

**KOMT
EEN** **Wat paarden
kunnen vertellen
over leiderschap**
PAARD
**Annemieken
Van Reepingen &
Nadja Talpaert** **IN DE**
**BOARD
ROOM**

D/2020/45/293 – ISBN 978 94 014 6983 8 – NUR 808

Vormgeving omslag en binnenwerk: Peer De Maeyer
Illustraties: Lynn Jenkin, Jenkin Photography

© Naja Talpaert, Annemieken Van Reepingen & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

INHOUD

INLEIDING	9
Wij en leiderschap	9
Wij en de mens	10
Onze vertalers	12
Een paardenmiddel voor geslaagd leiderschap	13
HOE WIJ ONZE KUDDE LEIDEN	17
Leiden vanuit een dominante houding	19
Leiden vanuit een stuwende houding	22
Leiden vanuit een ondersteunende houding	23
Leiden vanuit verbinding met jezelf	25
Leiden vanuit verbinding met je omgeving	25
LEIDERSCHAP BEGINT BIJ CONNECTIE MET JEZELF	29
Hold your horses!	30
Reculer pour mieux sauter	30
Je lichaam als bijzondere bron van informatie	33
Scan je lichaam voor informatie	36
Wat doe je met die lichaamswijsheid?	39
Je emotie als extra bron van informatie	42
Kwetsbaarheid	43
Strategieën om met emoties om te gaan	44
Een efficiëntere aanpak	46
Back to grazing	49
Alle intelligenties inzetten in leiderschap	50
Leiden vanuit je hoofd	50
Leiden vanuit je hart en je buik	52
Coherentie tussen al je intelligenties	53

Maak ruimte	57
Hoe ruimte duidelijk aangeven?	59
<i>Stap 1: echt aanwezig zijn en je bewust zijn van de ruimte die je nodig hebt</i>	59
<i>Stap 2: duidelijk je ruimte aangeven</i>	61
<i>Stap 3: in staat zijn te (h)erkennen dat je grenzen worden overschreden</i>	64
<i>Stap 4: grenzen herstellen</i>	65
Laat me je teleurstellen	67
Vijf stoorzenders	69
De saboteur	69
Mindreading	72
De lone wolf	74
Perfectionisme	75
Incongruentie	77
KEY TAKEAWAYS - Leiderschap begint bij connectie met jezelf	83
CONNECTEER MET DE ANDERE	85
Voorwaarden voor cocreatie	87
Hier en nu aanwezig zijn	90
Bewust van de bredere context	93
Zachte blik	94
Luister ook met je lichaam naar anderen	96
Non-verbale signalen	96
Besmettelijke gevoelens	98
Emoties van anderen	100
De drie sleutels tot doeltreffende communicatie	103
Duidelijkheid & consistentie	104
Dosering & afstemming	107
Moed	112
KEY TAKEAWAYS - Connecteer met de andere	116

JE VISIE ALS LEID-DRAAD	119
Bepaal je richting	119
Waarden	120
Talenten	122
Flow: <i>the sweet spot</i>	125
Rolidentiteit	127
KEY TAKEAWAYS - Visie als leid-draad	128
BRENG EN HOU ANDEREN IN BEWEGING	131
Samen onderweg	131
Volharding en vasthoudendheid	133
Valkuilen voor stilstand	137
Valkuil 1: te strakke teugels	137
Valkuil 2: te weinig sturing	138
Wat dan wel?	139
Leiderschap: iets om jaloers op te zijn?	142
Delegeer als groeikans	143
Leren uit fouten	146
Herkaderen	149
Man en paard noemen	150
Feedback geven	151
KEY TAKEAWAYS - Breng en hou anderen in beweging	153
LEIDERSCHAP LEIDT TOT VOLGERS UIT VRIJE WIL	155
UITLEIDING	161
Wie zijn wij?	161
Waarom hebben we deze boodschappers gekozen?	170
Voetnoot van onze vertalers over de kracht van paarden in coaching	174
Ter inspiratie	177
Dank je wel	179



'If you can lead a horse, you can lead anyone.'

JUDE JENNISON | AMERIKAANSE KEYNOTESPREKER, AUTEUR EN
DOORWINTERDE TEAMLEIDER IN DIVERSE WERELDWIJDE IT-BEDRIJVEN

INLEIDING

WIJ EN LEIDERSCHAP

Wij, paarden, leven al zo'n slordige zeventig miljoen jaar op deze aarde. De eerste mensachtigen ontstonden ongeveer vier miljoen jaren geleden. We gaan dus al heel lang mee, veel langer dan de mens. Sinds ongeveer vijfduizend jaar werken wij actief samen. Tenminste, zo zien wij dat. Sommige mensen zien het anders en denken dat wij 'gedomesticeerd' zijn.

9

Natuurlijk is het zo dat we ons aangepast hebben aan de mensenwereld. Maar we zijn ook gewoon paard gebleven en onze manier van leven en overleven bleef intact. Overleven zit in onze genen, omdat wij van nature prooi- en vluchtdieren zijn. Ons leven hangt letterlijk af van de keuzes die we maken.

Wij zijn van nature geprogrammeerd om naar de meest geschikte leider voor elk moment en elke taak te zoeken. In elke situatie zorgen we ervoor dat de hele kudde veilig is en zich naar sappige, groene weiden begeeft. We nemen samen beslissingen. We eisen absolute aandacht van elkaar en dringen aan op honderd procent transparantie over onze gevoelens en intenties omdat ons leven daar soms letterlijk van afhangt. En dat alles zonder één woord te wisselen. Wij communiceren aan de hand van beweging, lichaamstaal, verbinding en onze onverdeelde aandacht voor elkaar. Hoe we ons vanbinnen voelen, weerspiegelen we zonder filter in onze houding en in ons handelen. We verwachten bovendien niets minder van jou!

Wij sparen onze energie voor echte noodgevallen, door de intentie en emotionele gemoedstoestand van de andere van een afstand in te schatten. Je wilt je kruit immers niet vroegtijdig verschieten. Dus zijn wij meesters in het lezen van de signalen van anderen. In een fractie van een seconde oordelen we of de situatie veilig is of vluchten zich aandient, en daarop ageren we onmiddellijk.

Geluid, visuele stimuli, geuren, aanraking, evenals de energetische lading waarmee iemand ons benadert, zijn onze triggers. Degene die ons leidt, moet evenwichtig zijn en niet te snel uit balans raken. Het moet iemand zijn die grenzen weet te trekken, zonder anderen onnodige stress te bezorgen.

We hebben een goed geheugen, maar elk moment is voor ons ook een nieuw moment. We vergeven elke eerlijke vergissing onvoorwaardelijk en we zijn steeds opnieuw oprecht nieuwsgierig naar wat vandaag ons brengt.

WIJ EN DE MENS

Over de eeuwen heen hebben we een wijsheid rond leiderschap opgebouwd, die van onschatbare waarde is en ook de mens kan inspireren. Lange tijd hebben we je van de ene plaats naar de andere gedragen, en dat doen we nog steeds. We hebben je land bewerkt. We hebben in je oorlogen gevochten. Nu worden we vaak gebruikt om je te plezieren of om prijzen te winnen.

Maar we zien hier en daar ook iets anders opduiken. Af en toe komen we in contact met mensen die ons écht zien, die naar ons luisteren. Ze willen niet alleen op een goede manier met ons communiceren, ze willen ook van ons leren. Zo kwamen de 'paardenfluisteraars' onder de aandacht. Wij fluisterden al heel lang tegen mensen, en in alle tijden zijn er mensen geweest die ons hebben gehoord en naar ons hebben geluisterd.

Enkelen onder hen waren belangrijke leiders in de mensenwereld. Zo luisterde Alexander de Grote heel vaak naar Bucephalus, zijn geliefde hengst. Hoe belangrijk Bucephalus voor hem was, illustreert het verhaal rond de diefstal van Bucephalus. Alexander dreigde ermee elk uur een man het hoofd af te hakken, zolang Bucephalus niet terug was. Gelukkig werd het paard binnen het uur teruggebracht. Bucephalus is Alexander letterlijk tot zijn laatste snik trouw gebleven. Hij heeft zijn geliefde mens uit het krijsgewoel gebracht, ten koste van zijn eigen leven.

Nog veel vroeger leefde er een prins, Siddhartha genaamd, de man die julie later Boeddha noemden. Deze prins was zijn spirituele reis begonnen toen hij door zijn paard buiten de muren van zijn paleis werd gebracht, om met beide benen in het echte leven te staan, in plaats van in zijn gouden kooi. De rest van het verhaal is bekend.

Meer recent in de geschiedenis was er George Washington. Hij werd door zijn politieke opponent Thomas Jefferson 'de beste paardenman van zijn tijd' genoemd. Als generaal te paard bracht Washington rust, vertrouwen en moed op het slagveld. Als Amerikaanse president werd hij geprezen voor zijn invloed, zelfbeheersing, uithoudingsvermogen, diepmenselijkheid en zijn motivatie. Hij had een steeds bredere en diepere compassie en waardering voor de bijdragen van elkeen. Zonder hem zou een van de machtigste naties van de wereld – de Verenigde Staten van Amerika – nu misschien niet eens bestaan. Hij leerde van ons paarden het hoofd koel te houden, ook in het heetst van de strijd, en te zorgen voor zijn mensen, net zoals wij dat doen voor onze kuddeleden. Hij was een ware leider en heeft die kunst van ons geleerd.

Hetzelfde geldt trouwens voor die andere Amerikaanse president, Ronald Reagan. El Alamein, zijn grijze, half arabier, half volbloed hengst liet zich enkel door hem berijden. El Alamein heeft Reagan onder andere geleerd hoe die rustig en gefocust kon blijven, wanneer alle anderen rond hem uit de bol gingen. Een vaardigheid die hem in de internationale politieke arena zeer ten goede zou komen.

We kunnen zo nog wel even doorgaan, maar je snapt wat we bedoelen. Die mensen hebben van ons geleerd wat leiderschap echt inhoudt.

***'There is something about the outside of a horse
that is good for the inside of a man.'***

SIR WINSTON CHURCHILL | BRITSE STAATSMAN

Anderen hebben schrik van ons, zoals je ook in sommige voorbeelden in dit boek zult lezen. Meestal zijn het mensen die nog geen ervaring hebben in de interactie met ons. Bovendien moeten we toegeven dat 650 kilogram met een eigen wil behoorlijk indrukwekkend kan zijn. We begrijpen dus

best dat een eerste kennismaking met een van ons redelijk intimiderend kan overkomen. Maar dat hoeft je niet tegen te houden. Het gevoel kan zelfs een meerwaarde vormen, in die zin dat jouw angst voor ons en de manier waarop je daarmee omgaat, een metafoor kan zijn voor andere angsten in leven en werk.

Wij, dat zijn in dit boek Agape, Angel, Bronté, Gin, Marisha, Perlina, Phebus, Tonic en Vicky. We nemen je graag mee in wat je van ons rond leiderschap kunt leren en hoe we je als paarden met onze kuddewijsheid kunnen verder brengen in de bedrijfswereld van vandaag en morgen. We stellen ons graag wat uitgebreider aan je voor op het einde van dit boek.

ONZE VERTALERS

Sinds enkele decennia merken we dat verschillende mensen over de hele wereld echt naar onze boodschappen rond leiderschap luisteren en dat ze die trachten naar het bedrijfsleven te vertalen. Ze zien dat onze manieren van leiden en in het leven staan, niet alleen waardevol zijn voor ons als paarden, maar net zo voor de mens. Die mensen begrijpen ons nog niet altijd volledig, maar we merken wel dat ze het proberen. En ook al duiken er nog regelmatig misverstanden op, we blijven ons best doen om duidelijk te zijn. Iets wat steeds beter lukt. Bij de ene mens al wat meer dan bij de andere, weliswaar.

Wij hebben een bijzondere combinatie van mensen gevonden, die uiterst gemotiveerd is om onze boodschap in de wereld te zetten. Dr. Annemien Van Reepingen is praktiserend huisarts, psychologe en internationaal erkende paardencoach. Nadja Talpaert is een ervaren en internationaal erkende leiderschapscoach, met een passie voor paarden. Ook zij stellen zichzelf wat uitgebreider aan je voor op het einde van dit boek.

Wat beide dames verbindt, buiten hun passie voor leiderschapsontwikkeling en paarden, is de zelfsturende en no-nonsens manier waarop ze in het leven staan en de openheid van geest waarmee ze naar paard en mens luisteren, om de mens verder te brengen op zijn pad naar een vervullend leven, vanuit zijn eigen innerlijke kracht. Wat ons zo boeit aan dit duo, is hun gelijkenissen en hun complementariteit in achtergrond en de wijze waarop ze dit boek tot stand brachten. Zij vertalen ons gedrag in relatie tot

de mensen die ze bij ons brengen en spiegelen hen aan ons, zodat nieuwe inzichten mogen ontstaan.



Voorbeelden uit onze coachingpraktijk zul je doorheen het boek met dit teken aangeduid zien. De namen van de mensen in de talrijke voorbeelden hebben we uiteraard gewijzigd, uit respect voor hun privacy.

Soms hebben onze vertalers ook wat extra informatie of achtergrond toegevoegd, die ze relevant achten. Die vind je in een kader apart.

EEN PAARDENMIDDEL VOOR GESLAAGD LEIDERSCHAP

Al eeuwen leven en overleven wij met onze principes omtrent leiderschap en samenwerking. We zochten toenadering tot de mens en wilden graag onze wijsheid met hem delen. Nu hebben we daar ook de taal toe gevonden; een taal waarvan we verwachten dat mensen ze zullen begrijpen en kunnen omzetten naar hun dagelijkse praktijk. De tijd is er eindelijk rijp voor.

Nieuwe generaties medewerkers zoeken een cultuur van leven en werken waarin authenticiteit, echtheid en duurzaamheid centraal staan. 'Authenticiteit' circuleert al langer in de mensenwereld, maar nog nooit is de nood eraan zo hoog geweest. Werknemers vragen een werkomgeving te creëren waarin open feedback, respect en uitdaging heersen. Waarin ze een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de wereld, die ze zelf mee vorm willen geven. Het is aan leiders en leidinggevendenden om dat klimaat te scheppen, te onderhouden en te vrijwaren. Dat vraagt kracht, durf, moed en kwetsbaarheid, en laat dat nu net zijn waar onze leiderschapsvorm om draait.

Onze vertalers hebben die inzichten in een formule gebundeld, om tot krachtig leiderschap te komen. Leiderschap dat vertrekt vanuit de essentie van mens en kudde. Leiderschap dat leidt tot volgers die volgen uit vrije wil.

Leiderschap = connectie² x visie x beweging



Om boeiend en impactvol te leiden, wil je een beroep kunnen doen op diverse bronnen van wijsheid in jezelf én tegelijk verbonden blijven met degenen die je leidt. Je wilt je ook bewust zijn van wat de context van je vraag, zodat je daar flexibel op kunt inspelen. Uiteraard is leiderschap ook altijd een kwestie van uitnodigen tot beweging in de juiste richting. Lijkt het je nog wat abstract? We reiken je een aantal krachtige technieken aan om elk van die elementen te ontwikkelen en in te zetten.

Het verhaal van Tine illustreert onze formule. Tine wil graag meer zelfvertrouwen krijgen. Ze voelt zich op verschillende domeinen in haar leven vrij onzeker over zichzelf. Ze wil alles heel goed doen, en haalt vaak haar eigen lat niet, wat uiteraard tot meer twijfel over haar eigen kunnen leidt. In haar werk uit zich dat het meest wanneer ze onverwacht een microfoon onder haar neus geduwd krijgt voor een interview of wanneer ze voor een groot publiek moet spreken. In haar marketingrol binnen een multinational is dat zeker geen uitzondering.

Tijdens een van haar coachingsessies wil Tine Tonic aan een touwhalster enkele stapjes laten zetten. Ze zegt vol overtuiging dat ze vier stappen van het paard verlangt. Mooi. Daar gaan ze ... of toch niet, want Tonic verzet geen voet. Nochtans vraagt Tine hem heel vriendelijk om mee te gaan. Ze staat naast hem en streelt hem in de hals. 'Kom, Tonic, kom je mee? We gaan samen op wandel!' Ze zet enkele stappen naar voren, brengt wat spanning op het touw. 'Kom dan!' Ze buigt terug naar hem toe – weg is de spanning op het touw. 'Wil je niet? Is het te warm? Hij heeft geen zin!' Zo gaat het een vijftal minuten door. Tonic geeft geen krimp.

Tijd om even stil te staan en te reflecteren. Tines focus en aandacht zijn volledig bij Tonic. Ze beseft dat ze haar leiderschap weggeeft, vanuit een verlangen naar verbinding met hem. Maar vanuit die drang naar verbinding verwaarloost ze de connectie met zichzelf, waardoor ze niet meer in haar eigen kracht staat. Tine krijgt er de tranen van in de ogen. 'Wat doe ik mezelf tekort!'

Met die inzichten nodigt haar coach Tine uit om een hindernissenparcours te lopen, met Tonic aan de hand. Vastberaden neemt ze het touw aan. Tonic blijft opnieuw staan en wacht af. Maar deze keer laat Tine zich niet kisten. Ze weet wat ze wil. Ze zet een stap of twee in de richting van

haar doel, en blijft hem uitnodigen haar te volgen. De verbinding is er nu wel, met zichzelf en met Tonic. Tine voegt er een duidelijke en vastberaden uitnodiging tot beweging aan toe. Tonic volgt haar graag, want ze straalt vastberadenheid uit en is en blijft in contact met zichzelf. Dat geeft hem rust en vertrouwen. Even loopt ze voorop in de slalom, maar genieten doet Tine echt wanneer ze zij aan zij samen over de balk stappen, halt houden bij de emmer en vol overtuiging twee voeten op een plastic zeil poneren, alsof het een fluitje van een cent was. Tine straalt!

Haar conclusie spreekt boekdelen: 'Ik kan dus in verbinding blijven en toch duidelijk richting aangeven vanuit wat ik wil, zonder daarbij te autoritair te zijn. Het is oké om vanuit mijn noden te vertrekken.' Zichtbaar aangedaan door die bewustwording en beleving zien we haar daar ter plaatse groeien. Tine en Tonic genieten van het moment samen in de zon – de rust. Tijdens de volgende afspraak vertelt Tine hoe ze die inzichten ook naar de werkvloer heeft kunnen vertalen en in vergaderingen meer de leiding durft te nemen. Met meer voldoening als resultaat, zonder dat dit haar collega's tegen de borst stoot.

Verbinding zonder visie en actie gaat nergens naartoe, er is dan letterlijk geen leiderschap. Visie en actie kunnen echter ook niet zonder verbinding, want dan volgt niemand uit vrije wil. Het is enkel in het evenwicht tussen al die elementen dat de beweging zich ontvouwt. Duidelijke keuzes maken, van daaruit een richting kiezen en die duidelijk communiceren zijn, samen met verbinding, sleutelementen van leiderschap.

In dit boek werken onze vertalers elk van die elementen in hun leiderschapsformule uit. Je kunt dit boek als een geheel lezen, of meteen gericht op zoek gaan naar het element waarin jij nog de grootste groeimogelijkheden voor jezelf ziet.

'Leiderschap' gaat in dit boek niet enkel over de functie waarin je leiding aan medewerkers geeft, maar ook over de leiding die je over je eigen leven neemt. Kiezen voor wie je bent en waar je voor staat, kiezen hoe je omgaat met wat op je pad komt en de verantwoordelijkheid nemen voor de gevolgen. Dat is de basis van leiderschap. Ook de 'boardroom' uit de titel mag je ruimer zien dan enkel een raad van bestuur in een bedrijf of een directiecomité. Het is een metafoor voor jouw persoonlijke controlekamer.



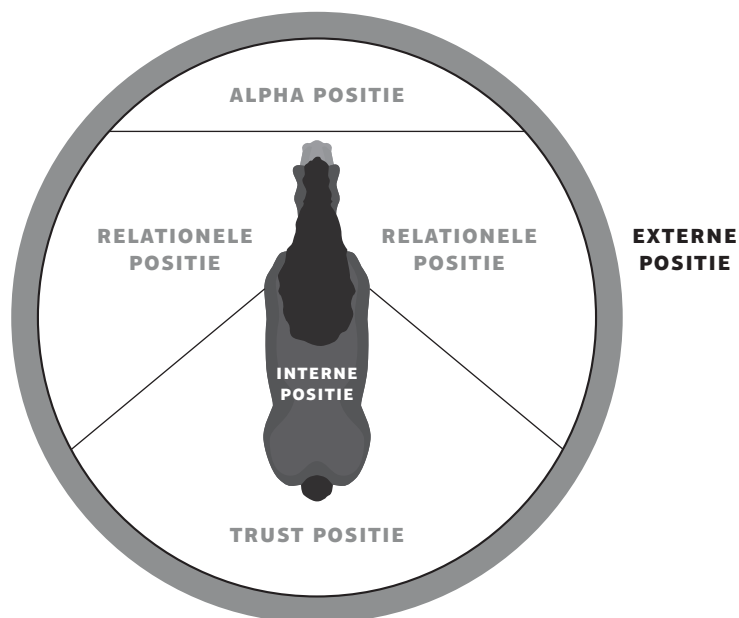
HOE WIJ ONZE KUDDE LEIDEN

We vertellen je graag eerst hoe wij onze kudde leiden. Jullie zitten nu op de wip. Er ontstaat een nieuwe wereld, ook in het bedrijfsleven, waar de wens en de opportuniteit om horizontaal in plaats van verticaal te werken steeds groter wordt. De nieuwe generatie werknemers is op zoek naar een voedende bedrijfsomgeving waarin ze de ruimte krijgen hun talenten ten volle in te zetten en te ontwikkelen. Constructieve feedback, een team waarin mensen zich ondersteund voelen, dat samen op weg gaat naar hetzelfde doel, elk met zijn competenties en inbreng vormen hierbij de ideale werkomgeving. Coördinatie en afstemming blijven nodig. Leiderschap wordt opgenomen door en toegekend aan degene die daar het beste toe geschikt is, en staat niet in steen gebeiteld, maar is dynamisch. We komen hier nog op terug. Die omschrijving geeft precies weer hoe onze kuddes functioneren. De meeste organisaties zijn nog steeds hiërarchisch opgebouwd. En dat zorgt voor een boeiende overgangsfase, waarin het voor jou als leider niet altijd evident is om positie te nemen.

17

Wij, paarden, hebben een manier van samenleven die daar een antwoord op biedt. We hebben tenslotte al miljoenen jaren langer kunnen experimenteren rond wat werkt in leiderschap. In onze kudde worden verschillende leidposities ingenomen, die ook voor jou, als leider van jouw team, relevant zijn. Ze zijn noodzakelijk in ons overleven en we merken dat dit net zo is in jullie 'kuddes'. Net zoals we van onze soortgenoten bepaalde leiderschapskwaliteiten verwachten, vragen we die trouwens ook van mensen. Als we die niet terugvinden, volgen we je niet.

Onze vertalers hebben de verschillende leiderschapsposities in een model gegoten, zie figuur 1. Mensen oefenen die posities wanneer ze bij onze vertalers in coaching komen.



FIGUUR 1 Onze leiderschapsposities

Essentieel is dat je de positie die je als leider inneemt, niet laat afhangen van jezelf, je kunnen of jouw voorkeurspositie. Je positie dient af te hangen van wat diegene die je leidt nodig heeft, rekening houdend met de context. Het geheel heeft voorrang op de persoonlijke noden en wensen van elkeen. Wie leidt, staat ten dienste van de gemeenschap. Als leider doen we op elk moment wat de groep nodig heeft. Tegelijkertijd staat degene die leidt in zijn kracht en zorgt hij of zij goed voor zichzelf. Het volgen van die leider roept geen stress of irritatie op. Integendeel, het bespaart anderen energie.

Mensenleiders zijn idealiter op diezelfde manier betrouwbaar en loyaal aan zichzelf en hun team. Enkel zo kun je de veiligheid, de rust en het vertrouwen bieden die nodig zijn om creatief met onzekere situaties om te springen in deze snel veranderende wereld.

LEIDEN VANUIT EEN DOMINANTE HOUDING

De meest dominante positie die je kunt innemen noemen we positie A, van Alfa (zie ook figuur 1). Daarbij sta je letterlijk en figuurlijk vooraan. In die positie bepaal je de richting en het tempo volledig. Die **A-positie** is in de wereld van vandaag, waar autoriteit en hiërarchie steeds minder gegeerd zijn, een beladen positie. Nochtans zullen er altijd omstandigheden, paarden en mensen zijn, waarbij die leiderschapspositie nodig is. Op andere momenten is het dan weer geen goed idee in die positie te staan.



Zo komt Chantal op een mooie zomerdag met haar volledige team bij ons op teambuilding. Ze leidt de Belgische divisie van een wereldwijd bedrijf. De laatste oefening van de dag is er eentje met de hele groep. Het doel van de oefening is om twee paarden met het hele team doorheen een zelfgebouwd parcours te leiden, zonder touw of halsters.

Iedereen vliegt erin, erop gebrand die uitdagende opdracht tot een goed einde te brengen. Diverse pogingen om ons mee te krijgen, lopen op niets uit. Er moet overlegd worden. Chantal gaat in het midden van de kring staan en vertelt de groep kortdaat hoe zij het ziet en wat volgens haar de beste strategie is. Vervolgens vraagt ze haar teamleden wat zij ervan denken. Er komt niet echt respons, dus gaan ze aan de slag met Chantals voorstel. Chantal voorop, het team erachteraan. Opnieuw blijven we staan.

In interactie met ons, paarden, wordt heel snel zichtbaar wat iemands positie is, namelijk aan de hand van de plaats die je letterlijk ten opzichte van ons inneemt. Onbewust nemen mensen die positie in waar ze zich als leider het meest comfortabel bij voelen.

Je ontdekt bovendien niet enkel snel wat je voorkeurspositie is, maar ook waar je uitdagingen zitten. Wij bieden je daarbij een heel concrete manier om andere posities uit te proberen en te ervaren wat er de voordelen van kunnen zijn. Je kunt namelijk dezelfde leid oefeningen telkens opnieuw vanuit de verschillende perspectieven uitvoeren, om daarin te beleven hoe het anders kan en dus meteen ook als leider te groeien, door de ervaren keuzevrijheid.

Chantals voorkeurspositie is duidelijk de A-/alfapositie. Chantal neemt de trekkersrol op. Waarom werkt het hier niet zoals ze zich had voorgesteld? Het team volgt haar wel, maar we zien en voelen dat de energie en motivatie bij iedereen steeds lager zakt. Weg zijn het ongebreidelde enthousiasme en de grote drive.

Kan of mag je de alfapositie nog innemen in de nieuwe wereld, in het huidige bedrijfsleven? Het antwoord is ja! Alles hangt echter af van de noden van je team, elk individu binnen het team, de groep als geheel en de context waarin je werkt. Stel bijvoorbeeld dat er plots brand in het bedrijf uitbreekt. Dan red je levens door de alfapositie in te nemen: iedereen vertrekt hier en nu via deze weg, geen enkele andere optie is toegelaten. Ook in minder extreme omstandigheden kan het noodzakelijk zijn die positie in te nemen. Misschien wel telkens als het team het nodig heeft om duidelijk en zonder twijfel meegenomen te worden op een tot nog toe onbekend pad.

Is die A-positie dan de beste voor Chantal en haar team in de opdracht? Na afloop realiseert Chantal zich dat zij als leidinggevende eigenlijk altijd of in die alfapositie zit, of afzijdig blijft. Haar uitdaging bestaat erin de andere posities verder te ontwikkelen of ervoor te zorgen dat anderen uit het team haar daarin kunnen aanvullen.

Tijdens die teamoefening had Chantal tijdens het overlegmoment wellicht beter een andere positie ingenomen, gezien ze haar team wou aanmoedigen met ideeën te komen. Chantal was zich er niet van bewust dat ze haar medewerkers ontmoedigde om creatief te zijn of initiatief te nemen, doordat ze zelf de prominente rol opnam, vanuit die A-positie. Ze had bijvoorbeeld de positie R of T kunnen innemen. Zo meteen leggen we uit wat die precies inhouden.

Als je een positie inneemt die niet helemaal past bij de situatie of de mens(en) die je leidt, betaalt iedereen daar een prijs voor. In dit geval verzwakken de motivatie en de energie van het team. Als Chantal al met een zekere autoriteit zegt wat er moet gebeuren en hoe, waarom zou iemand anders uit het team dan nog de moeite nemen?

In onze paardenkudde wordt de alfapositie ook enkel ingenomen als dat nodig is, bijvoorbeeld als een van ons acuut gevaar opmerkt. Dat paard zal op dat moment de leiding nemen en over het doel en de richting beslissen.

Het waakt dan over het welzijn van de hele kudde, communiceert daarbij constant met diegenen die vanuit andere posities leiden en stemt met hen af over snelheid en timing. Die rol kan, afhankelijk van de context, ook worden toebedeeld aan een ander paard, als dat beter geschikt is om die bepaalde situatie aan te pakken. Alles hangt af van de noden en capaciteiten van de kudde en al zijn leden.

Leiderschap is dus een dynamisch gegeven in onze kudde. Naargelang de situatie kan een ander paard het heft in handen nemen, omdat het beter geschikt is en meer talent heeft voor wat er op dat moment te doen staat. Zo zal Bronté vaak als eerste naar vreemde bezoekers gaan kijken. Zij is ook degene die vreemde paarden van ons weghoudt. Ze is daar goed in. Elk paard beslist niet individueel over wie welke rol opneemt, maar ons collectieve instinct zorgt voor een natuurlijke verdeling van de rollen, op basis van wat de situatie van ons vergt en het talent en de competenties die elk paard heeft. Leiderschap gaat niet over alles kunnen en alles weten. Dat is ook in jullie wereld onmogelijk, waarin expertise op steeds meer en kleinere domeinen ontwikkeld wordt.

Alle paarden die op hetzelfde moment een leidende rol opnemen, zijn constant met elkaar in verbinding en stemmen bij elk nieuw gegeven met elkaar af, in een fractie van een seconde. Het delen van die leiderschapsrollen maakt onze kudde zeer wendbaar en snel. Dat is ook noodzakelijk, want ons overleven hangt ervan af. In jullie huidige VUCA-mensenwereld is dat niet anders. VUCA staat voor Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous.

Belanghebbenden in een proces, hoe geografisch verspreid ook, zijn daarbij altijd en overal met elkaar geconnecteerd. Bovendien moeten beslissingen worden genomen op basis van volatiele elementen en in onzekere, snel wisselende contexten. Organisaties opereren vandaag in omstandigheden die in niets te vergelijken zijn met die van pakweg vijftig jaar geleden, maar wel geheel met hoe wij als prooidieren al miljoenen jaren leven. In de natuur is alles elke seconde anders, zijn we geconnecteerd met elkaar en alles om ons heen. Het speelveld verandert ook voor mensen elke dag en wordt alsmaar groter en ingewikkelder. Dat biedt kansen, maar brengt ook onzekerheden met zich mee.

Het komt er dus op aan op het juiste moment de alfapositie in te nemen, en die ook weer op het juiste moment los te laten.

LEIDEN VANUIT EEN STUWENDE HOUDING

Degene die vanuit de **T-positie** leidt (zie figuur 1), sluit de poort achteraan. De T staat daarbij voor *trust*. Het is een aanmoedigende en motiverende positie. Hier kun je als leidinggevende staan, als je kudde het doel kent en weet welke weg het daarnaartoe zal nemen. Er is enkel wat aanmoediging nodig, om te starten of verder of sneller te gaan. Deze positie vraagt wel dat de leider erop vertrouwt dat zijn kudde de juiste richting zal kiezen. Tegelijk moet de kudde erop vertrouwen dat de leider het juiste doet.

22

Vaak neemt de hengst in onze kudde die positie in. Hij beslist in constante verbinding met de andere kuddeleden wanneer het tijd is om te vluchten. Hij brengt de kudde in een fractie van een seconde in beweging wanneer hij voelt dat de situatie bedreigend wordt. Hij oefent extra druk uit op enkelingen die niet snel genoeg gaan maar laat ruimte daar waar iedereen in de pas loopt. En hij is degene die de kudde achteraan beschermt en het gevecht met de vijand, indien nodig, aangaat. Hij neemt zelfs de rol van het roofdier op. Bijvoorbeeld, wanneer een ongezond veulen geboren wordt dat de vlucht van de hele kudde in gevaar kan brengen, zal hij niet aarzelen om dat achter te laten of te doden.

Over de T-positie wordt uiteraard gevochten, want meer dan voor welke andere rol ook is het belangrijk om hiervoor het sterkste en meest agressive dier te casten. Phebus neemt die positie op zich in onze kudde. Het is een positie die vaak vergeten wordt, als mensen met ons werken. In hun teamoefeningen zien we bijgevolg regelmatig dat mensen het einddoel niet bereiken, omdat niemand de T-positie inneemt. Het volgende verhaal is daar een voorbeeld van.



Het managementteam van een retailbedrijf beëindigt een namiddag paardencoaching met een gezamenlijke oefening. Het doel bestaat erin Bronté en Perlina over een balk te krijgen en dat zonder touw of halster. Initieel is er wat chaos en zoals zo vaak ontstaat uit die chaos een mooie interactie.

Perlina loopt met de groep mee en stapt gezwind over de balk. Het team verzamelt zich vervolgens rond Bronté, en ook de merrie loopt met hen mee naar de hindernis. Bij de balk stopt ze echter. Bronté is een dressuurpaard en springen ligt buiten haar comfortzone. Ze kan daar wel wat