

# Natuurlijk! Leiderschap

Kijk eens wat vaker in de spiegel van de hond...

**Kun je natuurlijk leiderschap bij mensen ontwikkelen, met een hond als spiegel? Een dag werken met honden lijkt als bedrijfsuitje wellicht geschikt, maar is leidinggeven aan een hond niet heel anders dan leidinggeven aan mensen? Dit artikel beschrijft waarom deelnemers aan Hondenspiegelsessies wel degelijk meerwaarde ontdekken in de hond als leermeester op zoek naar authentiek leiderschap.**

Tekst Daniel van Gelooven & Mariët van Os

**J**e kunt niemand iets leren, je kunt alleen iemand helpen het in zichzelf te vinden.’  
Als de honden van de Hondenspiegel konden spreken, dan zouden ze deze woorden van Galileo Galilei gebruiken om uit te leggen wat ze in een trainingssessie doen. Ze stimuleren deelnemers tot dit zelfonderzoek, door hun gedrag eerlijk en zonder vooroordelen te spiegelen.

## Het ontstaan van de Hondenspiegel

Hondenspiegel is eind jaren 90 ontwikkeld door het echtpaar Engel. Tijdens de reguliere hondentrainingen viel het Bets Engel op dat, hoewel de nieuwe bazen uitgenodigd werden om toch vooral samen de training te volgen, het vooral de vrouwen waren die naar de hondentraining kwamen. De mannen kwamen meestal pas na een paar lessen. Bij navraag waarom



Bets Engel met roedel

ze na verloop van tijd toch kwamen, bleek dat de mannen hun vrouwen wel erg veranderd vonden. Ze leerden nee zeggen, duidelijk zijn en grenzen stellen, en niet alleen aan het gedrag van de hond...

**Ze leerden nee zeggen, duidelijk zijn en grenzen stellen, en niet alleen aan het gedrag van de hond...**

Daarnaast is Boudewijn Engel outplacementconsulent en coach. Een van zijn cliënten kwam na intensieve begeleiding maar niet verder in zijn ontwikkeltraject. Het idee ontstond om hem met een van de honden van Bets te laten werken. De resultaten waren verbluffend. De hond zorgde voor een doorbraak die in maanden van counseling onmogelijk leek. Deze ervaringen hebben het echtpaar Engel ertoe aangezet om op verschillende manieren te gaan experimenteren met het inzetten van honden in coachingstrajecten, re-integratietrajecten en leiderschapstrainingen.

## Leider of Baas?

Ervaart je personeel je als natuurlijk leider of ben je de baas? Hoe stimuleer en motiveer je je teamleden? Hoe bewust ben jij je van het effect van jouw gedrag op de ander? Neem je

## Vrouwelijke leiding aan dominante mannen

*Ester is een 34-jarige vrouw en directeur van een bedrijf met 20 mannelijke werknemers.*

*Het leidinggeven gaat haar in de meeste situaties goed af. Alleen in gesprekken met opdringerige, dominante mannen merkt ze dat ze soms 'dichtklapt' en zich ongewild laat imponeren. Haar doelstelling is om controle te leren houden over de gevoerde gesprekken en zich niet meer zo snel te laten overdonderen. De reactie van Ester na deelname aan de Hondenspiegel:*

'De opdracht die ik kreeg was samen met Bayke, een enorme Rottweiler die me van achter uit het oefenveld uitdagend aankeek. Bij alleen het zien al van de hond, zakte de moed me in de schoenen. Ik liet me niet kennen, stapte door, maar bij elke stap richting het hek waar Bayke aan vastzat werd ik nerveuzer. Naarmate ik dichterbij hem kwam, werd hij steeds fanatieker en stond als een wilde gorilla te springen en aan het hek te trekken. Door de trainers en mede-

cursisten werd ik gewezen op wat zij observeerden; de energie leek echt uit me te verdwijnen. Zo ging het nu ook met dominante mannen, die me op zo 'n zelfde manier kunnen overrompelen. De boodschap kwam heel goed aan. Ik heb nu daadwerkelijk kunnen zien wat mijn eigen gedrag teweegbrengt door middel van m'n 'spiegel', genaamd Bayke. Door meer rust in te bouwen en tot mezelf te komen, ging het de tweede keer veel beter. Sinds deze bijzondere, prettige en confronterende ervaring neem ik dagelijks even de tijd om op mijn ademhaling te letten en ben ik me meer bewust van mezelf. Ik heb tevens geleerd om te voelen wanneer mensen over mijn grenzen dreigen te gaan. Ik voel dan net als bij de oefening met Bayke mijn energie wegvloeien. Van de trainers en mijn medecursisten heb ik een aantal handige tips gekregen om deze situatie te voorkomen of, als het toch gebeurt, er beter mee om te kunnen gaan.'



Bayke met riem

leiding over je eigen leven? Ben je wie je bent? Wie ben je eigenlijk? Menselijke leiders worden steeds minder beoordeeld op de positie die ze innemen en steeds meer op de persoon die ze zijn. Authentiek leidinggeven is cruciaal in de (zakelijke) wereld van vandaag (Bontje e.a., 2005). Honden hebben dat natuurlijke leiderschap in zich en kunnen ons hierin doen verwonderen. Hoe natuurlijker en authentieker je bent en je gedraagt, hoe meer de hond samenwerking laat zien en je leiderschap aanvaardt. Wil je de leiding nemen door macht uit te oefenen, door bijvoorbeeld de hond aan de riem mee te trekken, dan zullen sommige honden dit tolereren en met duidelijke tegenzin tijdelijk het gewenste gedrag vertonen. Zodra het machtsmiddel niet meer voorhanden is, bijvoorbeeld door de hond van de lijn te halen, kiezen deze honden alsnog hun eigen pad. Ze blijven niet naast je lopen. Andere honden gaan direct in de weerstand en zullen zich verzetten, ook als ze aan de lijn lopen. In beide gevallen accepteert de hond het leiderschap niet. Geef je echter leiding vanuit kracht en overtuiging, dan krijgt de hond plezier en vertrouwen in jou als baas en zijn 'roedelleider'.

### Natuurlijke taal

Bioloog Rupert Sheldrake (2004) doet al jaren, voor sommige wetenschappers omstreeden, onderzoek naar de natuurlijke taal van mens en dier. Hij stelt dat dieren en mensen een zevende zintuig hebben en communiceren via de zogenaamde morfogenetische velden. Hondenbezitters zullen onderschrijven dat honden aanvoelen dat er iets gaat gebeuren of dat er iets niet helemaal gaat zoals het hoort, zonder dat daar aanleiding toe is.

Honden laten elkaar en ons met vaak subtiele lichaamshoudingen, bewegingen, geuren en geluiden weten hoe ze zich voelen in een situatie en welke plek ze innemen in de hiërarchie. Dit aanvoelen van situaties helpt deelnemers vaak door moeilijke punten heen of confronteert hen juist met het eigen gedrag. Als je iets gedaan wilt krijgen van een hond, moet de boodschap eenduidig zijn in lichaamshouding, geest en gebaar. Zegt het lichaam iets anders dan de geest of het gebaar, dan is de boodschap dus dubbel. Een hond raakt dan in de war en zal het leiderschap niet accepteren. Op de werkvloer en in het privé-leven werkt het vaak niet veel anders. »

Mensen realiseren zich veelal niet de invloed van het onbewuste, de lichaamstaal en de eigen interpretaties van de werkelijkheid op hun communicatie met de buitenwereld (Dijksterhuis, 2008). De Hondenspiegel richt zich op het expliciet en bewustmaken van dit deels onbewuste deel van het gedrag van cursisten en de effecten daarvan op de omgeving: werknemers, klanten, partner, kinderen. Pas als het onbewuste bewust wordt, kan er gewerkt worden aan intrinsiek gemotiveerde gedragsverandering. De lichaamstaal en het gedrag van de hond fungeert daarbij als een concrete, zichtbare metafoer.

### Van Hondenspiegel naar dagelijkse praktijk

De trainers van de Hondenspiegel vertalen de communicatie tussen hond en deelnemer(s) naar de dagelijkse praktijk. Het is juist deze reflectie op de uitgevoerde oefeningen die deelnemers aan de Hondenspiegel bewustmaakt van hun handelen en de consequenties daarvan. Pas als cursisten lijfelijk voelen hoe hun gedrag invloed heeft op de omgeving, worden ze ontvankelijk voor feedback van de trainers en eventuele collega's. Doordat de honden onbevooroordeeld zijn, zullen cursisten minder geneigd zijn de gevolgen van hun handelen toe te schrijven aan toevallige factoren, de rol van de ander of invloed van de omgeving. Het concrete fysieke contact met de honden maakt ontsnappen aan de 'ervaring' onmogelijk. Daar-

naast nodigt het speelse karakter van de honden deelnemers uit zichzelf te zijn en hun 'maskers' af te doen. Dat maakt het spiegelen met honden dan ook een uitstekend voorbeeld van spelend en ervarend leren.

### Hondse managementsystemen

Honden zijn, net als hun voorouders de wolven, roedeldieren. Voor een effectieve jacht op prooidieren is het uiterst belangrijk dat alle acties van de hele roedel goed op elkaar afgestemd zijn. De leider, de alfareu, geeft met subtiele lichaamssignalen aan wat er moet gebeuren en van wie wat wordt geaccepteerd. Hij bepaalt welke leden het eerst mogen eten en welke delen van het prooidier zij mogen nemen. Zo zorgt hij er bijvoorbeeld voor dat de leden van het hogere echelon het beste en meest voedzame gedeelte van de veroverde prooi krijgen. Zij moeten immers krachtig genoeg zijn om de zwaardere taken te kunnen uitvoeren. De leider denkt dus in eerste instantie aan het belang van de groep. Zijn leiderschap is dienstbaar. De leider is niet onvervangbaar. Sterker nog, net zoals bij mensapen (De Waal, 1999) kan hij alleen goed leidinggeven als zijn leiderschap actief ondersteund wordt door andere hooggeplaatste leden van de roedel. Alle communicatie binnen de roedel is gericht op duidelijkheid en samenwerking. Dat wil niet zeggen dat er geen con-

## 'Ik heb het idee dat ik alles zelf moet doen'

*Een groep van negen afdelingsmanagers en hun directeur van een grote verzekeringsmaatschappij volgen een teambuildingsdag bij de Hondenspiegel. Een aantal managers geeft aan het moeilijk te vinden hun teams te motiveren om zelfstandig aan het werk te gaan. Een van de deelnemers verwoordt het als volgt: 'Het lijkt wel of ik alles moet voorzeggen. Ze werken alleen voor het geld en zijn niet geïnspireerd. Ik heb al van alles geprobeerd, maar het lukt me maar niet om een echte zelfstandige en proactieve werkhouding te creëren binnen mijn teams. Het kost me zoveel energie, ik heb het idee dat ik alles zelf moet doen.'*

Na diverse opdrachten met de managers, geven de trainers de laatste opdracht aan directeur Henk. Zijn opdracht is om Futura, de alfareu van de roedel, door een opgehangen autoband te laten springen. Henk gaat enthousiast aan het werk. Wat hij echter ook probeert, Futura weigert de sprong te maken. Henk ergert zich duidelijk aan de situatie; dit had hij niet verwacht! Zijn frustratie wordt nog groter als Futura besluit om erbij te gaan zitten. Plots en onverwacht tilt Henk Futura, een hond van 35 kilo, op en duwt haar door de band. In de evaluatie verplaatsen de trainers zich in Futura en geven aan dat Futura deze actie niet op prijs heeft gesteld. Iedere andere, niet speciaal voor dit soort trainingen opgeleide hond zou van zich afgebeten hebben. Futura had een beetje gemopperd, maar had het verder gelaten ondergaan. De trainers stellen Henk de vraag of dit ook de manier is waarop hij met zijn werknemers omgaat, als iets niet meteen lukt: 'Als ze het niet uit zichzelf doen, dan 'duw' ik ze er wel doorheen?' Henk denkt diep na. Zijn teamleden staan allemaal voorzichtig ja te knikken. Henk moet toegeven de situatie wel



Opdracht met autoband

te herkennen. Er wordt nog meer dan dertig minuten nagepraat over de situatie. Henk wordt zich langzaam bewust van het effect dat zijn handelswijze heeft op zijn medewerkers. Zijn prominente aanwezigheid en zijn pushen hebben van zijn medewerkers passieve volgers gemaakt, in plaats van teamleden die proactief een bijdrage leveren aan het gewenste resultaat.

flicten voorkomen of dat er geen sprake is van concurrentie. Juist wel, dat houdt de roedel fris en scherp. De gerichtheid op harmonie zorgt er echter voor dat er nooit lang onduidelijkheid blijft bestaan over wie nu welke positie in hoort te nemen. Onduidelijkheid zou tot, mogelijk langdurige, ongewenste conflicten leiden en daarmee een gevaar vormen voor de hele groep.

Ook onze huishond vertoont nog steeds veel van deze natuurlijke wolfse eigenschappen. In de Hondenspiegel worden deze eigenschappen onder meer gebruikt om teamfunctioneren en natuurlijk leiderschap te ervaren en zichtbaar te maken.

### Representatieve hondse medewerkers

Hoewel de samenstelling van de roedel van de Hondenspiegel in de loop der jaren door natuurlijk verloop is veranderd, is de filosofie achter het inzetten van de honden hetzelfde gebleven.

## Als je iets gedaan wilt krijgen van een hond, moet de boodschap eenduidig zijn in lichaamshouding, geest en gebaar

De honden worden zo gehouden dat ze zoveel mogelijk hun natuurlijke karakter blijven behouden. Als ze aan het werk mogen tijdens een Hondenspiegelsessie, weten ze dat ze alles mogen, behalve bijten. Ze zijn dan ook niet getraind op commando's of het uitvoeren van trucjes. Deze Hondenspiegelroedel bestaat uit honden van verschillende rassen en karakters. De honden uit de roedel zijn zoveel mogelijk een afspiegeling van rollen zoals deze ook in het bedrijfs- of dagelijkse leven te herkennen zijn. Zo zijn er onder meer ja-maarders, macho's, prinsessen-op-de-erwt en goedszakken.

### De gehanteerde trainingsmethodiek

Een Hondenspiegelsessie is altijd maatwerk. De keuze voor een bepaalde groeps grootte, de samenstelling van de groep en de duur van de training zijn sterk afhankelijk van de doelstellingen van de deelnemers. De cursisten nemen deel aan de training op individuele basis, maar ook in grote groepen. Een groep kan bestaan uit allemaal managers of juist uit een leidinggevende en zijn team. Een training kan vier uur duren, maar ook over meerdere dagen verspreid plaatsvinden. De trainingen kunnen op zichzelf staan, maar ook onderdeel zijn van langere management development trajecten.

Er is een aantal elementen dat altijd terugkomt. Zo zullen deelnemers eerst bekend gemaakt worden met de huisregels van de Hondenspiegel. Deze regels betreffen de omgang met de honden en vooral ook de omgang met het krijgen en geven van feedback. Een tweede element is dat ruim aandacht wordt geschonken aan het creëren van een veilige leeromgeving. Het soms confronterende karakter van de trainingen vereist dat

de deelnemers voldoende vertrouwen in elkaar en de trainers hebben om echt in de spiegel te durven kijken.

Een derde element dat altijd terugkomt, is het spiegelgedrag van de trainers. De trainers werken in minimaal drie stappen naar bewustwording. Na een oefening van de deelnemers met een hond, spiegelen ze eerst letterlijk het waargenomen gedrag van deelnemer en hond. In stap twee vertalen ze via een vraag- en antwoordspel het waargenomen gedrag in de oefening, naar het gedrag richting collega's, leidinggevende, klanten, partner of kinderen. In stap drie, meestal tijdens de evaluatiefase van de training, wordt de 'next step' besproken. Hierin worden afspraken gemaakt over de manier waarop de deelnemer het geleerde in praktijk zal gaan brengen.

### De Hondenspiegel: leiderschapstraining of bedrijfsuitje?

De Hondenspiegel is meer dan een gezellig dagje uit met het team. Deelnemers komen tot waardevolle introspectie ten aanzien van hun leiderschapsvaardigheden. Ze werken met behulp van de honden aan hun zwakke punten op dat vlak. Het is de interactie tussen de honden en de deelnemers, de gevolgde methodiek en vooral de expertise van de trainers die een Hondenspiegel uittillen boven het niveau van een gezellig dagje uit. Die expertise bestaat uit de kennis van het hondse gedrag en de vaardigheden om de waargenomen interactie tussen deelnemers en honden te vertalen naar de praktijk van alledag. ■

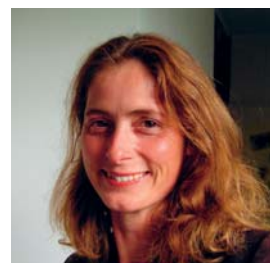
#### Literatuur

- Bontje, J., J.W. Kirpestein & W. Vreeswijk (2005). **Authentiek leiderschap. Een kwestie van wil en moed.** Utrecht: Het Spectrum.
- Engel, B. (2001). **Lessen van honden. De hond als spiegel tot zelfontdekking.** Baarn: Bosch & Keuning.
- Dijksterhuis, A. (2008). **Denken met gevoel. Het slimme onbewuste.** Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Goleman, D. (1996). **Emotionele intelligentie. Emotie als sleutel tot succes.** Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Sheldrake, R. (2004). **Het zevende zintuig.** Utrecht: Kosmos-Z&K Uitgevers.
- Waal, F. de (1999). **Chimpansee-politiek.** Amsterdam: Contact.

Trefwoorden: **Honden • Managementtraining • Teambuilding**



**Drs. Daniel van Gelooven is opleidingskundige. Hij is werkzaam als trainer bij de Hondenspiegel en als consultant op het vlak van (team)training en opleiding in crisismanagement. Specialisaties zijn serious gaming en simulatietechnologie. E-mail: hondenspiegel@xs4all.nl**



**Drs. Mariët van Os is bioloog en communicatieconsultant. Haar missie is het verbeteren van de relatie tussen mens en dier. In dat kader geeft ze onder meer trainingen bij de Hondenspiegel. E-mail: mariet.van.os@xs4all.nl**