

# Honden leren van hun baas. Het omgekeerde kan ook. Managers leren van honden hoe ze leiding moeten geven aan mensen. Van lege peptalk gaat een hond geen stap harder lopen.

Gijsbert van Es



## Energiek en eigenwijs

**Zaza** (14 jaar) is een Engelse Cocker spaniël. Ze speelt graag met een tennisbal. Ben ik ook dol op. Ik gooi de bal. Zaza haalt 'm op en legt 'm twee meter voor mijn voeten neer. Ik zeg: „Hier Zaza! Hier met die bal!” en wijs naar mijn schoenen. Doet ze niet. Loop ik op haar toe om de bal te pakken, dan neemt ze 'm snel weer in haar bek.

Ik vraag aan Corien: „Hoe krijg ik haar zover dat ze de bal aan mij geeft?” Nooit zegt ze direct wat ik moet doen. De kern van 'Honden-spiegel' is dat ik me bewust word van m'n eigen gedragingen en effectiviteit als leidinggevende. Ik klooi tien minuten met Zaza, die het spel hardnekkig volgens haar eigen spelregels blijft spelen.

Dan zegt Corien: „Pak eens een tweede bal uit die blauwe ton.” Ik toon de bal aan Zaza. Met bal nummer 1 in haar bek komt ze nu op mij toegerend, legt die voor m'n voeten en rent achter bal 2 aan. Dit herhaalt zich eindelijk.

Na het gesprek met Corien begrijp ik waarom Zaza dit zo doet. Wie het óók weet, mag tweets sturen naar #dehondenspiegel.

Foto's Gijsbert van Es

**E**en hond moet luisteren. Vindt de baas. Daarom zegt de baas, nee, schreeuwt hij: Hier! Naast! Zit! Blijf! Er zijn subtielere manieren om een hond te laten gehoorzamen. Bazen volgen daarvoor trainingen met hun hond.

Het omgekeerde bestaat ook. Baas leert van hond – daar komt het kort gezegd op neer. Dat gebeurt op een grasveld in de bossen bij Doorn. Vier leidinggevendenden van een Haags ministerie, bijvoorbeeld, 'sturen' er een daglang een stuk of zes verschillende honden 'aan'. Door een hoepel springen. Achter een bal aanrennen. Door een tunneltje kruipen.

Wie oppervlakkig kijkt, begint meteen te schateren. Wat een coaching- en trainingsflauwekul! Gelukkig bestaan er ook nieuwsgierige leidinggevendenden. Zij kunnen luisteren, zijn in staat te reflecteren. Zij kunnen 'beeldend denken en praten', in zowel abstracties als metaforen. Lezer, *naast!*, *zit!*, *blijf!* – dit wordt geen vaag verhaal.

Een organisatie is als een roedel wolven. Iedere roedel heeft een leider. Die heeft een verantwoordelijke taak. Roedelleiders worden niet benoemd. Ze verdienen hun positie door jarenlang de groep te dienen, waarbij ze langzaam gezag en uiteindelijk macht verwerven – nooit andersom.

Leiderschap vergt heel wat kwaliteiten: 'harde' en 'zachte'. De primaire taak van de leider is: een veilig territorium bieden aan zijn groep – met genoeg te eten en te drinken, schuilplaatsen bij hitte en kou, hollen waarin puppies hun eerste weken kunnen overleven. Maar vooral moet de leider de onderlinge rust in de groep handhaven, want onrust maakt kwetsbaar.

Raakt hun territorium verschaald, bijvoorbeeld door minder prooien als gevolg van langdurige droogte of vorst, dan geeft het alfa-mannetje leiding aan een barre tocht naar een ander 'land van melk en honing'. Nooit begeeft hij zich dan blaffend en bijtend in de voorhoede. Zijn instinct geeft hem in dat hij wegblijft uit de frontlinie. Daar vallen immers de eerste slachtoffers. En als de leider sneuvelt, is de roedel aan de wilde beesten overgeleverd.

Wie deze metafoer nu nog niet begrijpt, mag iets voor zichzelf gaan doen – een solo-

carrière najagen, bijvoorbeeld.

In de cursusrimte naast het trainingsveld in Doorn luister ik naar de kennis en ervaring van Corien Vallinga en Daniel van Gelooven. Zij leiden Trainingsbureau Hondenspiegel. Zij trainen mensen, met honden.

Bij communicatie tussen mens en mens is taal het dominante instrument. Wie beschikt over *flux de bouche* vindt zichzelf al snel een sterke leider. Wie leiding wil geven aan honden komt al snel tot het pijnlijke besef dat een vlotte babbel geen enkele betekenis heeft. Honden laten zich ook wel leiden, heus, maar alléén door de taal van het lichaam, de klankkleur van de stem en een subtiel spel van 'wortel en stok'.

De mensentraining in de Doornse bossen verloopt volgens de methode-Hondenspiegel. Daarover valt een boek te lezen (*Lessen van honden*, Bets Engel). Samengevat komt de methode

# Blaffen naar de baas

de erop neer dat de leidinggevende zijn eigen gedrag gespiegeld terugziet in het gedrag dat hij bij de honden teweegbrengt. Een hond reageert impulsief en instinctief; die gaat geen stap harder lopen van gladdere managementpraat of lege peptalk.

Corien Vallinga en Daniel van Gelooven beschikken over een roedel van twaalf honden: verschillend van ras, reuen en teven, van alle leeftijden. In hun verhaal schakelen ze tussen wetenschappelijk onderzoek naar het roedgedrag van wolven en nauw daaraan verwante honden, naar het gedrag dat ze waarnemen bij hun eigen honden en bij de leidinggevendenden aan wie zij de trainingen geven. „Mensen zijn vaak een omgekeerde Barbapappa's: met gigantische hoofden, waarmee ze alles proberen te rationaliseren, maar met nauwelijks een lijf, waarmee ze kunnen voelen”, zegt Vallinga, verwijzend naar de kinderstrip vol opgeblazen poppetjes.

Een van hun vele Hondenspiegellessen is: gebruik bij leidinggeven alle zintuigen. Er valt in organisaties meer te horen dan louter gepraat, en er valt meer te zien dan *targets* en *output*. Wie gevoelens ontkent, bij zichzelf en medewerkers (van onrust, van onveiligheid, enz.), verzwakt daarmee z'n eigen groep. Dat gebeurt letterlijk bij honden, omdat dit de roedel kwetsbaar maakt tegenover rivaliserende roedels, en figuurlijk bij mensen, omdat de leider z'n natuurlijke gezag niet opbouwt, danwel verliest.

Genoeg theorie voor nu, tijd voor de eerste praktijkles in de hondenspiegelkunde. Ik onderhoud: met al m'n zintuigen ga ik proberen honden aan te sturen. Naar buiten – *Einzug der Gladiatoren*.

## De roedelleider begeeft zich nooit bijtend in de voorhoede



## Eigenzinnig

**Ayla** (vijf jaar) is een ranke straathond. De opdracht van Corien was: ga eerst contact maken met Ayla en bedenk daarna wat je met haar wilt doen. Samen betreden we het oefenveld. Ayla rent rond, neus op de grond, alsof ze een spoor ruikt. Even staat ze stil en kijkt speurend om zich heen. Dan ploft ze neer, languit in de zon. Ik hurk naast Ayla, krabbel haar wat op de kop. Dat bevalt haar. Maar goed, we

kunnen niet de hele middag in de zon gaan liggen. De aandeelhouders stellen hoge (rendements-)eisen aan mijn leiderschap. Ik probeer oogcontact met de soezende Ayla te maken door met mijn vingers te knippen, in mijn handen te klappen en een soort van regendansje bij haar op te voeren. Ayla vertrekt geen spier. Op afstand observeert Corien mijn falend leiderschap. Ik loop naar haar toe en vertel dat ik met Ayla een stok wilde zoeken om samen stevig in actie te komen. Corien vraagt: „Waarom zou Ayla dat met jou willen doen?” Ik zeg: „We moeten presteren, ik wil dat ze elke dag honderd stokken voor me haalt.” Dan richt Ayla opeens haar kop op. Ze ziet dat ik met Corien in gesprek ben en komt aangelopen. Ah, aandacht!, denk ik. Ik vrees dat ze weer lui onderuit zakt als ik op haar toeloop; zo doen meisjes dat, *hard to get*. Ik keer mij van Ayla af en begin een rondje over het veld te lopen. In mijn ooghoeken zie ik de schaduw van Ayla die mij volgt. Dit werkt. Ik loop naar een tak, raap die op, draai me om en houd die Ayla voor de neus. Linea recta keert zij terug naar haar plekje in de zon.

Corien en ik voeren een lang gesprek over deze simpele scene. Ik leer een hoop. Ik had nog amper kennism gemaakt met Ayla en ik wilde al in actie komen. Ik had alleen mijn eigenbelang voor ogen gehad (presteren!) en mij niet afgevraagd wat het belang van Ayla zou zijn geweest. Daarbij had ik zelf kunnen bedenken dat Ayla nooit achter stokken of ballen aanrent. Autonomie wezens – hond of mens, dat maakt niet uit – dansen niet zomaar naar het pijpen van de baas. Het is een fout die leidinggevendenden wel vaker maken.



## Lief en beetje vies

**Breana** (2 jaar) is een Ierse wolfshond: een grote, ronddansende dot poetskatoen, waarmee ik meteen uitbundig contact heb. We rennen, stoeien en springen waarna ze tevreden een bak met water leeg slobert en haar druipende onderkaak op mijn

schoongewassen broek legt. Ik zeg: „Dit is een allemansvriend, wat een energie, wat een vrolijk beest! Dit lijkt me een heerlijk ongecompliceerde medewerker.” Corien zegt: „Dat vind jij, dat is jouw perceptie. Maar er zijn ook mensen die bang zijn voor Breana, omdat ze zo groot is, omdat ze zo tomeloos enthousiast op je afgerend komt. Er zijn mensen die haar vies vinden. Ze stinkt een beetje, al die haren, al dat lijfelijke contact.” Lesje geleerd: een goeie baas weet ook een beetje afstand te houden als dat nodig is, om niet door zijn medewerkers ondergewijd te worden.



Corien Vallinga