take the reins

LEIDERSCHAP IN TRANSFORMATIE: DE REINS-METHODE VOOR DUURZAME TOPPRESTATIES

MICHÈLE GEORGE

Lannoo Campus

inhoud

Inleiding 06
Achter de schermen 10
De Reins-Methode 28

1. RECOGNIZE 30
A. WAT IS JOUW PASSIE 31
B. DE TOP BEREIK JE NOOIT ALLEEN 39

Michèle George in gesprek met Jurgen Ingels 46

2. ENDURE 54
A. ANATOMIE VAN EEN CRISIS 55
B. HOOP IS STRATEGIE 65

Michèle George in gesprek met Hans Van Dyck 70

3. INTEGRATE 76
A. DE ROUTEKAART 77
B. ORGANISATIES VERANDEREN NIET. MENSEN WEL. 83
C. VAN MINDSET NAAR MINDFLEX 89
D. HET NIEUWE PAARD HEET AI 95

Michèle George in gesprek met Julien De Wit 102

4. NAVIGATE 108

A. ZEVEN MINUTEN 109
B. DRUK IS EEN PRIVILEGE 115

Michèle George in gesprek met Wouter Torfs 120

5. SUSTAIN 128

A. DE KOORDDANSER 129
B. HERSTEL IS STRATEGIE 135
C. DE ERFENIS VAN EEN LEIDER 140

Michèle George in gesprek met Machteld Van Dierendonck 144

Los Angeles 2028: de volgend etappe 150
De Reins-scan en het 90-dagentraject 152

Michèle George in gesprek met
haar sparring partner Annemie Lemahieu 166

Dank je wel 172
Biografie 174
Noten en bronnen 176

INLEIDING

Enkel zeven minuten.

DE ARENA WORDT STIL OP HET MOMENT DAT HET BELSIGNAAL KLINKT.

Duizenden mensen zijn aanwezig op de tribunes, en toch hoor ik alleen maar de ademhaling van mijn paard. Vanaf nu telt elke pas. Zeven minuten lang beoordeelt een jury elke overgang, elke halt, elk moment van verbinding tussen mij en mijn paard. Zeven minuten die het resultaat zijn van vier jaar voorbereiding. Er is geen herkansing, geen uitstel, geen 'we herwerken het dossier en komen er volgende week op terug'. Er is alleen dit moment om te scoren.

Die zeven minuten heb ik vaak gereden. Op de Paralympische Spelen in Londen, Rio, Tokio en Parijs leverden ze me acht medailles op: geen enkele Belgische atleet deed me dit voor. Maar je hoeft geen dressuur te volgen of geen atleet te zijn om dit moment te kennen. Je kent het ook uit je eigen leven en werk. De raad van bestuur die over je investeringsdossier beslist. De onderhandeling die de toekomst van jouw onderneming bepaalt. De persconferentie na het incident. De algemene vergadering na een moeilijk jaar. Ook jouw jaar wordt beslist in een handvol momenten van zeven minuten. Alles wat je in de maanden daarvoor deed, bepaalt wat er in die zeven minuten gebeurt. Je krijgt maar één kans.

Dit boek gaat over de vraag hoe je zulke momenten naar je hand zet. Niet één keer, met geluk, maar keer op keer. Dat vereist een methode, een manier van werken en voorbereiden.

Ik schrijf dit niet als sportvedette die je komt vertellen dat je moet geloven in jouw droom, of dat je je passie moet najagen. Ik heb mijn hele loopbaan twee carrières gecombineerd, omdat het moest: de paralympische paardensport in België laat niemand toe ervan te kunnen leven. Terwijl ik trainde voor wereldkampioenschappen, maakte ik carrière in de farmaceutische sector, leidde ik business development teams en was ik directeur van een Global Academy bij een internationale IT- en engineeringgroep, waar we medewerkers bij- en omschoolden om hen futureproof te maken. Vandaag begeleid ik als HR-consultant bedrijfsleiders

en high potentials door transformaties en help ik bedrijven bij HR-certificeringen zoals Top Employer en Great Place To Work. Vaak word ik ingeroepen als rechterhand en sparringpartner van een CEO en even vaak stuurt die mij het veld in wanneer een transformatie stokt: wanneer mensen niet echt mee willen, of wanneer weerstand en angst de bovenhand nemen. Ik heb bedrijven van binnenuit zien kantelen, soms de goede kant op, soms de verkeerde.

De methode in dit boek is op beide plaatsen ontstaan: in de arena, waar elke fout meteen wordt afgestraft, en aan de bestuurstafel, waar fouten soms jaren onzichtbaar blijven en dan des te harder aankomen.

Dat ik die arena überhaupt nog kon betreden, was geen evidentie.
In 2008 verloor ik door medische complicaties het gebruik van mijn linkerbeen. Ik ging het ziekenhuis binnen als ambitieuze amazone van vierendertig met een carrière in volle opbouw maar ik kwam buiten als rolstoelpatiënte met een man en twee kleine kinderen. Wat er tussen dat moment en acht gouden medailles gebeurde is geen mirakel. Het is een methode, en precies omdat ze onder de hoogst denkbare druk is ontstaan, werkt ze ook wanneer jouw organisatie onder druk staat.

Dit is geen boek over paardensport, noch over het behalen van olympische medailles. Dit is een boek over leiderschap, persoonlijk leiderschap of leiderschap over een bedrijf of organisatie.

Ik noem mijn methode *REINS*, Engels voor 'teugels'. In de dressuur zijn de teugels het symbool voor de beslissing om te sturen: bewust een richting kiezen in plaats van je te laten leiden door wat zich aandient of door een stroom van impulsen en toevalligheden.

Het lijkt zeer eenvoudig: hou je de teugels te strak dan doe je vaak aan micro-management en laat je de teugels te los dan creëer je chaos. Maar zoals steeds is het makkelijker gezegd dan gedaan en start het zoals zo vaak bij jezelf: je zelfkennis, je zelfvertrouwen, je doel en je plan.

Mijn boek wil hierin richting geven aan jouw persoonlijk leiderschap en het leiderschap dat je opneemt in een organisatie.

De vijf letters van *REINS* vormen de vijf delen van dit boek.

Recognize

Ken de strategische kern van jezelf en je organisatie: het waarom dat richting geeft en blijft als al de rest wankelt.

Endure

Leer volharden, want dat is de kracht om door te gaan als het tegenzit.

Integrate

Veranker de transformatie die je realiseerde in systemen, processen en mensen.

Navigate

Leer navigeren doorheen alle processen om op het beslissende moment te kunnen presteren.

Sustain

Maak van uitmuntendheid geen piek, maar een levenswijze.

Geen van de vijf volstaat op zich; het is de combinatie die je de teugels in handen geeft. Van je leven. Van je werk.

Elk hoofdstuk is op dezelfde manier opgebouwd. Het opent met één scène uit mijn parcours, niet omdat mijn verhaal belangrijker is dan het jouwe, maar omdat dit het laboratorium is waarin deze methode is getest, met de hoogst mogelijke inzet. Daarna volgt de vertaalslag naar jouw praktijk, het onderliggende kader met cases uit binnen- en buitenland, en een rubriek 'Aan de bestuurstafel' met vragen en werkvormen niet alleen om op jouw directiecomité te bespreken, maar vragen die ook van toepassing zijn in elke bedrijfs- en privécontext.

Elk hoofdstuk sluit af met *REINS*: het kernprincipe van het hoofdstuk in één zin. Wie weinig tijd heeft, leest de scène en de *REINS*-zin en beslist dan of het hoofdstuk vandaag van toepassing is voor jou.

Zeven minuten. Zo lang duurt het beslissende moment.
De voorbereiding erop duurt jaren, en ze begint op de bladzijde hierna.

De arena wacht. Neem jij de teugels in handen?

MIJN WERELD

Achter de schermen

MIJN WERELD VOOR WIE NOOIT OP EEN PAARD ZAT.

Je hoeft niets van paarden te kennen om dit boek te lezen. Maar wie de coulissen kent, leest de arena anders.

Voor we met de methode starten, neem ik je even mee naar de andere kant van het gordijn. Want voor wie niet gepokt en gemazeld is in de paardendressuur is het moeilijk om zich een beeld te vormen van wat dit allemaal kan inhouden. Dit is het hoofdstuk voor iedereen die zich bij 'dressuur' vaag iets voorstelt met hoeden en huppelende paarden, en die zich stiekem afvraagt: hoe werkt dat nu eigenlijk allemaal? Ik beloof je: tegen het einde van dit intermezzo kijk je nooit meer op dezelfde manier naar zeven minuten paardensport.

MIJN COLLEGA WEEGT ZESHONDERD KILO EN EET HOOI

Laat ons beginnen bij de kern: mijn teamgenoot is een topatleet van om en bij de zeshonderd kilo, met een eigen karakter, eigen voorkeuren en een eigen slechte dag. Loutje, het standvastige paard dat mij na mijn ongeval terug in het zadel droeg, was even betrouwbaar als een Zwitsers uurwerk maar kon niet overweg met mijn handicap. Een paard voelt onmiddellijk dat er iets is veranderd. In mijn geval was dit vooral het onevenwicht omdat mijn ene been verlamd was. Rainman, genoemd naar de film en zijn naam meer dan waardig, wilde alles volgens een vast patroon, op hetzelfde tijdstip, langs dezelfde paden; precies die voorspelbaarheid maakte hem tot het paard dat mij uit mijn rolstoel haalde. Iedere dag stond hij me trouw op te wachten tot ik hem met de grootste moeite beklom. Hij was mijn perfecte kiné. Zijn beste vriend bij ons thuis was overigens onze papegaai, wat mij in Rio goud opleverde toen een exotische vogel op de piste neerstreek en mijn paard er niet van opkeek en dus niet verward was wat mijn concurrrenten wellicht hoopten. Mijn ander paard, Best of Eight dankt haar naam aan de regel dat in de dressuur enkel de beste acht combinaties doorgaan naar de finale; zij haalde die grens keer op keer, tot en met Parijs. Elk paard heeft dus een verhaal, een karakter en een gebruiksaanwijzing. Als ik even later zal spreken over het feit dat succes draait om partnerschap en complementariteit, dan weet je waar ik dat leerde.

Vandaag geniet Best of Eight van haar welverdiende pensioen in onze wei, waar ze de jongere garde nauwlettend in de gaten houdt. Paarden zijn kuddedieren met vriendschappen, gewoontes en een feilloos gevoel voor ritme; ze weten wanneer het zondag is en de stal trager draait. En hoe voelen ze een concours aankomen? Ik verklap je een geheim dat de tribunes nooit zien: mijn paarden hebben knuffels in hun stal, enkele zelfs levensgroot. Die knuffels reizen overal met ons mee, want het zijn herkenningspunten: waar we ook zijn, ik maak elke wedstrijdstal een look-alike met thuis, met dezelfde knuffels en in dezelfde opstelling. Mijn paarden slapen letterlijk met hun hoofd op hun knuffel. Mensen zeggen weleens dat ik ze verwen, en dan lach ik dat weg: het geeft mij in mijn hoofd alvast rust, en ook dat telt. Maar het werkt. En het werkt zo goed dat het systeem ook omgekeerd functioneert: zodra ik de knuffels begin in te pakken, weten ze meteen dat we vertrekken. Ze kennen de wedstrijdkisten, ze herkennen de bewegingen van het inladen en ze horen álles wat je doet. Probeer voor zo'n publiek maar eens een verrassing te organiseren.

AFSCHEID VAN EEN KAMPIOEN

Er is één moment dat geen enkele camera ooit juist heeft begrepen, en het gebeurde mij twee keer. In Rio, toen ik na mijn kür halt hield en de jury groette, wist ik iets wat de tribune niet wist: dit was mijn laatste proef met mijn paard Rainman. Jarenlang had hij mij overal naartoe gedragen, naar dubbel goud of goud en zilver, met die ene leerzame misser in Kentucky als uitzondering. Een groet duurt drie seconden; die van Rio duurde voor mij een hele carrière. Daarna kreeg hij de mooiste rol die een kampioen kan krijgen: die van mentor. Twee jaar lang leerde hij mijn dochter het vak, en samen reden ze twee Europese kampioenschappen voor onze driekleur. Van een toppaard gesproken. Rainman is er intussen niet meer; een koliek werd hem fataal. Op onze stal wordt nog altijd over hem gesproken alsof hij er gisteren nog stond en iedere keer dat ik de stal binnenkom, roep ik zijn stalnaam 'Foeksinoel'. Elk paard bij mij kent deze naam en hinnikt als ik die roep omdat ze zo weten dat ik eraan kom. Hij leeft nog steeds in ons.

En dan Parijs. Wie de beelden zag van het moment waarop ik hoorde dat Best of Eight en ik goud hadden gereden, zag een vrouw in tranen

en dacht: dat is de ontlading. Alleen mijn familie wist wat er werkelijk gebeurde. Ik had mezelf beloofd dat als de prinses in Parijs een topprestatie neerzette, ik haar daarna uit de sport zou halen en haar op haar hoogtepunt een welverdiend pensioen zou geven. Best of Eight was een uiterst gevoelig en moeilijk paard, met vermoedelijk een moeilijk verleden. Ik heb jaren gewerkt om haar vertrouwen in de mens terug te herstellen, tot ze een paard werd dat voor mij door het vuur ging. Het zag er telkens eenvoudig uit; maar dit was het absoluut niet. Dus toen het goud binnen was, vierde en rouwde ik tegelijk: zo trots en zo gelukkig voor haar en voor ons, en tegelijk het vreselijke besef dat het afscheid dat ik zelf had gekozen, nu aangebroken was. De mooiste beslissingen van een leider zijn soms de zwaarste: iemand op een piek laten eindigen, precies omdat je van haar houdt.



Internationale wedstrijd in Italië ter voorbereiding van de Spelen in Parijs. Best of Eight had zonet opnieuw een proef gewonnen, de laatste wedstrijd voor de ultieme test in Parijs. Ze won er met brio en dat verdient een kus.

HOE KIES JE EEN PAARD VAN OLYMPISCH NIVEAU

Er bestaat geen catalogus of webshop om een paard aan te kopen. Een wedstrijdpaard moet drie goede basisgangen hebben, soepel en bereidwillig zijn, gedisciplineerd zonder zijn eigenheid te verliezen, en door een bijzonder strenge keuring raken waarin dierenartsen het dier van hoef tot oor doorlichten. Daarna komt de moeilijkste test, die in geen enkel rapport staat: de klik. Een technisch perfect paard dat mij niet van binnenuit raakt, brengt mij minder ver dan een ogenschijnlijk minder getalenteerd paard waarmee ik een intuïtieve band voel. En dan is er nog een detail dat zelden de sportreportages haalt: ik moet het ook kunnen betalen. Toppaarden kosten al snel het budget van een mooi huis. Precies daarom verloopt de selectie zo grondig: de strenge keuring, de proefritten en het advies van dierenartsen en trainers maken van zo'n aankoop een weloverwogen beslissing. Een goed gekozen paard wint aan waarde met elke trainingsdag en elk resultaat: wie hierin investeert, koopt geen onzekerheid, maar potentieel dat je samen ontwikkelt. Wie ooit toptalent aanwierf, herkent het gevoel: de selectie is intens, maar de juiste keuze verdient zichzelf dubbel terug.

Hoe zo'n zoektocht er in de praktijk uitziet? Dit is een werk van maanden: contacten leggen, en alles analyseren. Dit gebeurt door veel video's te bekijken van die paarden en hun bewegingen tot diep in de nacht te analyseren. Stambomen napluizen, telefoneren met trainers en handelaars van Denemarken tot Spanje en dan in de auto of het vliegtuig stappen om het dier in levende lijve te ontmoeten. Want een video toont gangen, geen ziel. Pas wanneer ik zelf in het zadel zit, weet ik het: soms binnen de minuut, soms pas na drie bezoeken. Er speelt ook een klok mee die buitenstaanders vaak vergeten. Een paard van zes jaar heeft nog jaren opleiding nodig voor het klaar is voor het allerhoogste niveau; wie in 2028 in Los Angeles wil schitteren, moet dus vandaag kiezen, en kiest daarmee meteen zijn traject voor de komende jaren. Het is exact wat ik bedrijven vertel over toptalent en successie: de partner voor je volgende topprestatie zoek je niet wanneer je hem of haar nodig hebt, maar jaren ervoor. Het toont ook hoe belangrijk het is om zeer zorgvuldig te zijn in de keuze van je partner en vooral ook om niet alleen aandacht te hebben voor meetbare zaken maar ook te voelen of het klikt, want dat is misschien wel een van de belangrijkste zaken.

HET GEHEIM VAN HET ONEVENWICHT

Mijn half gevoelloze linkerbeen na mijn ongeval dwong mij een nieuwe taal uit te vinden. Een paard voelt namelijk alles: elke verschuiving van gewicht, elke spanning, elke aarzeling. Waar andere ruiters hun linkerkuit gebruiken, geef ik datzelfde signaal met een lichte aanraking van mijn zweepje en mijn zit, gewichtsverdeling en teugelvoering hebben zich in duizenden uren training volledig aangepast. Het verrassende gevolg hiervan: mijn onevenwicht maakte van mij een preciezere ruiter dan ik ooit was met twee gezonde benen, omdat niets nog vanzelfsprekend is. De paralympische dressuur groeide zo van een revalidatiesport naar een elitecompetitie waarin de lat voor iedereen omhoog ging. Beperking als bron van innovatie: het is geen managementtheorie, het gebeurde op mijn zadel.

Elk nieuw paard leert dus mijn taal, en dat gaat verrassend vlot. Paarden zijn bijzonder gevoelige dieren; ze snappen heel snel waar het om gaat, zeker wanneer je hen beloont als teken van appreciatie. Ik werk daarbij vooral met mijn stem: een paard voelt onmiddellijk of het gedaan heeft wat ik vroeg en elk klein succes wordt gevierd. Verderop in het boek zul je die ‘kleine successen vieren’ nog tegen komen. Begrijp me niet verkeerd: een valide ruiter kan perfect met mijn paard wegrijden. Maar in mijn zadel kruipt niemand. Mijn paard staat op de millimeter naar mijn hand gezet, en niemand anders neemt de teugels over. Er bestaat geen exacte kopie van mij en mijn manier van rijden, en dat hoeft ook niet: het is met mij dat de prestatie geleverd moet worden. Ook dat is een les die ik meeneem naar bedrijven: een topcombinatie is niet zomaar inwisselbaar.

DE TAAL VAN HET PAARD

Voor wie nooit met paarden werkte, is dit misschien wel het grootste mysterie: hoe praat je met een dier dat geen woord verstaat? Het antwoord is, je praat niet, je luistert en observeert. Een paard communiceert onafgebroken voor wie de taal kent. De oren vertellen waar zijn aandacht zit: zijn de oren naar voren gericht dan is het paard nieuwsgierig, zijn ze naar achteren gericht dan voelt het paard spanning of ergernis, en zijn de oren opzij dan is het paard ontspannen en zit alles goed.

De ademhaling van het paard vertelt hoe het zich voelt: een diepe zucht is een compliment, een ingehouden adem is een waarschuwing. De staart, de huid, de manier van stappen: alles spreekt. Een paard liegt nooit. Een paard kent geen verborgen agenda, doet zich niet anders voor om welke reden dan ook.
Dat maakt het paard tot de eerlijkste spiegel die ik ken. Want los van het feit dat ik mijn paarden kan lezen, kunnen zij mij ook perfect lezen. Kom ik gehaast op stal, dan is mijn paard onrustig voor ik één woord heb gezegd. Ben ik moe of afwezig, dan voelt het dat door het zadel heen. Een paard reageert nooit op wie je wilt lijken, alleen op wie je op dat moment bent. Duizenden trainingsuren draaien daarom niet om het africhten van het paard, maar om elkaar leren kennen en om jezelf te leren beheersen: je bewust zijn van je ademhaling, je spanning en je aanwezigheid. Het eerste wat een jong paard mij leert, is dus niets over paarden; het is iets over mezelf. Veel leiders zouden baat hebben bij een collega die zo eerlijk spiegelt. Maar uiteraard moet je het ook willen zien. Hoeveel leiders omringen zich alleen met ja-knikkers en dulden geen weerstand? Mijn collega liegt nooit en vergist zich nooit. En als ik goeie resultaten wil halen dan moet ik bereid zijn om in die spiegel te kijken.



DE TEUGELS DOORGEVEN

Ik heb voor verschillende landen ruiters getraind die in een rolstoel zitten, en mijn aanpak verrast collega-trainers weleens. Ik rijd het paard zelf los, en zodra het veilig is en het paard opgewarmd, moet de ruiter erop. Zo snel mogelijk. Niet uit ongeduld, maar om twee redenen die de kern van dit boek raken. Eén: de ware connectie tussen ruiter en paard ontstaat alleen in het zadel, nergens anders. En twee: ik wil dat die ruiter zo vroeg mogelijk voelt dat hij of zij zélf de teugels in handen heeft en dat hij of zij het zelf kan en niet volledig afhankelijk is van derden. Voor iemand die door het leven in een rolstoel werd gezet, is dat gevoel misschien wel waardevoller dan elke techniek. Liever elke dag een korte training dan één keer per week een lange training: kort en vaak, want rijden met een beperking vraagt veel van het lichaam, en ook van het paard, dat extra concentratie en inzet moet leveren. Je zult hier het sprintprincipe uit dit boek herkennen, en je herkent vooral de titel: de teugels zelf in handen nemen. Daar begint alles. Niet je paard je laten leiden of andere mensen laten bepalen wat goed is voor jou. De essentie in het leven is zelf de teugels in handen hebben. Je hebt maar één leven (denken we toch), laat het dan jouw leven zijn en niet dat van een ander.

REIZEN MET EEN COLLEGA VAN ZESHONDERD KILO

Hoe krijg je een paard in Tokio? Niet in het vliegtuig naast stoel 12A. Paarden reizen met een eigen paspoort, gezondheidscertificaten en soms moeten ze ook in quarantaine, in speciale containers aan boord van vrachtvliegtuigen, begeleid door verzorgers die tijdens de vlucht bij hen blijven. Ook een paard heeft last van een lange reis: het verliest vocht, slaapt slecht en moet net als wij wennen aan een ander klimaat en een andere tijdszone. Voor een verplaatsing binnen Europa staat er een ingerichte vrachtwagen klaar waarin het paard comfortabeler reist dan de chauffeur. Maar reken voor een overzeese wedstrijd gerust op een logistieke operatie van weken, met een draaiboek dat een klein bedrijf waardig is. Als ik in dit boek schrijf dat een topprestatie het slotstuk is van een proces van maanden, mag je dat dus vrij letterlijk nemen.

Hier zie je duidelijk het gebruik van de zweep. De zweep is het instrument dat de beperktheid van mijn linkerbeen door de verlamming, compenseert.

Bij een reis met een vrachtwagen is aan alles gedacht: vers hooi binnen bereik, water op temperatuur, camera's zodat we onderweg elk moment kunnen meekijken, en een rijstijl die eerder op een limousine lijkt dan op een vrachtwagen, want elke bocht voelt een paard drie keer zo hard. Bij een vliegreis geldt hetzelfde principe maar veel uitgebreider: de paarden staan in stevige containers naast een reisgezel, er vliegt gespecialiseerd personeel mee, en de planning is erop gericht dat het paard ruim vóór de wedstrijd aankomt om te acclimatiseren. Maar hier komt een figuur aan de oppervlakte die in geen enkel palmares staat maar zonder wie geen enkele medaille bestaat: de groom. De verzorger die als eerste opstaat en als laatste gaat slapen, die elk kuchje hoort en elke stemmingswissel ziet en die op de vreemdste plekken ter wereld voor rust en routine zorgt. Vraag aan om het even welke topruiter wie de belangrijkste mens in het team is, en je krijgt hetzelfde antwoord: de groom.

Er is nog iets wat buitenstaanders in mijn sport altijd verbaast. Wanneer de Spelen beginnen, is er de openingsceremonie, en meestal vliegt de voltallige Belgische delegatie al dagen op voorhand naar het gastland. Iedereen, behalve ik. Ik blijf bij mijn paard. Ik rijd 's nachts zelf mee met mijn merrie van de quarantaine naar de luchthaven, bijvoorbeeld die van Luik, en blijf bij haar tot het allerlaatste moment, tot ze goed en rustig in het vliegtuig staat. Liever een nacht niet slapen en haar de beste zorg en liefde geven, dan aan de andere kant van de wereld feesten terwijl mijn teamgenoot alleen reist. Naar Tokio vloog ik daarom liever helemaal alleen, in mijn eigen schema in plaats van met de hele Belgische ploeg. Wij zijn een team en een team laat je nooit in de steek, zeker niet op de momenten die er het meest toe doen. Wanneer zij aan de andere kant van de wereld van het vliegtuig komt, staat mijn dochter haar daar op te wachten. Van deur tot deur omringd door vertrouwde mensen: zo reist een kampioen. Wil je weten of iemand het woord team echt meent? Kijk dan niet naar de speeches, maar naar wie er 's nachts naast de vrachtwagen zit.

WARMTE, KOUDE EN EEN NATTE HANDDOEK

Een paard heeft geen zwetende ruiter nodig om oververhit te raken; het draagt zelf een bontjas. Bij hitte zoals in Tokio wordt er gereden op koelere momenten van de dag, staan er koelstations met water en ventilatoren klaar en wordt elk paard na de proef zorgvuldig afgekoeld. Bij koude geldt het omgekeerde: dekens, aangepast trainen en veel aandacht voor spieren die trager warm worden. Het klinkt banaal, maar temperatuurbeheer kan het verschil zijn tussen een soepel paard en een blessure. Herstel is daarom een strategie, geen luxe; voor paarden gold dat al lang voor ik het hoofdstuk erover schreef. Maar voor mensen is dat even belangrijk. Je kunt dit makkelijk zien ook in andere sporten waarin zoiets meer zichtbaar is zoals in de wielersport waar je toch de laatste decennia enorme evoluties ziet, niet alleen in het materiaal maar ook in voeding en diverse manieren van herstel zoals de koudwaterbaden.

Acclimatiseren begint bovendien lang voor de wedstrijd. Voor een tornooi in een warm land reizen we dagen op voorhand, zodat het lichaam van het paard zich kan aanpassen. De trainingen worden korter en verschuiven naar de vroege ochtend of late avond en we meten voortdurend hoe snel het dier recupereert. In de winter gebeurt het omgekeerde: een paard in volle wintervacht dat intensief traint, zweet als een marathonloper in een skipak, dus wordt de vacht volledig geschoren en compenseren dekens in verschillende diktes wat de natuur even niet mag doen. Wie in mijn hoofdstuk over herstel zal lezen dat je jouw organisatie niet jarenlang op tachtig procent mag laten draaien: op stal wordt die wijsheid elke dag toegepast, met een thermometer in de hand.

DE APOTHEEK OP STAL EN WAAROM IK ZO STRENG BEWAAK WIE BINNENKOMT

Topsport betekent dopingcontroles en in mijn sport geldt dat dubbel: de ruiter én het paard worden gecontroleerd tot en met stalen na de proef. De regels zijn terecht meedogenloos, en dat maakt het dagelijkse leven verrassend delicaat. Een paard dat ziek wordt, mag niet zomaar behandeld worden: voor medicatie en antibiotica gelden strikte procedures en wachttijden voor het dier opnieuw mag deelnemen aan een wedstrijd. Zelfs verontreinigd voer of een goedbedoelde snoep van een bezoeker kan in theorie een positieve test opleveren. Daarom leven mijn paarden

in een privé-accomodatie met strenge bewaking en hygiëneregels: niet uit luxe, maar om infecties buiten te houden en elk risico op besmetting of kwaad opzet uit te sluiten. Een wedstrijdpaard beschermen is risicobeheer in zijn puurste vorm; menig auditcomité zou er iets van kunnen opsteken.

Concreet betekent het dat elke behandeling, elk supplement en zelfs elke zalf in een logboek wordt bijgehouden, samen met de dierenarts die alles aftekent. Wordt een paard ziek, dan is de eerste vraag nooit alleen 'hoe maken we het beter' maar ook 'wat betekent dit voor de wedstrijdkalender', want na bepaalde behandelingen geldt een verplichte wachttijd. Infectiepreventie is een dagelijkse discipline: eigen materiaal per paard, geen gedeelde drinkbakken , bezoekers die niet zomaar elke box binnenlopen. En vergeet niet dat dezelfde strengheid voor mij als atlete geldt: ook ik moet elk geneesmiddel toetsen aan de dopingregels, ook een onschuldig lijkend middel tegen verkoudheid. Twee atleten, twee reglementen, nul marge voor slordigheid. Zo leer je vanzelf wat een sluitend proces is.

En dan zijn er nog de fameuze whereabouts. Als atleet in de internationale controlepool moet ik op voorhand doorgeven waar ik elke dag te vinden ben, zodat een controleur op elk moment onaangekondigd kan aanbellen. En geloof me: ze bellen aan. Toen ik in het zuiden van Frankrijk woonde, midden in een fenomenaal natuurreservaat van honderden hectaren waar welgeteld één huis stond, het onze, stond de dopingcontrole er geregeld om kwart voor vijf 's ochtends. Werkelijk in the middle of nowhere, tussen de everzwijnen en de andere wilde dieren, wisten ze mij feilloos te vinden. Ik heb er nooit over geklaagd: wie een propere sport wil, betaalt de prijs van de properheid graag mee. Maar mocht je dus ooit denken dat jouw auditcomité streng is: het mijne staat voor dag en dauw aan de deur, in een bos vol everzwijnen.

EEN WEDSTRIJDDAG VAN UUR TOT UUR

Hoe ziet zo'n dag er nu uit? Het begint vroeg in ieder geval. Het paard eet altijd vóór de ruiter dus de dag begint op stal, met voeren, controleren en een eerste blik die meteen vertelt in welke stemming mijn collega

vandaag is. Dan volgt het ritueel van het vlechten van de manen, een uur geduldig handwerk dat er niet alleen voor zorgt dat het paard er verzorgd uitziet maar ook een moment van rust en verbinding vormt voor de storm. Een uur voor de proef wordt er losgereden: niet om nog iets te leren, want wat er vandaag niet in zit, komt er vandaag niet meer in, maar om lichaam en geest van paard en ruiter op dezelfde golflengte te brengen. Daarna de tien minuten waarover je eerder las, het belsignaal, de zeven minuten die tellen. En dan, wat de camera nooit toont: het uitstappen, het koelen, de eventuele dopingcontrole, de verzorging, en pas veel later die avond de debriefing over wat de jury zag en wat wij voelden. Eén proef van zeven minuten vult moeiteloos een dag van veertien uur. De verhouding tussen voorbereiding en prestatie is in de topsport ongeveer duizend tegen één; onthou dat, wanneer je nog eens naar een vlekkeloze kwartaalpresentatie van twintig minuten kijkt. Zoals eigenlijk bij alles in het leven, mensen zien vaak het resultaat en zijn dan soms jaloers op dat resultaat, maar ze staan niet stil bij de enorme inspanningen die hiervoor geleverd zijn, de opofferingen die gedaan zijn, maanden en jaren op voorhand. Er zijn geen mirakels, niet in de sport, niet in business en niet in het leven. Wil je iets bereiken dan gaat het niet zonder inspanningen. En veel mensen zijn dit vergeten. Ook bij de meest glamoureuze wereldvedettes is niets vanzelf gegaan. Je ziet het vaak niet maar achter succes schuilt veel inspanning, consequente keuzes, volharding en opofferingen om uiteindelijk mogelijks dit doel te bereiken.

Het vlechten van een paard is meer dan folklore. Dat leerde ik in 2010, op de Wereldruiterspelen in het Amerikaanse Kentucky. Toen ik die ochtend de stal binnenkwam, was mijn paard zichzelf niet: hij had een soort koliek, maar een vreemde soort, niet de hevige variant. Hij deed gewoon niets zoals gewoonlijk. Dus eerst gingen we naar de kliniek, nog vóór de proef. De dierenartsen gaven mij groen licht om voorzichtig op te warmen en hem in beweging te houden en zo reed ik mijn opwarming met een voltallige ploeg veeartsen rond de piste: om de twee rondes hield ik halt zodat ze naar zijn buik konden luisteren, en dan weer verder. Probeer in die omstandigheden maar eens telkens opnieuw je wedstrijdfocus te herpakken. Pas achteraf vonden we de verklaring: mijn groom had die ochtend de manen gevlochten, maar niet op mijn manier. Zij had om

goed te doen de vlechten vastgenaaid, iets wat ik nooit doe omdat dit weleens wat kan spannen op de hals. Een detail, zou je denken. Niet voor een paard voor wie elke afwijking van de routine een alarmsignaal is. Sinds die dag vlecht ik vóór elke wedstrijd zelf de manen van mijn paard. Niet omdat iemand anders het niet zou kunnen, maar omdat sommige details te belangrijk zijn om te delegeren, en omdat mijn paard aan mijn handen voelt dat alles is zoals het hoort. Vraag aan een CEO wat hij nooit uit handen geeft, en je kent zijn echte prioriteiten.

ZEVEN MINUTEN, EEN BELSIGNAAL EN ÉÉN KANS

Hoe verloopt zo'n wedstrijd nu echt? Eerst is er de voorbereiding op de wedstrijddag zelf: het vlechten van de manen, het opwarmen, en dan de tien minuten waarin ruiter en paard zich als laatste voorbereiden voor ze de piste opgaan; je leest verder in dit boek hoe het daar kan mislopen én goedkomen. Dan klinkt het belsignaal, en vanaf dat moment moet ik binnen een strikte tijdslimiet de arena binnenrijden. Hoe ik binnenkom, mag ik zelf kiezen: rustig en gecontroleerd, of, zoals ooit in Tokio, in volle galop tot aan de stewards die de ring bewaken en toegang geven tot de *field of play* zoals dat heet, omdat mijn paard het zo wou en ik de druk van de ketel had gehaald. Elke proef begint en eindigt met een halte en een groet aan de jury. Daartussen ligt bij een vrije kür met mijn eigen choreografie: een aaneenschakeling van verplichte onderdelen die ik zelf mag ordenen, op muziek die ik zelf kies. En die muziekkeuze is een vak apart: de muziek moet exact passen bij het ritme van de gangen van het paard, bij zijn uitstraling én bij het verhaal dat ik wil vertellen. Een kür monteren is choreografie, muziekproductie en dramaturgie tegelijk. Het is een zeer belangrijke en uitgekiende voorstelling. Zeven minuten, één kans, geen herkansing.

Hoe ver die voorbereiding gaat, bewijst Parijs. De weg van de losrijpiste naar de hoofdarena was erg druk en Best of Eight is een uiterst gevoelig paard. Eén ding wilde ik koste wat kost vermijden: dat mijn paard het applaus zou horen voor de ruiter en het paard die vóór ons reden, want dat zou haar verschrikkelijk afleiden en verwarren. Dus berekenden we de route, letterlijk met de chronometer: één minuut twintig van de losrijpiste tot de ingang van de arena. Hier stappen, daar draven, hier