

WERK GELD TECHNOLOGIE MONDIALISERING

Paard leert manager leidinggeven

Leidinggeven is een zaak van goed communiceren. En van paarden kun je leren hoe je dat non-verbaal doet.

Door Haroon Ali

Zie je hoe het paard likt en kauwt? Dat betekent dat hij mijn leiderschap accepteert', zegt trainer Corine Vogelaar vanuit een binnenbak in het Drentse esdorp Ruinen. In het zand staan oranje pionnen, en tuinstoelen voor de toeschouwers. Vogelaar laat de witte hengst Voltaire rondjes lopen, terwijl ze met geheven handen haar demonstratie vervolgt: 'Deze hand is de leidende merrie, de andere de drijvende hengst die het tempo bepaalt.'

Werken met Paarden, zo heet het bedrijf dat Vogelaar nu een jaar of vier runt, geassisteerd door groepstrainer Marieke van Ginkel en energetisch therapeut Nella van Wijgerden. Vogelaar verzorgt leiderschapstrainingen voor managers, die door contactoefeningen met paarden zien hoe ze overkomen op anderen.

'Mensen kunnen heel veel van paarden leren', zegt Vogelaar. Toch dacht de paardenliefhebber voorheen anders over het edele dier. 'Je haalt een paard uit de stal, rijdt erop en zet het dier weer terug. Het was een eenrichtingsverkeer. Ik zei wat er moest gebeuren.'

Toen paardenfluisteraar Emiel Voest in de buurt een trainingscentrum opende, zag Vogelaar dat het complexer lag. 'Mensen gingen bij hem langs met hun paardenproblemen. Ze hadden een zweep stukgeslagen op het beest, zonder dat er iets veranderde. Ik ontdekte dat het niet aan de paarden lag, maar aan mensen die onduidelijk communiceerden.'

Zo ontstond de leiderschapmetafoor van Werken met Paarden, zegt Marieke van Ginkel. 'Vanuit het idee van een kudde kun je paarden, of mensen, van punt A naar B verleiden. Een paard is ontzettend gevoelig voor leiderschap, maar je moet wel richting geven, tempo bepalen, grenzen stellen, duidelijk communiceren en



Een cursist leert tijdens de leiderschapstraining een paard op afstand te houden.

Foto Anja Hagedoorn

verbinding zoeken. Dat kun je ook op mensen toepassen.'

Van Ginkel coacht tijdens de trainingen teams die problemen hebben met leiderschap en samenwerking. 'Er ontstaan vaak frustraties die over de inhoud gaan: ik heb gelijk, of ik ben de baas.' In de omgang met paarden vallen status en inhoud weg en



Autoritaire leiders zijn passé. Het gaat nu om verbinding en contact

'geef je leiding met je lijf, zonder woorden te gebruiken.'

Terug in de bak, waar de verslaggever een op maat gemaakte training krijgt. 'Loop eerst maar een rondje met het paard', zegt groepsleider Van Ginkel. Dat lukt aardig en de groep ziet een 'vriendelijke band' tussen paard en leider.

Daarna moet het paard van een af-

stand gestuurd worden, zonder lijn. Het paard loopt eerst braaf een rondje, maar wordt daarna te snel tot draf aangespoord en stopt bij een hek. Nella van Wijgerden becommentarieert vanaf de kant: 'In de eerste instantie lukt het best leuk, maar je gaat direct een tandje harder. Je wilt alles in een keer en legt de lat wel erg hoog voor jezelf.'

Na enige verwarring waagt de cursist nog een poging. 'Laat je schouders zakken en zet je voeten in de grond', roept Vogelaar. 'En let op je ademhaling', voegt Van Wijgerden toe. Wonderlijk genoeg doet het paard beter mee naarmate de cursist ontspant. 'Je hebt lef', zegt van Wijgerden. 'Je gaat alleen in die bak staan en toont doorzettingsvermogen.'

Van Ginkel heeft geleerd dat mensen in de manege snel hun 'harnas afdoen'. Vogelaar weet waarom. 'Paarden hebben een enorme impact, alleen al door hun formaat. Een paard is groter, sterker en sneller, waardoor je moeilijk kunt inschatten wat er gaat gebeuren. Dat haalt mensen uit hun comfort zone.'

In de workshop komt de ware aard van leiders onverbiddelijk naar boven. Van Wijgerden ziet vaak faalangst en prestatiedrang. 'Dat is niet misselijk.' Vogelaar: 'Soms staan men-

sen stampvoetend voor hun paard: je moet luisteren.' Terwijl het volgens Van Ginkel niet draait om een perfect rondje. 'We leren mensen niet paarden dresseren, maar zetten ze een spiegel voor.'

Onder anderen werknemers van de Belastingdienst, ABN Amro en GGD keken in deze spiegel. René Emmel-

Beestenboel

Naast paarden worden ook honden, schapen, valken en koeien ingezet om leiderschapsvaardigheden van personen te verbeteren.

Corine Vogelaar van Werken met Paarden schat in dat paarden meer impact hebben op mensen door hun grootte, kracht en snelheid. 'Bovendien is een mens een rover en een paard een vluchtdier, wat hem nerveus maakt als hij niet weg kan. Dat vraagt van ons - met onze hunkering naar controle - dat wij het paard niet vastgrijpen bij zijn teugels, maar leren loslaten. Alleen een paard leert ons dat je ook op afstand kunt controleren en er niet steeds bovenop hoeft te zitten.'

kamp, opleidingsadviseur bij de gemeente Groningen en programmamanager bij werkgeversverbond Noorderlink, zet de training jaarlijks in tijdens de opleidingstrajecten van teamleiders en probeerde het zelf ook uit. 'Het is mooi als het paard zich overgeeft en naar je toe komt, ik werd er bijna emotioneel van.'

Ton van Summeren, coördinator bureau conflict- en crisisbeheersing van politie Limburg-Noord en de verantwoordelijke voor de oefeningen van de Mobiele Eenheid, stuurde in april een team van twintig stafleden op een driedaagse cursus. In eerste instantie wilde Van Summeren vooral 'iets actiefs in de buitenlucht', maar er gebeurde daadwerkelijk iets met de deelnemers. 'Je zag dat sommigen te veel druk op hun paard legden.'

Van Ginkel, die de training van de ME samen met Vogelaar begeleidde, zette daarom een dominant paard in om het gedrag van de cursisten te spiegelen. 'Die mannen hadden op een gegeven moment niet meer door in welke modus zij zaten. Het paard spiegelde hun macho gedrag heel mooi, waardoor de mannen realiseerden: ik heb kennelijk nog steeds mijn dominante pet op.'

Dat niet iedereen de cursus serieus neemt, deert Vogelaar weinig. 'Als je gaat dollen of klieren, denkt het paard: prima, ik ga wel iets voor mijzelf doen.' Zo kan Vogelaar zich 'een communicatiedame in tijgerjurkje' herinneren. 'Die was zo cynisch en afwijzend, en beïnvloedde met haar houding de hele groep. Die dame neem je dan apart.' Van Wijgerden: 'Samen hebben we naar haar onderliggende onzekerheid gekeken.'

Van Ginkel hekelt de managers die zeggen: 'Ik heb dit op safari in Afrika gedaan met giraffen, toen lukte het wel.' Autoritaire leiders zijn passé, zegt ze. 'Het gaat nu om verbinding en contact.' Dat geldt vooral in de zorg. 'Je wilt een dokter die jou als mens ziet en met respect behandelt. Mijn handen jeuken om in de zorg aan de slag te gaan.'

Voor een lollig bedrijfsuitje is Werken met Paarden dan ook te prijzig. Naast een startbedrag van zo'n 300 euro moet per groepslid tussen de 100 en 400 euro worden betaald, afhankelijk van het aantal nodige trainers en de cursusduur. Van Wijgerden: 'Als mensen iets willen leren, moet er tijd, aandacht en respect zijn. Je kunt de macht niet uit iemand meppen.'

VERDIEN IK WEL GENOEG? CASEMANAGER ZORG: 2.300 EURO

Motiveer trouwe kracht met salarisgroei

Dilemma

De 54-jarige Rozemarijn is al 21 jaar in de (gehandicapten)zorg actief en werkt als casemanager sinds enige jaren met jongvolwassenen met een laag IQ. Naast haar werk, volgt ze een hbo-opleiding management.

Ondanks haar ruime ervaring en kennisgroei, blijft haar salaris al jaren steken op het vastgestelde maximum. Rozemarijn verdient ongeveer 2.300 euro bruto per maand, maar zou weleens een bonus erbij willen. Haar werkgever, een stichting, stelt dat ze maar ander werk moet zoeken omdat ze nu eenmaal aan haar top zit. Een 'kortzichtig'

antwoord, meent Rozemarijn. Ze vindt dat er in een grote organisatie 'een beloningssysteem moet zijn voor mensen die plezier hebben in hun baan, maar wel verder financieel moeten groeien'.

Advies

De adviseurs zijn het met de ervaren Rozemarijn eens dat een salarisstop niet erg motiverend is voor medewerkers. Dat wil niet zeggen dat het daarom in de praktijk ook makkelijk is dat gelijk te krijgen. De vakbond wil zich weliswaar bij de komende cao-onderhandelingen voor de gehandicaptenzorg sterk maken 'voor

een extra periodiek boven het maximum, voor werknemers die vijf jaar op hun maximum staan en voldoende functioneren', legt Marco Borsboom, beleidsadviseur bij Abvakabo FNV uit. Maar hij geeft toe: 'Helaas helpt dit u nog niet bij uw huidige salarisonderhandelingen.'

Jacco van den Berg, directeur van het gelijknamige adviesbureau, gooit het over een andere boeg. Hij vreest dat Rozemarijn de houding van haar werkgever niet zal kunnen veranderen, of 'we nu op ons kop gaan staan of niet'.

Hij adviseert haar zich verder te ontwikkelen. Ze zou kunnen onder-

zoeken welke doorgroei mogelijkheden de organisatie biedt. 'Aansluitend kunt u in een persoonlijk ontwikkelingsplan daarover afspraken maken. Het is voor u dan de uitdaging het laatste te zien als een vorm van beloning in geld en tijd en als opstapje naar een nieuwe functie met betere salarisprospectieven.'

Ook Maartje Elderhuis van Berenschot zit op dat spoor. Al vindt ze het ronduit 'tactloos' hoe de werkgever 'de deur heeft dichtgeslagen'. Ook zij denkt aan verdere ontwikkeling. 'Misschien zijn er mogelijkheden binnen uw organisatie om aanvullende opleidingen te volgen, die ma-

ken dat u op langere termijn in aanmerking komt voor een hogere functie.'

Wel adviseert ze daarbij goed op te letten. 'Bespreek in dat geval duidelijk vooraf de verwachtingen, om een tweede dichte deur te voorkomen.'

Mirjam Schöttelndreier



Wilt u het uitgebreide advies lezen, of is er ook iets mis met uw salaris? Ga naar www.vkbanen.nl/verdienikwelgenoe