd). In 2005 betrok zij een eigen ranch in Arizona (Epona International Study Center) met eigen personeel, een levend laboratorium om haar ideeën over leiderschap en samenwerking in praktijk te brengen. Zij beschrijft hoe ze worstelde met alle verwachtingen en met haar leiderschapsrol. De paarden waren telkens een inspiratie om te blijven inzien dat relaties belangrijker zijn dan territorium, dat blunders er zijn om van te leren, om emoties te doorleven en in het moment te blijven en te genieten van alles. Zij leerde werkende weg en door veel te lezen, een coach in te huren, maar vooral van haar paarden. Zij leerde van hen hoe zich vloeiend te bewegen tussen de harde dagelijkse werkelijkheid en de idealistische droom die wacht om waargemaakt te worden door iemand met moed, doorzettingsvermogen, slimheid en charisma. In 2009 echter sloeg de economische recessie hard in en moest de ranch verkocht worden.

Zij stelt dat artiesten en innovatoren per definitie lijken te lijden onder hun visies. Inspiratie leidt tot twee kanten van één medaille: obsessie en depressie. Dat wetend maakt het lijden niet lichter, maar de steun van de kudde paarden die zij kreeg als bron van kracht en creativiteit en het vermogen om langs verandering en tragedie te navigeren heeft haar wel geholpen.

De auteur trekt een parallel tussen haar ervaring en het lot van de architect Gaudi. Hij werd op 74 jarige leeftijd plots overreden door een tram en omdat hij er als een zwerver uitzag, werd hij in een armenhuis opgenomen en kreeg niet de benodigde zorg. Zij voelde zich ook als een zwerver die een flinke klap van een tram had gekregen na de verkoop van haar ranch. Op hetzelfde moment dat ze haar medewerkers moest ontslaan kreeg haar paard Rasa, het paard waar alles mee begonnen was, ernstige koliek en moest ze een ander paard verkopen om de kosten van de dierenarts te betalen. Op dat moment kreeg ze het heldere inzicht dat het hele gebeuren slechts een stap was in het bouwen van haar kathedraal, een uitdaging om te leren omgaan met tegenslagen. Dit inzicht gaf haar nieuwe inspiratie om verder te gaan en Rasa herstelde van haar koliek. De aanwezigheid van Rasa was altijd kalmerend voor de auteur en volgens haar vertelde Rasa haar altijd weer dat ze krachtig en wijs was en in staat alles te realiseren wat ze wilde. In 2011 stierf dit paard aan artritis waarbij de auteur aangeeft dat ze dat interpreteert als het moment dat zijzelf genoeg van haar paard geleerd had om haar visie alleen te kunnen realiseren.

Een kudde paarden leeft niet voortdurend in angst en spanning, maar voelt aan wat er gaat of moet gebeuren en gaan daarin mee of uit de weg. Ze proberen niet hun omgeving te veranderen en worden niet afgeleid door gedachten en getob over gisteren of morgen of door allerlei wensen, ze doorleven de emoties die er ontstaan en gaan weer over to de orde van de dag (rustig grazen). Paarden hebben emotionele flexibiliteit. Als leiders ook dit vermogen zouden gebruiken dan scheelt dat veel energie en geeft ze een concurrentie voordeel. Een ander element van het realiseren van een missie is dat vele innovators vergeten voor zichzelf te zorgen, goed eten, drinken en rust nemen

zijn er niet bij. Er is zelfs het begrip Sacrifice Syndroom voor uitgevonden. Daarnaast krijg je te maken met mensen die jouw gedrevenheid niet begrijpen, investeerders die er niet in geloven, mensen die een graantje mee willen pikken van jouw succes, mensen die je jouw succes misgunnen en medewerkers die bang zijn voor de verandering. Als een innovator bepaalde taken (management, financieel) delegeert aan anderen loopt hij het risico dat deze mensen hem zakelijk een poot uitdraaien. Als je probeert een dikke huid te kweken voor alles wat er om je heen gebeurt, raak je de sensitiviteit kwijt om aan te voelen wat er nog moet gebeuren om je missie te realiseren.

Groot leiderschap vraagt inspiratie, innovatie, communicatie en emotionele en sociale intelligentie en het vermogen om te accepteren dat het werk van jaren ineens weggevaagd kan worden. Een leider maakt vaak lange werkdagen en offert zich op, terwijl er geen regels of wetten zijn om jou te beschermen (wel voor de werknemers). Er gaan vooroordelen spelen: mensen denken dat je veel verdient (ook als dat niet zo is), dat je per definitie je medewerkers uitbuit. Je bent schuldig totdat het tegendeel blijkt. Een befaamde auteur (Bevis en Butthead) beschreef zelf dat hij toen hij jong was altijd bazen bekritiseerde omdat ze stom en egocentrisch waren. Jaren later, als hoogste baas van zijn eigen succesvolle bedrijf gaf hij ook het tegendeel aan: medewerkers die niet willen werken, niets waarderen en hun baas alleen maar aan het tegenwerken zijn. Het is de donkere kant van leiderschap, waar meestal niemand over praat. Hoge verwachtingen, onopgeloste persoonlijke issues, voortdurend geroddel en het gebrek aan compassie dat mensen hebben voor leiders breken uiteindelijk op en kunnen leiden tot burnout. Boeken over leiderschap beschrijven dat je uit destructieve patronen moet kunnen stappen, dat je rustig moet blijven bij crisis, steeds oplossingen moet blijven vinden en optimistisch en realistisch moet blijven. Het lijkt wel een recept voor heilig verklaard worden en de auteur vraagt zich af welk mens er aan deze eisen kan voldoen en of er een handboek voor is.

De auteur beschrijft haar eigen ervaring eerst als manager in de muzikwereld en later als medewerker van een radiostation. Het viel haar op dat er veel managers waren die openlijk vriendelijk deden, maar hun emoties onderdrukten en werkelijke gevoelens verborgen en op een passief-agressieve manier allerlei beslissingen namen die de medewerkers erg veel verdriet en frustratie opleverden. Op bepaalde momenten onder stress kon de frustratie uitbarsten bij deze managers en dan was dat buiten alle proporties. Zij ziet suppressie van emoties en totale expressie als twee kanten van hetzelfde. Zelf nam zelf de rol van vertrouwenspersoon op zich voor medewerkers en probeerde bepaalde beslissingen te beïnvloeden. Maar het belang van alle nonverbaal gedrag was haar toen nog niet duidelijk. Omdat dit alles haar erg deed twifelen aan de geestelijke gezondheid van het menselijke ras, kocht ze haar eerste paard om lange tochten alleen te kunnen rijden, weg van dat alles. Dit paard maakte het haar niet gemakkelijk, maar ze leerde van dit paard en later haar andere paarden het grote belang van nonverbaal gedrag en het goed omgaan met emoties, waardoor ze plotseling begreep wat er in de werksituatie aan het gebeuren was. Het duurde 15 jaar voordat ze deze inzichten en wijsheid op papier kon zetten. De auteur vindt het daarom logisch dat veel grote historische leiders (Alexander de Grote, George Washington, Ronald Reagan) paardenmensen waren. In de huidige cultuur leggen we teveel nadruk op het verbale en wantrouwen of negeren we het nonverbale aspect, waardoor veel menselijke interacties fout lopen met alle consequenties van dien voor organisaties.

Hoofdstuk 2: De erfenis van macht

De auteur beschrijft de favoriete vrijetijdsbesteding van Ronald Reagan toen hij president van de VS was: het trail rijden op zijn favoriete paard El Alamein. Deze hengst was zo energiek en snel dat het rijden een voortdurende uitdaging was voor Reagan. De geschiedenis van Winston Churchill als cavalerie officier in Egypte wordt beschreven. Vechtend tegen de Arabieren, man en paard tegen man en paard, was er een eenheid met je paard nodig om levend uit deze gevechten te komen.

Alexander de Grote schijnt als jongen van 17 zijn hengst Bucephalus getemd te hebben waar niemand anders dit gelukt was en heeft al zijn oorlogen op dit paard geleid.

Linda Kohanov stelt dat de competenties van Reagan, Churchill en Alexander De Grote als paardenmensen en ruiters hen zeer geholpen hebben een goed leider te zijn en zich staande te houden in de politieke arena. De auteur gebruikt deze voorbeelden ter illustratie van wetenschappelijke feiten dat emoties overgedragen kunnen worden van mens naar paard en andersom en ook van mens tot mens. Bewust gebruik hiervan helpt bij leiderschap.

Als veel langer is bekend dat emoties als angst en boosheid ervoor zorgen dat je lichaam zich klaar maakt voor vechten, vluchten (of bevriezen). Je bloeddruk, hartslag stijgen en je hartritme variatie neemt af, je gaat sneller ademen, stresshormonen als adrenaline en cortisol nemen toe, en er is meer zweetproductie en je spierspanning neemt toe. Wetenschappelijke ontdekkingen als spiegelneuronen (1980), onderzoek naar het effect van de hartslag van degene die met een paard omgaat op het paard zelf (Universiteit Zweden), onderzoek naar het effect van een verbale boodschap die nonverbaal tegengesteld is, het bestaan van spindel neuron (zenuwcellen die snelheid reactie doen toenemen), oscillator cellen (bewegingen te maken waarbij je "een" wordt met andere mensen in bijv. orkesten of met je paard) en de neurale cellen in je hart en ingewanden werken allen samen om ervoor te zorgen dat ieder levend wezen de (ook onbewuste) emoties/gevoelens van een ander wezen perfect kan aanvoelen en overnemen. Bovendien blijkt dat wanneer iemand zijn emoties onderdrukt (incongruentie), zijn bloeddruk extra stijgt. Maar ook de bloeddruk van de mensen in zijn omgeving. De vaardigheid van paarden om de emoties van een ander levend wezen aan te voelen worden ook wel eens "telepathisch" of het "zesde zintuig" genoemd, maar het is in wezen een biologisch verschijnsel. Paarden kunnen de geur van hormonen in je zweet ruiken en de elektromagnetische straling van je hart en je hersenen oppikken en zien de geringste spierspanning in je lichaam omdat nonverbaal gedrag hun "taal" is.

Positieve gevoelens zijn ook overdraagbaar: als je rustig, kalm en evenwichtig kunt blijven in stressvolle situaties kun je mensen om je heen beïnvloeden: zij voelen zich hierdoor ook rustiger. Ervaren paardenmensen leren (vaak onbewust) deze capaciteiten in te zetten als hun paard ergens van schrikt, ze ontspannen, ademen diep, gaan wat dieper in het zadel zitten en focussen op het leiden van hun paard. Waardoor het paard ontspant. Ook helpt het om te lachen, omdat deze emotie helpt om te ontspannen. Onderzoek laat zien dat goede leiders drie keer meer lachen dan gemiddelde leiders, waardoor hun werknemers ontspannen, informatie beter opnemen en creatiever worden. De humor moet echter niet sarcastisch zijn, want sarcasme is een vorm van boosheid die vermomd wordt als humor. Een incongruente uiting van gevoelens die ervoor zorgt dat anderen meer gespannen worden.

Tot slot beschrijft de auteur een psychische afwijking: sociopathie of psychopathie (of anti-sociale persoonlijkheidsstoornis). Deze aandoening zorgt ervoor dat mensen geen of minder angst, schaamte of schuld voelen en ook niet mee kunnen leven met iemand anders. Deze mensen kunnen als zij een hoog IQ hebben op leiderschapsposities komen en snel in de hiërarchie stijgen omdat zij gemakkelijk zeer ingrijpende besluiten kunnen nemen door hun gebrek aan (mede)gevoel. Dit soort leiders zorgt echter op de lange duur voor de ondergang van de organisatie. Als mensen in het algemeen en medewerkers hun emotionele en sociale intelligentie verder ontwikkelen, kunnen zij eerder dit type leiders ontmaskeren.

Hoofdstuk drie: Verborgen Wijsheid

De auteur beschrijft dat we in de geschiedenis ruim 400 jaar bezig zijn om de ratio en de taal een te belangrijke rol geven. Het lichaam wordt daarbij als een machine of robot gezien en behandeld. Dit is begonnen bij Descartes (ik denk, dus ik ben, het rationalisme) en werd door Taylor verder uitgewerkt in optimale bedrijfsprocessen waarbij de medewerker als robot werd beschouwd.

Omdat nu bekend is dat het hart en de ingewanden tot 60% neurale cellen bezitten (die lijken op neuronen die in de hersenen voorkomen), dat non-verbale communicatie 70-90% van communicatie tussen levende wezens uitmaakt, is de tijd aangebroken dat we de wijsheid van het lichaam gaan leren inzetten naast onze ratio. In de VS bestaat er een uitdrukking "horse sense" (vergelijkbaar met het Nederlandse boerenverstand) die aangeeft dat iemand meer gebruikt dan zijn ratio: Onderbuikgevoel, hart en hoofd worden samen ingezet om goede beslissingen te nemen.

De auteur geeft aan dat zij deze "horse sense" heeft geleerd van haar paarden en dat deze wijsheid haar heeft geholpen haar omgeving en het gedrag van mensen meer te begrijpen en haar doelen in het leven te bereiken.

Nu de hele wereld in kaart gebracht is en reizen naar het heelal nog wel even op zich zal laten wachten, is het tijd om onze innerlijke wereld te gaan onderzoeken. Recente ontdekkingen over onze hersenen (neurowetenschap) zullen hierbij de nodige ondersteuning bieden. De auteur geeft aan dat in onze Westerse maatschappij objectiviteit een hoge status heeft en de maat is voor wetenschap. Subjectiviteit (persoonlijke beleving) is een eigenschap die vooral bij artiesten wordt gewaardeerd. De hoogste waarde zit in intersubjectiviteit: het vermogen om je eigen nonverbale ervaring/lichaamstaal te ervaren en managen, tegelijkertijd met de die van de mensen met wie je een interactie hebt. Ronald Reagan (oud-president van de VS) wordt als voorbeeld aangehaald van iemand die deze intersubjectiviteit beheerste, doordat hij paardenman was.

Het levensverhaal van George Washington (de eerste president van de VS) wordt door de auteur gebruikt om een voorbeeld te geven van iemand die intersubjectiviteit beheerste. Deze man was een zeer goed militair en groot paardenkenner en liefhebber. Hij had een warme relatie met zijn paarden Old Nelson en Blueskin en was een zeer ervaren paardentrainer. Washington was een zwijgzame man, die zijn daden voor zich liet spreken. Hij stond bekend om zijn humane behandeling van krijgsgevangenen. Helaas heeft hij zijn denkbeelden over oorlogsvoering, paarden trainen en leiding geven nooit opgeschreven. De auteur beschrijft zijn manier van macht uitoefenen als "non-predatory power" (geweldloze macht), de manier waarop kuddedieren zoals paarden met macht en leiding omgaan.

Hoofdstuk 4: Revolutie en evolutie

Dit hoofdstuk gaat volledig over het leven van George Washington, de befaamde generaal, paardenman/trainer en later de eerste president van de Verenigde Staten. De auteur gebruikt zijn levensverhaal om te laten zien dat zelfs in barre oorlogsomstandigheden bepaalde mensen in staat zijn tot sensitiviteit en empathie. Agressie en destructie mogen op dit moment veelvoorkomend zijn, deze eigenschappen hoeven niet blijvend te zijn in het menselijk ras.