

HET PAD VAN DE HENGST

Philip Van Kelst

**Hoe paarden ons gidsen
naar een leiderschap in balans**

P E L C K M A N S

Inhoud

Voorwoord	4
Proloog	8
Balans in de nacht	12
Hoofdstuk 1: Prooi- en roofdier in balans	16
1 Paard en mens zijn polair	19
2 Paard en mens worden één	21
3 Paard en mens elkaars leermeester	24
4 Paarden en ik	30
Hoofdstuk 2: De kudde: leiderschap in balans	33
1 Leidster merrie(s): richtinggevend, collectief, fluïde en zorg	35
2 Leider hengst: op afstand, volgend en regulerend	40
3 De bachelorkudde	48
Samenvatting: leider hengst en leidster merrie in balans	52
Hoofdstuk 3: Disbalans en herstel van mannelijke energie	55
1 Disbalans bij de hengst	57
2 Disbalans in mannelijke energie	60
3 Disbalans in mijn jeugd	66
4 Herstel van mannelijke energie	69
Voorafgaand aan de volgende drie hoofdstukken	80

Hoofdstuk 4: De merrie als gids naar leiderschap in balans	85
1 Toekomstbeeld en bestemming	87
2 Voorbeeldrol: Walk Your Talk	101
3 Overgave aan de meanderende weg	105
4 Sensitieve nabijheid	113
Hoofdstuk 5: De hengst als gids naar leiderschap in balans	119
1 Holding the space	121
2 De sensitieve afstand	124
3 De neutrale plek	127
4 Begrenzing en bijsturen	134
5 Bescherming en offerbereidheid	137
6 Begrenzing en bescherming van jezelf	140
Beschouwing bij hoofdstuk 4 en 5: twee soorten sensitiviteit	143
Hoofdstuk 6: Het dynamische middelpunt	147
1 De derde positie: coachend	149
2 Sensitief en dynamisch	150
3 Middelpunt en continuüm	151
4 Waarom doen we dit?	156
5 Vier illustraties van integratie	157
Epiloog	174
Dank je wel	177

Voorwoord

door Christophe DeGrez, MD Bnewable, voormalig CEO Eneco

CEO's, ondernemers, managers, leidinggevendenden leiden vandaag onder ongeziene druk. Organisaties moeten tegelijk schaalbaar, wendbaar, menselijk, duurzaam én rendabel zijn. De reflex is begrijpelijk: meer controle, meer KPI's, meer rapportering. Wat ooit richting gaf, wordt steeds vaker een kramp. Onder die druk voltrekt zich iets minder zichtbaar, maar des te bepalender: een erosie van energie en cultuur. Teams raken uitgeput, engagement verdampt, samenwerking verhardt. We zijn organisaties gaan sturen alsof ze machines zijn, terwijl ze in essentie levende systemen blijven. Leiderschap is gereduceerd tot een cognitieve oefening, terwijl het in werkelijkheid een belichaamde praktijk is.

In *Het pad van de hengst* maakt Philip één zaak glashelder: cultuur is de echte hefboom van duurzame groei. Niet structuren, niet processen, niet strategie. Cultuur bepaalt of mensen verantwoordelijkheid opnemen of afhaken, of organisaties veerkrachtig worden of vastlopen. Resultaten worden pas duurzaam wanneer leiders bereid zijn te kijken naar hun eigen energie, overtuigingen en patronen. *Culture drives the business!* Niet omgekeerd!

Dat inzicht heeft zich ook in mijn eigen traject bevestigd. Prestaties die uitsluitend gedreven worden door druk, zijn tijdelijk. Leiderschap dat enkel duwt, put uit. Leiderschap dat enkel draagt, verliest richting. Het vermogen om beide te integreren; kracht én bedding, focus én afstemming, bepaalt uiteindelijk de kwaliteit van de beslissingen en de gezondheid van de organisatie.

Dat is wat mij raakte in de ontmoeting met Philip. Hij gaf woorden aan iets wat veel leiders intuïtief voelen, maar zelden expliciet maken: leiderschap begint bij zijn, en pas daarna bij doen.

Wie eindverantwoordelijkheid draagt in complexe contexten, weet hoe moeilijk het is om onder druk trouw te blijven aan waarden, menselijkheid en helder oordeel. Bij de oprichting van Bnewable in 2022 werd dat opnieuw zichtbaar: cultuur zit niet in missionstatements, maar in keuzes, gesprekken en gedrag. En dan vooral wanneer het spannend wordt.

Het pad van de hengst beweegt zich precies op dat snijvlak tussen business en bezieling, tussen strategie en energie. Het stelt vragen die elke leider zich zou moeten durven stellen: Welke energie breng ik bewust én onbewust binnen in mijn organisatie? Hoe ga ik om met macht, verantwoordelijkheid en kwetsbaarheid? Durf je zowel je hengst- als je merrie-kant te erkennen en te integreren?

In crisissituaties wordt steeds opnieuw hetzelfde duidelijk: cijfers geven richting, maar dragen geen cultuur. Wanneer waarden overeind blijven onder druk, ontstaat er vertrouwen, wendbaarheid en eigenaarschap. Kwaliteiten die geen enkel dashboard kan afdwingen. Dát is de kern van dit boek.

Philip gebruikt de metafoor van de kudde om taal te geven aan wat in organisaties vaak intuïtief aanwezig is, maar zelden benoemd wordt. Het model van merrie- en hengst-leiderschap toont hoe daadkracht en afstemming samen robuust, wijs leiderschap vormen. Wanneer dat evenwicht ontbreekt, zie je organisaties in permanente overdrive of net in besluiteloosheid verzanden. Dit boek maakt die dynamieken zichtbaar en vertaalt ze helder naar de realiteit van boardrooms en ondernemingen.

Ik had de gelegenheid om met mijn team een sessie van Kheiron met de paarden te ervaren. Paarden reageren niet op functie, strategie of reputatie. Ze spiegelen aanwezigheid, intentie en innerlijke spanning. In hun nabijheid valt de façade weg. Wat overblijft, is leiderschap in zijn meest zuivere vorm. Op een bepaald moment bewoog ik samen met het paard, zonder woorden, zonder spanning, volledig afgestemd. Die ervaring neem ik sindsdien mee in elke strategische discussie en elke crisis. Ze herinnert mij eraan dat leiderschap begint bij aanwezigheid: met openheid, rust en helderheid in het moment staan.

Dit boek nodigt je uit om leiderschap opnieuw te benaderen als een staat van zijn. Om patronen te herkennen voordat ze escaleren. Om opnieuw waar te nemen zonder oordeel. Om waardegedreven te blijven, niet alleen wanneer het comfortabel is, maar vooral wanneer de druk toeneemt. Het brengt leiderschap terug naar adem, houding en aanwezigheid; precies daar waar duurzame transformatie begint. Geen managementmodel, geen checklist. Wel een uitnodiging om anders aanwezig te zijn en van daaruit anders te beslissen en te leiden. Als leider zal je jezelf herkennen in de verhalen, in de spanning tussen controle en vertrouwen, tussen sturen en loslaten. Je krijgt woorden voor dynamieken die je al lang voelt in teams, maar moeilijk kon benoemen.

Ik schrijf dit voorwoord uit dankbaarheid voor wat Philip heeft bijgedragen aan mijn eigen leiderschap, én als iemand die dagelijks de realiteit van organisaties kent: groeiambities, marktdruk, cijfers en verantwoordelijkheid. Juist daarom ben ik ervan overtuigd dat *Het pad van de hengst* een uitzonderlijk relevant boek is voor wie vandaag aan het roer staat.

Het pad van de hengst lees je niet alleen met je hoofd. Het raakt je hart, je lijf en je leiderschap.

Ik wens je toe dat je bij je volgende strategische beslissing even stilstaat. Dat je voelt welke energie je binnenbrengt. En dat je durft te kiezen voor leiderschap dat tegelijk krachtig, helder en menselijk is. Als dit boek je helpt om dat evenwicht bewuster te belichamen, dan verandert niet alleen jouw leiderschap, maar ook de cultuur, wendbaarheid en waardecreatie van je organisatie. En precies daaraan hebben we vandaag, meer dan ooit, nood.

Proloog

Dit boek is een zoektocht naar een leiderschap waarin het mannelijke en het vrouwelijke in balans is, geïnspireerd op het merrie- en hengstleiderschap bij paarden. Het is de uitkomst van ons werk binnen Kheiron, de organisatie waar we paarden inzetten in functie van leiderschaps-, team- en persoonlijke ontwikkeling. Tevens spruit het voort uit mijn eigen zoektocht als manager, ondernemer, leider, coach en trainer binnen de andere bedrijven die ik heb opgericht: Van Kelst & co (coaching en training) en Kasteelhoeve Wange (seminarie en gastenverblijf). En het is ook de uitkomst van mijn pad als mens, vader, grootvader, partner, zoon... Leiden is voor mij een staat van bewust zijn, die zowel op het persoonlijke als het professionele vlak aanwezig is.

Daarnaast is het boek het resultaat van het samenzijn en samenwerken met Klara, tot voor kort mijn vrouw. Moeder van onze twee dochters, grootmoeder van onze vier kleinkinderen, vele jaren levens- en liefdesgezel, zakenpartner, soulmate... Ons samenzijn heeft het project Kasteelhoeve en Kheiron mogelijk gemaakt en heeft zo voor een belangrijk stuk de inzichten in dit boek gegenereerd. Zij was de leidster merrie via het doorvoelen van de bestemming van deze plek, via het richting geven bij moeilijke beslissingen, via het voortdurende bijsturen, aarden en uitdagen van mijn leiderschap.

De inzichten die ik in dit boek beschrijf omtrent leiderschap bij de paarden spruiten voort uit mijn ervaringen met onze paardenkuddes van Kheiron, waar paarden zo natuurlijk mogelijk leven, het boek *Horses in Company* van Lucy Rees, en eigen observaties van de wilde kuddes van Exmoorpony's in Engeland. Ik gebruik de beelden en inzichten als metaforen voor menselijk leiderschap.

Ik heb getracht om mij daarbij niet te bezondigen aan ‘antropomorfisme’ (het onrechtmatig vermensenlijken van een dier). Mijn intentie ligt eerder in het ‘verpaardsen’ van de mens. Ik denk dat, als wij meer als paard en prooidier gaan denken en voelen, wij betere leiders worden.

In de eerste twee hoofdstukken neem ik je mee in het paardenverhaal: de relatie en betekenis van het paard voor de mens, de dynamieken en het leiderschap in de paardenkudde. De inspirerende metaforische beelden die daar worden neergezet, vertaal ik in hoofdstuk 4, 5 en 6 naar menselijk leiderschap. Hoofdstuk 3 is een apart hoofdstuk, een intermezzo, waarin ik stilsta bij disbalans en toxische mannelijkheid bij hengst en mens.

Ik gebruik soms de termen ‘mannelijk’ en ‘vrouwelijk’ en geef daaraan een inhoud, vanuit de observaties van merrie en hengst in onze eigen paardenkuddes en die in de natuur. Deze termen worden van nature gekoppeld aan gender. In dit boek probeer ik dit te overstijgen. Ik denk dat we de leiderschapskwaliteiten van merrie en hengst te integreren hebben, los van het feit of we nu man of vrouw zijn.

Waarom ‘het pad van de hengst’?

In de titel leg ik het accent op de hengst. Naar schatting worden 95% van de hengsten in België gecastreerd: zij worden ‘ruin’. Vanuit onze visie op leiderschap en duurzaam paardenhouden doen we dit binnen Kheiron niet. Onze hengsten blijven hengsten. Wij zijn – voor zover wij weten – de enige die ook hengsten inzetten in een context van equi-coaching. Onze zoektocht naar de noodzakelijke condities en leiderschap die nodig zijn om hengsten in hun kracht te laten is een belangrijke verhaallijn in dit boek.

Onze hengsten stralen hun leiderschap met zo’n sterke intensiteit uit, dat zij voor mij de verpersoonlijking zijn geworden van wat een leiderschap waarbij het mannelijke in balans is, kan betekenen. Ze zijn nieuwsgierig, onverschrokken,

krachtig, helder, expliciet, gaan steeds in het ‘anders zijn’, verkennen de grenzen en gaan ‘over’ die grenzen als iets niet helder is. Ze zijn tegelijk liefdevol, mild, zacht en respectvol aanwezig, en maken diep contact. Het evenwicht tussen duidelijke hardheid en liefdevolle zachtheid. Het samenzijn met hen heeft mij een ‘disruptief’ inzicht rond leiderschap gebracht, dat naast de connectie met onze merries mee mijn leidraad werd voor mijn pad als leidinggevende, manager en ondernemer.

Het leiderschap van de leider hengst in de natuur tegenover de kudde is in balans. Er zijn in zijn gedrag geen excessen of onderdrukkingen. Zijn basis is niet de invasieve mannelijke energie. Hij geeft een heel andere inhoud aan de mannelijke kwaliteiten in leiderschap. Hij is dienstbaar aan het vrouwelijke leiderschap, zij bepaalt de richting, hij volgt en zijn impact is gedoseerd. Het pad van de hengst ondersteunt de weg van het vrouwelijke, en zorgt zo samen met de leidster merrie mee voor evenwicht tussen het vrouwelijke en het mannelijke in de kudde.

De disbalans van onze tijd toont voor velen dat er een issue is met de mannelijke energie in leiderschap. In reactie op het ‘toxisch mannelijke’ wordt gezond leiderschap als meer ‘vrouwelijk’ gezien. Dat is een gezonde beweging die mijns inziens nodig en helend is. Anderzijds stelt zich de vraag: *wat is dan krachtige en gezonde mannelijkheid in leiderschap?* Om het vrouwelijke aspect in leiderschap ten volle een plaats te geven, dient er volgens mij ook een herwaardering en nieuwe invulling te komen van het mannelijke, om zo uiteindelijk tot integratie tussen beide te komen. Dat probeer ik in dit boek.

Ik beschrijf het pad dat ik gegaan ben in het zoeken naar balans. Ik ben een man en besef dat mijn invalshoek dus niet alomvattend is. Het is de kracht én de beperking van dit boek.

Maar zoals gezegd gaat het in dit boek niet alleen over de hengst. We komen evenveel de merrie en de vrouwelijke energie tegen, in onze zoektocht naar balans. Het ene kan immers niet zonder het andere.

Philip Van Kelst

6 april 2025, Wange

Balans in de nacht

Mijn boek is in grote lijnen voltooid. Ik heb de eerste week van de paasvakantie vrijgemaakt om te finaliseren. Ik heb nog geen uitgever, maar zal de feedback van de twee laatste proeflezers mee integreren, bepaalde stukken nog verder uitdiepen, vooral het stuk rond het leiderschap van de merrie.

De nacht voor ik deze laatste rechte lijn zal ingaan, gebeurt er iets bijzonders. Om middernacht word ik plots wakker. Ik herken direct het opgewonden gebrul van hengsten in grote spanning. Ik spoed mij naar de paddock van de merries. Drie van de vier hengsten zijn erin geslaagd om uit te breken uit hun gedeelte en zich te voegen bij de vijf koppige merriekudde. Het domein van de merries (paddock, wandeltracks en paddock wild) is één grote chaos. De hengsten jagen in wilde galop de merries achterna op de tracks. Af en toe stormen ze alle acht de paddock in. De harde klap van hoeven op een borstkas, het gebrul van de hengsten, het gedaver van de galop van acht paarden... Alles trilt door mij heen. Er staat een kleine maan en het is vrij donker. Ik ben alleen op de Kasteelhoeve aanwezig en er is niemand anders bereikbaar, ik kan aan niemand hulp vragen. Trouwens, met een tweede persoon erbij zal het gevaar alleen maar groter worden.

Ik realiseer me dat ik er alleen voor sta. Het einde van 'het pad van de hengst' is in zicht. Dit is het laatste stukje dat ik nog te gaan heb.

Iedereen die iets van paarden kent, weet dat ik voor een complexe en gevaarlijke uitdaging sta. Een hengst en een merrie scheiden, die los staan en niet gehalsterd zijn, is al risicovol, laat staan een kudde van acht paarden midden in de nacht. Ik weet niet hoe ik eraan moet beginnen, ook al besef ik dat er snel

iets moet gebeuren. De energie is ontzettend hoog en als deze situatie lang zal duren, zullen er paarden ernstig gewond raken. Maar ik kan in eerste instantie niets bedenken.

*Hoe kan ik, zonder mezelf ernstig in gevaar te brengen, deze paarden weer scheiden?
Hoe kan ik orde in de chaos brengen?*

Ik besluit eerst te aarden, en de situatie buiten de gevarenzone te doorvoelen. Mijzelf tot rust brengen, door afstand te nemen buiten de paddock en te observeren. *Wie is welk paard? Wie is hengst en wie is merrie?* Niet evident in het donker. Na enkele minuten wordt helder wie wie is.

Daarna begin ik te zoeken naar de patronen. *Welke hengst neemt het meest initiatief? Welke merrie is meer gewillig? Welke merrie loopt meer apart? Welke meer samen? Welke verdedigt zich het meest?*

Ik begin de patronen te zien in de interactie: wie vooroploopt, wie achteraan, welke hengst het hevigste is, welke merrie het meest belaagd wordt. Ik zie dat een merrie steeds vrij achteraan loopt, met een hengst heel dicht op haar.

Ik ga terug in stilte en stel mij open voor beelden van wat er dient te gebeuren: Wat staat mij te doen? Wat zijn mogelijk acties?

Dan 'zie' ik voor mij de eerste stap: ik moet de merries die vooroplopen, scheiden van die ene merrie achteraan waar de hengsten het meest op gefocust zijn. Plots doet zich die gelegenheid voor, wanneer de eerste merries in een aparte paddock stormen, en de laatste merrie een tel achterblijft. Ik verzamel al mijn energie, schiet vooruit, maak mij groot en blok de nakomers af. Ik sluit de poort.

Het probleem is in een klap tot de helft gereduceerd. In plaats van acht paarden, zijn het er nu vier geworden. Nog altijd een levensgroot probleem.

Opnieuw ga ik buiten de paddock staan... rust opzoeken... doorvoelen... mij openstellen voor beelden van mogelijke oplossingen.

In de daaropvolgende tien minuten ontvouwen zich de twee volgende stappen die ik te zetten heb. Ik moet eerst de twee hengsten scheiden van de hengst die steeds vooraan, vlak achter die ene merrie loopt. Daarna moet ik de twee protagonisten, merrie en hengst uit elkaar halen. Klinkt simpel. Het uitvoeren is iets anders. Ik ga opnieuw op afstand staan en probeer volledig in rust te gaan. Ik stel mij open voor de beelden die in mij opkomen. En handel op het juiste moment plots extreem interveniërend en sturend.

Na een tiental minuten is het gelukt. De drie hengsten staan elk apart, gescheiden van de merries. Niemand is gewond, een merrie mankt de volgende dag, maar dat blijkt een eenvoudige hoefzweer te zijn.

Wat een intense ervaring! Voortdurend switchen, afstand nemen, letterlijk én figuurlijk. Je overleveren aan wat komt, accepteren dat je nu niets kunt doen, organisch meebewegen met de kudde en tegelijk scherp analytisch kijken, en ondertussen ook elk paard aanvoelen. Dan verschijnt het beeld wat er je te doen staat, en dan op het juiste moment voorwaarts in actie en durf te schieten, superalert voor wat er rond mij gebeurt om mijzelf veilig te houden, om dan te schakelen naar woeste, afgrenzende energie, extreem sturend, zonder ruimte voor onderhandeling... En opnieuw: terugtrekken, rust zoeken, mee flowen. En zo verder en telkens opnieuw die balans tussen achterwaarts, afstand nemen, observeren, ruimte inschatten en dan voorwaarts, sturen, afgrenzend, extreem bepalend.

Het is de ultieme oefening op het inzetten van het leiderschap en de energieën die ik in dit boek beschrijf, en waarin de paarden mijn gids geweest zijn. Het lijkt wel of zij aan de vooravond van de finalisatie van dit boek de ultieme test hebben gecreëerd om te zien of ik het waardig ben om dit boek te schrijven.

Graag nodig ik je uit om mee het pad van de hengst te gaan.

Hoofdstuk 1



Prooi- en roofdier in balans

In dit eerste hoofdstuk staan we stil bij de bijzondere relatie tussen mens en paard. We kijken naar de zeer grote verschillen en tegelijk naar de mogelijkheden tot intense connectie, waardoor er balans ontstaat tussen prooi- en roofdier. We staan stil bij de vraag: 'Waarom paarden ons kunnen gidsen naar balans en verbinding?' Ik ga ook kort in op hoe we dat hanteren binnen Kheiron, onze organisatie die paarden inzet voor team-, leiderschaps- en persoonlijke ontwikkeling.

