

11/2007

Cena 10,80 zł (VAT 0%)

# KOŃ

NR IND. 362778  
nakład 12.350 egz.

*polski*



ISSN 0137-1487  
9 770137 148708 11



# Pan trener... koń

PIOTR DZIĘCIOŁOWSKI

fot. autora

*Szkolenia typu Spirit of Leadership prowadzone są na świecie od 16 lat. Narodziły się w USA, szybko trafiły do Niemiec, a następnie do innych krajów europejskich.*

*Uczestniczą w nich przedstawiciele biznesu, kadr zarządzających, m.in. z międzynarodowych korporacji i banków.*

Po padoku chodzą trzy konie. Dwa trzymają się razem, trzeci spaceruje samotnie. Czy dlatego, że czuje się słabszy, a może przeciwnie – ma świadomość przewagi nad pozostałymi? Zagadkę próbuje rozwiązać grupa studentów z międzynarodowej organizacji akademickiej Aiesec. Jedni twierdzą, że dominującą rolę w tym niewielkim stadzie odgrywa

Dyskusja trwa, z minuty na minutę staje się coraz gorętsza. Postronnego obserwatora zdziwi zapewne tak poważne podejście do, wydawałoby się, mało istotnego problemu. Bo komu tak naprawdę przydatna jest wiedza o hierarchii w oswojonym stadzie? Właścicielowi koni zapewne tak. Tu jednak zastanawiają się nad owymi zależnościami osoby, które akurat z tymi



od prawej: Agata Wiatrowska: certyfikowany trener Horse Assisted Education, uczestniczka międzynarodowego programu trenerskiego Horse Assisted Self Development, instruktorka jazdy konnej i hipoterapeutka.

Katarzyna Lubbe: psycholog, specjalistka z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, certyfikowany trener Horse Assisted Education oraz dyplomowana absolwentka programu Professional Diploma in Marketing.

wierzchowiec w zielonym kantarze, inni, że ten w żółtym.

– Ale co wy opowiadacie, przecież to ten w czerwonym jest najważniejszy! – broni z kolei swojej racji dziewczyna w pikowanej kurtce.

końmi są po raz pierwszy i najprawdopodobniej ostatni. Do tego w większości znają się na nich, jak kura na pieprzu.

– I wcale znać się nie muszą – wyjaśnia Agata Wiatrowska, współautorka, wraz z Katarzyną Lubbe – jedynych w Polsce

szkoleń z udziałem koni dla przywódców *Spirit of Leadership*. – Wierzchowce pełnią tu swoistą rolę pośrednich i bezpośrednich trenerów, a zajęcia tylko z pozoru odnoszą się wyłącznie do świata zwierząt. Na przykład w opisanym ćwiczeniu, polegającym na ustalaniu relacji w stadzie, tak naprawdę chodzi o zwrócenie uwagi przyszłym, czy też obecnym liderom, jak ważna jest analiza zależności między członkami jednego zespołu dla powodzenia konkretnego projektu. Każdego z nas wyróżniają inne cechy osobowości. Szef, przewodnik, lider nie powinien (!) przekreślać pracownika, który np. nie odpowiada mu mentalnie, bo odpowiadać może grupie, z którą ma wykonać dane zadanie. A liczy się przecież wynik. Z tego też punktu widzenia lider musi orientować się, kto z kim najlepiej współdziała, kto z kim czuje się fałtanie, kto kogo lubi, kogo nie znosi.

Konie znakomicie nadają się nie tylko do wyczytywania z ich zachowań ustaleń hierarchicznych w stadzie, a następnie transferowania zaobserwowanych korelacji do świata ludzi. Jako zwierzęta nadzwyczaj wrażliwe, nieufne, nie nabierające się na fałszywe sygnały, mogą być i są doskonałym zwierciadłem różnorodnych reakcji człowieka.





### Kontrolować emocje

Możemy się o tym przekonać, śledząc następujące ćwiczenie: zadanie kursantów polega na przeprowadzaniu kolejno tego samego konia na uwiązaniu wokół kałuży i dwóch słupków. Nikt nie otrzymuje instrukcji, jak to uczynić. Wszyscy znają jedynie cel, a osiągnięcie go jest wyłącznie kwestią indywidualną. Ruszają! Wystarczy moment zawahania, a zwierzę od razu się zatrzymuje. Jeśli ma świadomość wyraźnej przewagi, potrafi człowieka kompletnie zignorować – skubie trawę, pije wodę z kałuży, rozgląda się. W takiej sytuacji – i nie ma się czemu dziwić – kandydata na lidera ogarnia czarna rozpacz: ciągnie za uwiąz i ciągnie, uciągnąć nie może, a wierzchowiec nawet nie zerknie w jego kierunku. To niewątpliwie może być sygnał do zastanowienia się nad sobą, wyciągnięcia wniosków, co powinienem (co powinienam) zmienić w swoim „ego”, by tak panować nad niepewnością, aby jej nie ujawniać. To sztuka kontroli nad emocjami – niezbędna każdemu przywódcy.

Jedni oczywiście – jak to w życiu – dają sobie radę lepiej, inni gorzej. Zaskakujące, że rewelacyjnie potrafią poradzić sobie z tym zadaniem osoby panicznie bojące się koni, ale tak zdecydowane, że zwierzę podąża za nimi z przekonaniem, że nie ma wyboru. Nie jest natomiast powiedziane, że z tarczą wyjdzie ktoś, kto z końmi obcuje na co dzień. Super dosiad często nijak ma się do siły przekonywania.

Szanse wszystkich uczestników szkolenia są więc wyrównane na starcie. A najtrudniejsze okazuje się wcale nie „mocowanie” z koniem, lecz... wysłuchiwanie opinii członków grupy: „Byłeś zupełnie

sparaliżowany! Nie próbowałaś zastosować innego rozwiązania, choćby obejścia przeszkody od drugiej strony. Masz kłapki na oczach, brak ci elastyczności. Znakomicie sobie poradziłeś, zazdroścę ci. Gdybym szedł po tobie, byłoby mi łatwiej, nie wpadłem na to, że sposób trzymania uwiąz także ma znaczenie. Poddalałaś się bez walki, nie chciałbym z tobą pracować, wykazujesz całkowity brak zdecydowania.”

Opinie często boją i ranią. Nikt przecież nie lubi wysłuchiwać negatywnych ocen i to w gronie większym niż tête-à-tête. Przyjmowanie razów też oczywiście jest nauką. Lidera musi cechować duża odporność, w przeciwnym razie nie ma szans na bycie przywódcą z prawdziwego zdarzenia.

### Miękkie umiejętności

Kolejne ćwiczenie pozwala nam uświadomić, czy lepiej czujemy się w roli bezpośredniego wykonawcy określonego projektu, czy raczej wolimy sterować z zewnątrz. Uczestnicy dobierają się w pary, jedna z osób wchodzi z koniem na ring i ma „wprawić go w ruch”, druga służy pomocą, radami zza ogrodzenia. W pierwszej fazie próby ten, kto jest w środku, korzysta ze środków „przymusu bezpośredniego”. Jest nim flaga, którą wymachując powinien sprowokować wierzchowca do stępa, kłusa lub galopu. Rodzaj chodu nie ma znaczenia, ważne jedynie, by koń nie stał w miejscu. Kiedy prowadzący uzna, że wystarczająco zbratał się ze swoim czworonoznym partnerem i jest w stanie nad nim zapanować, odrzuca flagę i przypina do kantara uwiąz. Zwierzę ma podążać za przewodnikiem na luźnej linie, w momencie jej naprężenia w efekcie „buntu”





zwierzęcia zadanie kończy się i następuje zamiana ról – na ring wchodzi doradca. A gdy już wszyscy zaliczą obie strony barykady, rozpoczyna się kolejna dyskusja o swoich możliwościach, wadach i zaletach – wiedzy niezbędnej do kierowania innymi, pozwalającej mierzyć się z nowymi wyzwaniem. To tzw. rodzaj umiejętności miękkich\* związanych ze zdolnościami interpersonalnymi, pomagającymi m.in. odnajdywać się w nieznanych sytuacjach i efektywniej działać w grupie.

Podczas ostatnich, październikowych obrad Leadership by Horse Sense w Wiedniu, Polska została wyróżniona (!) nominacją do organizacji przyszłorocznej, czwartej międzynarodowej konferencji European Association for Horse Assisted Education (EAHAE). Odbędzie się ona w listopadzie 2008 r. z udziałem stu dwudziestu gości z dwudziestu państw.

A co myślą o „końskich metodach” uczestnicy Spirit od Leadership?

**Tomasz Kramek:** – Jako lider stykam się na co dzień z różnymi współpracownikami, z którymi czasem, jak z tym koniem, nie do końca potrafię się porozumieć. Wymaga to ode mnie przełamania i odnajdywania się w kompletnie nowych sytuacjach.

**Natalia Jankowska:** – Uświadomiłam sobie, jakimi cechami powinien charakteryzować się lider, wcześniej o tym tak wnikliwie nie myślałam – mam teraz nad czym pracować.

**Oskar Drabik:** – Zobaczyłem, jak zachowują się ludzie w sytuacjach kryzysowych, kiedy nie mogą sobie z czymś poradzić, w tym wypadku porozumieć z koniem i wyegzekwować od niego konkretnych zadań. Panikują, zamiast pomyśleć nad innym rozwiązaniem.

**Tomasz Kolinko:** – Takie szkolenie to ciekawa i dobra zabawa, interesująca formuła, wokół pięknie konie, ale nie powiem, żeby wszystko to jakoś znacząco wzbogaciło moją „liderską” wiedzę.

**Anna Niezgodna:** – Nie sądziłam, że konie mogą uczyć nas komunikacji, bezbłędnie odczytywać intencje, nie pozwalają udawać. Są różne, jak różni są ludzie i trzeba do nich indywidualnie podchodzić... właśnie jak do ludzi.

**Joanna Chacińska:** – Dzięki koniom... dowiedziałam się sporo o sobie: o tym, że jestem konfliktowa – wiedziałam, ale że inni darzą mnie zaufaniem, mam autorytet – to mnie zaskoczyło.

**Joanna Zielińska:** – Mowa ciała! Porozumiewają się nią nie tylko konie, choć te nadzwyczaj wyraźnie dla obserwatorów z zewnątrz. Mało kto za to wie, że osiemdziesiąt procent komunikowania się między ludźmi także opiera się na gestach, grymasach, spojrzeniach...

**Marta Wiącek:** – Tego typu praktyczne szkolenie, zupełnie w innym świecie, dało mi pewność siebie, utwierdziło w przekonaniu, że mogę z powodzeniem radzić sobie na obcym gruncie.

Uczestnicy kursów są zaskakiwani liczbą informacji gromadzonych w ciągu kilku, kilkunastu godzin na swój temat, a także sporą dawką wiedzy o metodach oddziaływania na innych, uzyskanej poprzez relacje z końmi. W tego typu szkoleniu czarno na białym widać, jak zachowuje się wierzchowiec (czytaj: człowiek), którego się ogranicza, zmusza na siłę do określonych zadań, nie pozostawia swobody. Oczywiście prawdy zapamiętywane są mimowolnie, dla ich przyswojenia nie trzeba wypisywać martwych regulek na tablicy sali wykładowej, jak to ma miejsce w setkach innych szkoleń. Tu wszystko widać, jak na dłoni.

Do tego ćwiczenia rejestrowane są kamerą filmową, by kursanci mogli przyjrzeć się sobie z boku; każdy dostaje nagranie na własność. Taki materiał poglądowy to nieoceniona pomoc w eliminowaniu słabości. Chrapkę na tę dokumentację filmową mają pracodawcy, którzy chcieliby na tej podstawie oceniać swoich podwładnych... muszą się jednak obejść smakiem. Celem szkoleń nie jest bowiem zbieranie haków na uczestników kursów i donoszenie na nich szefom firm, ale wskazywanie drogi do przywództwa. Dlatego organizatorzy zajęć nie dzielą się z pracodawcami tą poufną wiedzą. Dodajmy, że jest to zasada nie tylko twórczyni polskiej szkoły Spirit of Leadership, ale także stowarzyszenia edukacji wspomaganej przez kontakt z końmi European Association for Horse Assisted Education (EAHAE), którego nasz kraj jest członkiem, a Agata Wiatrowska zasiada w zarządzie.

Szkolenia typu Spirit of Leadership prowadzone są na świecie od 16 lat. Narodziły się w Stanach Zjednoczonych, szybko trafiły do Niemiec, a następnie do innych krajów europejskich. W Polsce, w ciągu półtora roku, Agata Wiatrowska z Katarzyną Lubbe zorganizowały już blisko dwadzieścia szkoleń. Uczestniczą w nich przedstawiciele biznesu, kadr zarządzających, ludzie przede wszystkim z wyższym wykształceniem, w wieku od dwudziestu kilku do sześćdziesięciu lat, reprezentujących wielkie międzynarodowe korporacje i banki. Na świecie w tego typu szkoleniom poddano między innymi pracowników IBM, Siemens, Procter&Gable, Hewlett Packard... ▣

\*) Umiejętności twarde opierają się na wiedzy teoretycznej niezbędnej w realizacji określonych zadań.