

Ruud Knaapen

# **Coachen met paarden**

Het systemisch perspectief

uitgeverij boom/nelissen

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>9</b>
<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>1 Wat paardencoaching is en hoe het werkt</b>	<b>21</b>
1.1 Wat is paardencoaching?	21
1.2 Therapeutisch of niet?	24
1.3 Het verloop van een paardensessie	25
1.3.1 Contractfase	25
1.3.2 De sessie zelf	26
1.3.3 Afronding	28
1.4 Verschillende werkdomeinen	29
1.4.1 Gedrag	29
1.4.2 Intrapsychisch	30
1.4.3 Systemisch	32
1.5 Anders waarnemen	33
1.6 Fenomenologische houding	34
<b>2 Het begint bij het paard</b>	<b>37</b>
2.1 Kunnen paarden rekenen?	37
2.2 Het (subtiele) waarnemingsvermogen van paarden	39
2.2.1 Gezichtsvermogen van het paard	39
2.2.2 Gehoor	42
2.2.3 Reuk	42
2.2.4 Tastvermogen	43
2.3 De sociale organisatie	43
2.3.1 Prooidieren en noodzaak tot sociaal contact	43
2.3.2 Sociale organisatie	45
2.3.3 Dominantie en leiderschap	45
2.4 Wederzijdse beïnvloeding tussen paard en mens?	47
2.5 Werkhypothesen	49

<b>3</b>	<b>De beginselen van paardencoaching</b>	<b>53</b>
3.1	Gedrag	53
3.1.1	Uitgangspunten	54
3.1.2	Natural horsemanship en paardencoaching op gedragsniveau	54
3.2	Intrapsychisch	58
3.2.1	Uitgangspunten	58
3.2.2	Psychodynamica en gestalttheorie	59
3.2.3	De invloed van de psychodynamica en gestalt op paardencoaching	65
<b>4</b>	<b>Systemisch werken met paarden</b>	<b>71</b>
4.1	Het systemisch gedachtegoed: werking van de gewetens	71
4.2	Het systemisch werk	73
4.2.1	Het perspectief van het levende systeem	73
4.2.2	De gewetens als instinct	74
4.3	Systemisch werken met paarden	82
4.4	Systemisch werk en paardencoaching	84
4.4.1	Werkings van het geweten: de liefde zien in iemands worsteling	84
4.4.2	Blik op het geheel	86
4.4.3	Werkings van de principes in de bak	87
4.4.4	Fenomenologische grondhouding	89
<b>5</b>	<b>Hoe paarden mensen coachen</b>	<b>91</b>
5.1	De wereld van de paarden en de wereld van de mensen	92
5.2	Wat paarden en mensen onderscheidt, maakt het verschil	94
5.3	Tussen mens en paard	98
5.3.1	Verbroken verbinding	99
5.3.2	Eigen plek in het systeem	100
5.4	Twee basisbewegingen	102
5.5	Systeemdruk in de bak	103
5.5.1	Onderscheidende druk	104
5.5.2	Integratieve druk	105
5.6	Een paard in de opstelling	107
5.7	Tot slot	110

<b>6</b>	<b>Fenomenologie van de coach</b>	<b>111</b>
6.1	Fase 1: contract	111
	6.1.1 Creëren van een veld	112
	6.1.2 Vergroten van het gewaarzijn	114
6.2	Fase 2: de sessie zelf	116
	6.2.1 Waarnemen en observeren	116
	6.2.2 Eigen thema's van de coach	117
	6.2.3 De interventiecirkel	118
	6.2.4 Leiderschap van de begeleider	123
6.3	Fase 3: afronding	124
6.4	Liefde in het probleem (h)erkennen	124
6.5	Grenzen aan helpen	125
<b>7</b>	<b>Presencing met paarden: door het oog van de naald</b>	<b>129</b>
7.1	Door het oog van de naald	129
7.2	Theory U	131
7.3	Door het oog van de naald en weer terug?	134
7.4	Presencing en coachen met paarden	137
	<b>Nawoord</b>	<b>141</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>145</b>

## Inleiding

Meestal komt de hulp die je nodig hebt uit onverwachte hoek. Op mijn 34ste verjaardag kreeg ik van mijn vrouw een tienrittenkaart voor een manege en een set harde plastic rijlaarzen. Ik kon mijn teleurstelling nauwelijks onderdrukken, maar hoorde haar nog net zeggen: 'Ik weet nooit wat ik jou moet geven. Het is toch nooit precies wat je zoekt, dus ik heb maar gewoon wat gedaan.' Ik ben met forse tegenzin naar de manege gegaan. Toen ik terugkwam, was ik verkocht. Niet aan de manege, maar wel aan de paarden. Dat had ik werkelijk niet zien aankomen, maar het was wel de hulp die ik op dat moment in mijn leven nodig had.

### Helpen

Eigenlijk zou hulp altijd uit een onverwachte hoek moeten komen. Ik durf te stellen dat 75% van de hulpvragen, en met name de omschrijving daarvan die we als coach of consultant voorgelegd krijgen, bij voorbaat de oplossing uitsluit. Als dat niet zo was, zou het probleem namelijk geen probleem meer zijn. Wanneer de coach binnen de kaders van de probleemdefinitie aan de slag gaat, loopt hij het risico dat een oplossing per definitie al uitgesloten is. Paarden zijn in dat opzicht interessante coaches, omdat ze zich zelden voor de kar van de probleemformulering laten spannen. Ze reageren gewoon op wat er is; vooral als datgene wat er is er om wat voor reden dan ook niet kan zijn. Dat levert verfrissende perspectieven op, zowel voor de cliënt als voor de coach en niet in de laatste plaats voor mijzelf.

Als coach word je betaald om te helpen, maar helpt coaching ook echt? Er waren periodes in mijn loopbaan als coach/consultant dat ik een zeker ongemak voelde bij het versturen van een factuur. Mijn ongemak zat hem vooral in het ondefinieerbare gevoel dat ik niet werkelijk tot de kern van de

zaak was doorgedrongen. De cliënt was tevreden, maar ik voelde me in zekere zin medeplichtig aan de vooraf beoogde en na afloop gerealiseerde uitkomst van het traject. Als ik mijn twijfels daarover uitsprak onder collega's stuitte dat vaak op onbegrip; ik had immers een goed resultaat bereikt bij de cliënt. De cliënt is tevreden, dus wat valt er te klagen?

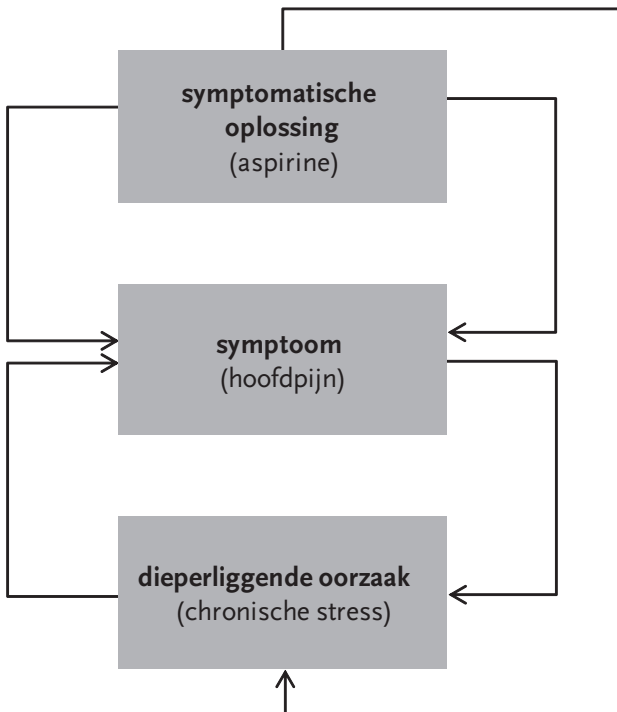
Ik begon me meer en meer een soort handlanger te voelen die samen met de cliënt diep in het bos onder het zwakke schijnsel van een zaklamp het echte probleem aan het begraven was. Als je daar goed in bent, krijgt het iets verslavends. Maar zoals met iedere verslaving heb je steeds meer nodig om hetzelfde effect te bereiken. Gewoon een tevreden cliënt is dan niet meer genoeg, je wilt meer. De cliënt wordt minstens net zo belangrijk voor jou als coach, als jij voor de cliënt. Ik was daar goed in. Ik kon de gedachte eigenlijk ook steeds minder onderdrukken dat sommige cliënten hun coach eigenlijk ook een factuur zouden moeten sturen voor de diensten die ze de coach hebben bewezen. Dat zou op zijn minst de verborgen dynamiek erkennen waarbij de coach de cliënt ook nodig heeft om zijn positie van helper te bestendigen. In het ergste geval zijn cliënten soms zo loyaal in een dergelijk contract dat ze zelfs in beweging komen voor de coach. Je herkent ze eenvoudig: aan het einde van het traject vragen ze jou als coach of je tevreden bent over het traject.

### **Oplossingen en problemen**

De coach bestaat bij de gratie van problemen, of liever symptomen. Dat is op zich niet vreemd, want het is vaak de aanleiding om zijn hulp in te schakelen. Bert Hellinger zegt in zijn boek *De kunst van het helpen* (2004): 'Je hebt geen probleem nodig om oplossingsgericht te kunnen werken.' Toen ik dat tegen een collega van me zei, keek hij me aan en vroeg me hoe ik dan aan werk kom. Ik antwoordde oprecht: 'Als je me deze vraag stelt – welke kans heeft een potentiële cliënt van jou dan om van zijn probleem én van jou af te komen?' Ik geloof dat ik onbewust mezelf ook confronteerde met mijn reactie.

Tussen 'cliënt' en 'coach' ontstaat namelijk een systeem, net zoals dat ontstaat tussen een 'symptoom' en een 'oplossing'. Er vindt uitwisseling plaats tussen het symptoom en de oplossing. Als de oplossing echt passend is

voor het symptoom, maar ook voor het onderliggende probleem, dan lost het systeem zichzelf op. Wanneer een symptoom en een oplossing zichzelf steeds blijven herhalen, dan draagt zo'n systeem van symptomen en oplossingen een 'verborgen winst' in zich. Een verborgen winst is zoals het woord zelf al zegt een opbrengst die niet altijd even zichtbaar is voor de betrokkenen zelf. Hoe hardnekkiger een dergelijk systeem is, hoe groter in de regel de verborgen winst. Maar ook: hoe hardnekkiger een routine, hoe 'waardevoller' het onderliggende probleem voor het systeem waarin het ontstaan is. De routine wordt dan in zijn hardnekkigheid een soort schatbewaarder van het werkelijke probleem. Senge e.a. (2011) noemen dit 'de dynamiek van de lastverschuiving'. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen symptomatische en fundamentele oplossingen. Een symptomatische oplossing is bijvoorbeeld een aspirine tegen hoofdpijn, terwijl de dieperliggende oorzaak van de hoofdpijn chronische stress is. Door het gebruik van de symptomatische oplossing, de aspirine, neemt tegelijkertijd de urgentie af om naar de dieperliggende oorzaak te kijken. De symptomen nemen daardoor toe en de inzet van symbolische oplossingen ook.



De coach die vooral gevraagd wordt om het symptoom op te lossen, loopt het risico onderdeel te worden van het patroon dat het werkelijke probleem uit beeld houdt. Hierdoor is zijn positie uiterst precair; want hoe dichterbij hij het werkelijke probleem komt, hoe meer zijn positie onder druk komt te staan. Het patroon is er immers niet voor niets. Aan de andere kant: hoe meer de coach zich bezighoudt met alleen maar de bestrijding van de symptomen, hoe meer hij onderdeel wordt van het patroon en zich in het domein van de tijdelijke oplossingen begeeft. Dat houdt de coach letterlijk aan het werk.

### **Tussen het systeem van de cliënt en dat van de coach**

Om de werkelijke oorzaak van een dergelijk patroon van symptomatische oplossingen en symptomen aan het licht te krijgen, moet de coach bereid zijn risico te nemen. Namelijk het risico dat door zijn interventie zijn werk bij de cliënt klaar is. Dat de coach niet meer nodig is. Dat hij diep in zijn hart bereid is om werkelijk ‘vergeten’ te worden als helper. Pas dan ontstaat een relatie waarin de coach niet meer ‘in dienst genomen kan worden’ door het systeem van de cliënt. Het systeem kan de organisatie zijn waar de cliënt deel van uitmaakt of zijn familiesysteem.

Omgekeerd: zolang de coach de cliënt ook nodig heeft, kan hij niet meer helpend zijn op een diepere laag; namelijk daar waar de werkelijke oorzaak voor het patroon ligt. Het kunnen helpen heeft dan een functie gekregen voor de coach. Soms zie je dat de cliënt de coach dan gaat helpen. Het wordt dan onwaarschijnlijk dat het systeem van de cliënt een werkelijke oplossing gaat vinden. Sterker nog: de coach wil (vaak onbewust) helemaal niet dat er een oplossing wordt gevonden. De coach en de cliënt versterken elkaar en zijn vaak onderdeel geworden van een grotere dynamiek die het werkelijke probleem uit beeld houdt. Dan is de coach bijvoorbeeld onbewust representant geworden voor iemand uit het systeem. Omgekeerd kan het ook zo zijn dat de cliënt iemand representeert uit het systeem van de coach. In beide gevallen gaat het dan vaak om personen die om wat voor reden dan ook uit beeld zijn geraakt of niet gezien of erkend zijn. Ook kan het gaan om thema's. Bijvoorbeeld wanneer in een organisatie leiderschap ontbreekt of veiligheid, kan de coach onbewust dit thema op zijn schouders nemen. Hij ziet het dan als zijn opgave om dit voor de organisatie in orde te maken. Bijvoorbeeld door de organisatie of de cliënt te gaan vertellen welke keuzes



ze zouden moeten maken. Hiermee blijft de werkelijke reden waarom leiderschap ontbreekt uit beeld.

De symptomen en de hulp kunnen beide dus een verborgen winst hebben. Voor het systeem is de winst dat het probleem uit beeld blijft; voor de coach dat hij verbonden blijft aan de organisatie. Daarmee blijven mogelijk zijn eigen thema's eveneens uit beeld. Niet zelden is het zo dat de cliënt of het cliëntsysteem voor meer staat dan alleen een cliënt en dat omgekeerd de coach voor meer staat dan alleen een coach. In dit boek zal blijken dat op dezelfde manier het paard staat voor meer dan een paard.

### **De houding van de coach**

Wat is helpen dan eigenlijk? Wat heeft dat met mijn rol als coach te maken? Wie helpt eigenlijk wie? Deze vragen hielden mij steeds meer bezig. Waarom wilde ik überhaupt helpen? Voor mij kwam, zoals gezegd, het antwoord uit een onverwachte hoek: uit de wereld van de paarden.

#### **Met de beste intenties**

Enige tijd na het verjaardagscadeau stond ik met mijn eigen paard in de bak. Het was een zaterdagmiddag en het was de zoveelste poging van mijn kant om het vertrouwen van dit paard te winnen, maar ze leek zich alleen maar verder van mij af te wenden. Dit was inmiddels een vertrouwd beeld geworden: mijn paard in de hoek van de bak, oren naar achteren, hals hoog en staart tussen de benen. Ikzelf in het midden van de bak, wachtend op iets wat niet zou komen.

Mijn bedoelingen waren goed, zeker: ik voelde dat dit paard hulp nodig had en die zou ik haar geven. Ik was in deze periode consultant bij een adviesbureau en wij 'verkochten' hulp met de beste intenties. Toch was deze dag anders. Toen ik naar mijn paard keek, daar strak in de hoek, zag ik ineens iets anders dan de andere keren. Ik kon het niet benoemen. Ik weet alleen dat het beeld van mijn paard in die hoek mij raakte. Ik kon er eigenlijk niet lang naar kijken en mijn impuls was om het paard direct in beweging te zetten. Deze keer lukte dat niet. Ik voelde me klem zitten tussen de werkelijkheid die ik waarnam en mijn goede bedoelingen om ook maar iets in die werkelijkheid te kunnen veranderen. Ik weet nog dat ik me omdraaide en me als het ware terugtrok uit de situatie. Ik wilde iets doen, maar dat ging niet.

Het beeld had zich al in mij vastgezet. Mijn hoofd duizelde, mijn benen werden zwaar en ik voelde me opeens intens verdrietig, ook al wist ik toen nog niet precies waarom. Ik gaf op of stemde misschien in, dat weet ik niet precies, maar ik hoorde achter mij een diepe zucht en voelde drie lange snorharen tegen de rug van mijn hand. Mijn paard stond voor de eerste keer vlak achter mij.

Wat er gebeurde in dat moment tussen het paard en mij ging zo snel, dat mijn hersens het eigenlijk niet konden bevatten. Het was meer een fysieke ervaring en ik voelde me op een vreemde manier 'begrepen' door het paard. Ik ging op een bankje langs de rand van de bak zitten om te beseffen wat er nu eigenlijk gebeurde. Maar het lukte me niet meer om uit de ervaring te komen, ook niet in mijn hoofd. Mijn paard daarentegen stond erbij alsof het werkelijk niets van doen had met het gebeurde. De onontkoombaarheid van het beeld van het paard in die hoek, de impact en de onmiddellijke reactie van het paard op mij voelde bijna alsof er via een achterdeur een interventie was gepleegd. Ik weet nog dat ik op dat bankje zat en steeds maar naar mijn paard keek alsof het nog een uitleg of een reflectie zou gaan geven op wat er gebeurd was.

Dat gebeurde dus niet. Ik besepte wel: dat beeld van mijn paard in die hoek stond voor een deel van mijzelf dat ik jarenlang door de bak heen gejaagd had. Het werkelijk zien ervan was een bijna fysieke waarneming, voorbij goed of niet goed, voorbij voelen of denken en bovenal: voorbij beelden die ik tot dan over mijzelf en het paard had. In een flits leek een verbinding hersteld met een deel van mijzelf dat tot dan toe niet toegankelijk was geweest. Ik was me er werkelijk niet van bewust geweest en was ervan overtuigd dat er bij mijn paard wat ontbrak, net zoals ik dat van mijn cliënten dacht.

Voordat dit gebeurde, was ik er volledig van overtuigd dat ik in de positie was waarin ik mijn paard een dienst zou kunnen bewijzen. Ik dacht ook dat ik me werkelijk verdiept had in haar 'probleem'. Ten slotte had ik ook nog eens een passende oplossing voor haar bedacht die ik haar bijna dagelijks aanbood. Waarom nam ze deze oplossing niet aan? Op een andere laag bleek een heel ander proces te spelen. Ik kon het alleen niet zien.

Het patroon liep letterlijk vast in de hoek. Mijn probleem werkte niet meer mee. Plotseling ontvouwde zich een beeld dat compleet onverwachts tot mij doordrong. Totdat het paard niet meer meewerkte, hield dat patroon op een of andere wonderlijke manier buiten de deur dat ik mijn bestaansrecht verbonden had aan de mogelijkheid te kunnen helpen. Ik schreef eerder over de schaamte die ik voelde bij het versturen van een factuur; die kreeg nu in één keer een duidelijk gezicht.

### **Helpen als een paard**

Helpen is als je het zo beschouwt eigenlijk een liefdevolle manier van niet meewerken met een patroon. Dat is overigens iets anders dan een opdracht teruggeven. Soms wordt de coach of de consultant letterlijk ingehuurd door een patroon, het patroon is dan de opdrachtgever. Dit kan lang doorwerken. De opdracht teruggeven is niet voldoende voor de organisatie, want een patroon wisselt net zo makkelijk de ene coach in voor de andere. Negeren wat het patroon veroorzaakt, lijkt dan belangrijker dan de oplossing. Het patroon heeft vervolgens de neiging om zichzelf te herhalen en helpers in dienst te nemen die de oorzaak van het patroon uit beeld houden. Vaak omdat de oorzaak te pijnlijk is of voorbij de grenzen van goed en kwaad gaat, zoals die in een organisatie gevoeld en beleefd worden.

Mijn paard onderbrak de routine, waardoor ik plotseling oog in oog stond met een deel van mijzelf dat ik niet wilde of kon zien. Alsof ik een stuk van mezelf had uitgesloten of buiten de deur had gezet. Mijn patroon was: 'Ik help jou, dan overleef ik ook'. Helpen is dan eigenlijk het herkennen van het patroon, zowel bij jezelf als bij de cliënt. Het kunnen volhouden om niet mee te gaan met het patroon en ten slotte je blik gericht te houden op het hele cliëntsysteem, om zo zichtbaar te kunnen maken wat de werkelijke oorzaak is van wat het patroon veroorzaakt.

Ik denk dat paarden precies dit laatste doen als ze naar ons kijken of als ze ons in onze worsteling ervaren. Paarden reageren niet op analytische probleemdefinities of hulpvragen, ze reageren gewoon instinctief op wat er is in het hier en nu. Ze maken geen analyse van wat ze voorgeschoteld krijgen, maar reageren er wel op met hun hele fysiek. Ook of misschien wel juist op die zaken die voor ons misschien te pijnlijk of te precair zijn om in de ogen te kijken. Ik denk dat voor paarden 'wij' en 'zij' en 'de wereld

om ons heen' één geheel is. Hun instinctieve reacties op ons komen daar ook vandaan: vanuit de wereld als één geheel, ook als dat geheel door ons nog als gefragmenteerd ervaren wordt. Juist dit vermogen om de wereld om ons heen, onszelf, het cliëntsysteem als geheel te ervaren biedt ruimte voor een andere manier van helpen of coachen.

### **Anders coachen**

In dit boek beschrijf ik een andere manier van coachen: een manier die ontknoopt, helderheid biedt en werkt, omdat het wezenlijke snel aan het licht kan komen – meestal vanuit een onverwachte hoek. Dit boek gaat over coachen en het creëren van zinvolle oplossingsruimtes zoals hierboven beschreven. De essentie of sleutel daarvan ligt niet zozeer in een methode of een reproduceerbaar systeem, maar in het wezen van de coach zelf.

De zin hier vlak boven, 'Dit boek gaat over coachen en het creëren van zinvolle oplossingsruimtes', is in wezen nu al achterhaald, maar ik laat hem toch staan omdat hij de volgende zin mogelijk maakt. Het coachen raakt eerder aan het oogsten van wat zich aan ons voordoet dan aan het creëren of faciliteren van iets. Een dergelijke houding van de helper heeft invloed op het systeem waarmee hij werkt: er wordt heel andere informatie zichtbaar en daarmee heel andere oplossingsrichtingen.

Vaak zijn we geneigd om met de patronen of symptomen te werken. Daar worden we tenslotte als coach voor ingehuurd. Wanneer je binnen deze realiteit aan de slag gaat, kom je nooit tot oplossingen, dat kan alleen als je samen met de cliënt naar de oorsprong van deze patronen gaat. Dat vraagt nogal wat van de cliënt, maar ook van de coach. De paarden bieden daarbij op een verrassende manier toegang tot deze voor ons vaak onzichtbare oorsprong, zowel voor de cliënt die met het paard werkt als voor de coach die de sessie begeleidt.

De opzet van het boek is als volgt. In het eerste hoofdstuk ga ik in op wat we verstaan onder paardencoaching en hoe het werkt. Hoofdstuk 2 gaat vooral over de wereld van de paarden. Hoe nemen zij waar en hoe ziet hun sociale organisatie eruit? Daarna volg ik in hoofdstuk 3 en 4 de indeling van de werkdomeinen in gedrag, intrapsychisch en systemisch in het beschrijven van de bronnen die veel hebben bijgedragen aan het systemisch coachen met paarden. Vervolgens beschrijf ik in hoofdstuk 5 hoe systemi-

sche paardencoaching ‘werkt’ voor zowel de deelnemer als de begeleider. Hoofdstuk 6 gaat over wat er van de begeleider gevraagd wordt om dit werk te kunnen doen. Ten slotte beschrijf ik in hoofdstuk 7 hoe het werk met paarden een rol zou kunnen spelen in het werken met Theory U. Dit beschrijf ik aan de hand van een persoonlijke ervaring. Mijn indruk is dat een combinatie van Theory U en systemisch werk met paarden veel potentieel in zich heeft voor het verder ontwikkelen van nieuwe werkvormen.

### **Terminologie**

In dit boek gebruik ik de woorden ‘cliënt’ en ‘coach’ wanneer het gaat over het hele proces tussen de coach en de cliënt. Cliënt kan ook staan voor klant of klantsysteem. De woorden ‘deelnemer’ en ‘begeleider’ gebruik ik wanneer ik iets beschrijf wat in de bak plaatsvindt in de interactie met het paard en waarbij de coach begeleidt.