

Uit je hoofd, in je lichaam

Narratief onderzoek naar de invloed van paardencoaching als embodied restorying practice, op beelden van organiseren van leidinggevenden.

Kort overzicht van Scriptie
September 2022
Universiteit Utrecht
Master Organisaties, Verandering en Management

Sophie Bashev
sophiebashev@gmail.com
0644621664

1. Aanleiding onderzoek

“Kom eens uit je hoofd, en ga eens ín je lijf”, kopt het NRC (Van Noort, 2022). “De laatste tijd voel ik me vaak een hoofd op pootjes. Dat heeft vast iets te maken met mijn beroep: schrijven, praten, lezen en nadenken – meer is het eigenlijk niet. Na een dag werken, zeker als dat thuis is, ben ik soms de hele dag alleen maar met mijn hoofd bezig geweest. Dan kom ik er, als ik einde middag opsta uit de bureaustoel, achter dat er zowaar ook nog een lichaam aan dat ding vastzit.” De conclusie van het artikel: “De moderne mens is vooral met zijn hoofd bezig, het lichaam is er om er goed uit te zien. Maar we moeten ook naar ons lijf luisteren, zodat we voelen of we stress hebben en daar wat aan doen.”

Bovenstaande tekst komt mogelijk herkenbaar voor. Luisteren we nog wel naar ons lichaam? In 2020 meldt onderzoeksbureau TNO dat het **aantal burn-outklachten de afgelopen jaren stijgt** (Houtman et al., 2020). Deze stijgende lijn zet zich voort. In het eerste kwartaal van 2022 is volgens het CBS (2022) het hoogste ziekteverzuim ooit gemeten. “Na griep of verkoudheid worden psychische klachten, overspannenheid en burn-out (6 procent) het meest genoemd”, meldt het CBS. Door de achteruitgang van de gezondheid van medewerkers kan langdurig ziekteverzuim optreden, waardoor er minder personeel ingezet kan worden (Houtman et al., 2020). Dit is een onwenselijke situatie, zeker in een al krappe arbeidsmarkt (Swart et al., 2022; UWV, 2022). Bovendien zijn er hoge kosten mee gemoeid: TNO schat de kosten van verzuim als gevolg van psychosociale risicofactoren op het werk op 3,2 miljard euro per jaar (Houtman et al., 2020). Zowel het persoonlijk leed van werknemers als de kosten voor organisaties en de maatschappij maken het van belang dat er naar mogelijkheden gezocht wordt om psychische klachten in organisaties terug te dringen.

De **bedrijfscultuur** lijkt een belangrijke factor te zijn in de ontwikkeling van psychische problemen bij werknemers (Houtman et al., 2020; Swart et al., 2022). Vanuit verschillende disciplines wordt de dominante bedrijfscultuur omschreven als schadelijk voor de geestelijke gezondheid van werknemers (Gärtner & Ortmann, 2016; Morgan, 2006; Van Noort, 2022; Verheijden, 2021; Winter, 2019).

Door dominante ideeën in westerse organisaties over effectiviteit, efficiëntie en productiviteit is een kloof ontstaan tussen het “hoofd en denken” en het “lichaam en voelen”, zegt hoogleraar Otto Scharmer in een interview (Verheijden, 2021). **Terwijl het hoofd en het lichaam wel nauw met elkaar verbonden zijn.** Het hoofd slaat emotionele spanningen op in het lichaam, zoals stress (door bijvoorbeeld trauma of het continu negeren van stress signalen van het lichaam). Deze spanningen in het lichaam kunnen onbewust worden, maar beïnvloeden wel ons handelen in organisaties. Het eerste gevolg hiervan is dat we niet meer bewust zijn van lichamelijke stress signalen die ons lichaam afgeeft en daardoor ons lichaam overwerken. Het tweede gevolg is dat we niet door hebben dat we in organisaties handelen op basis van emotionele trauma's die we vroeger hebben opgelopen. Het is dus zaak om **inzicht te krijgen in deze emotionele spanningen van leidinggevenden om te kunnen reflecteren op het beeld van organiseren en nieuwe tot nieuwe oplossingen te komen, bijvoorbeeld over medewerkerswelzijn.**

De verantwoordelijkheid voor de aanpak van **medewerkerswelzijn ligt in belangrijke mate bij leidinggevenden**, en niet alleen bij medewerkers zelf (Houtman et al., 2020; Swart et al., 2022). Leidinggevenden spelen een cruciale rol in de ontwikkeling of juist in het voorkomen van psychische klachten van medewerkers.

2. Doel onderzoek

Dit onderzoek hoopt een bijdrage te leveren aan inzichten voor leidinggevenden in medewerkerswelzijn, door een emotionele en lichamelijke interventie door leidinggevenden te ervaren en de invloed hiervan op het beeld van organiseren te onderzoeken. Doordat leidinggevenden een emotioneel en lichamelijke interventie ondergaan, kan het zijn dat zij zich meer bewust worden van hun eigen lichaam en spanningen die zich daarin voordoen. Deze inzichten vertalen zich mogelijk naar inzichten voor organisaties. Gekozen is voor paardencoaching als emotionele en lichamelijke interventie. Bij paardencoaching staan bij uitstek bewustwording van lichamelijke signalen en wat die signalen vertellen over (onbewuste) spanningen en behoeften van deelnemers centraal. Hierdoor kunnen persoonlijke trauma's zichtbaar worden die het beeld van organiseren van de leidinggevenden beïnvloeden. Daarnaast kan paardencoaching mogelijk nieuw perspectief bieden op het beeld van organiseren waarin het lichaam meer centraal komt te staan. Een non-cognitieve interventie is niet gebruikelijk voor managers. Door inzichten te krijgen in hun eigen lichamelijke behoeften, kunnen zij misschien meer inzicht verwerven in de behoeften van medewerkers. Hiertoe is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd: Welke betekenissen geven leidinggevenden aan een paardencoachingsessie en op welke wijze beïnvloedt dat hun beelden van organiseren?

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke verhalen vertellen leidinggevenden over hun beeld van organiseren vóór de paardencoachingsessie?
2. Welke verhalen vertellen leidinggevenden over hun beeld van de paardencoachingsessie?
3. Welke verhalen vertellen leidinggevenden over de inzichten uit de paardencoachingsessie?
4. Wat is/zijn mogelijke verklaring(en) voor een verschuiving in het beeld van organiseren naar aanleiding van het beeld van de paardencoachingsessie van leidinggevenden?

3. Onderzoeksopzet

Tijdens het onderzoek heb ik 8 leidinggevendenden, in verschillende functies, bij verschillende soorten organisaties (publiek/privaat, MKB/groot) geïnterviewd vóór de paardencoachingsessie over hun beeld van organiseren. Hierbij is gebruikgemaakt van het maken van een collage om het beeld van organiseren vorm te geven. Als het ware een 0-meting. De leidinggevendenden hebben een paardencoachingsessie gedaan die door mij is geobserveerd. Één week na de paardencoachingsessie is er nog een interview met alle leidinggevendenden geweest. Hierin werd de ervaring van de paardencoachingsessie besproken en werd er gereflecteerd op het beeld van organiseren van de leidinggevendenden aan de hand van de inzichten die hieruit komen. De reflectie op het beeld van organiseren gebeurt aan de hand van een collage. Door de data te analyseren, ontstaan er verhalen over de invloed van beelden van organiseren van paardencoaching. In deze verhalen wordt het beeld van organiseren vóór de paardencoachingsessie besproken, het beeld van de paardencoachingsessie en het beeld van organiseren na de paardencoachingsessie.

4. Resultaten van het onderzoek

Afhankelijk van het initiële beeld van organiseren, komen er inzichten uit de paardencoachingsessie:

Er zijn drie verschillende soorten 'verhalen' uit de analyse van de data gekomen.

Verhaal 1 – met name een economisch gedreven organisatie, waarin effectiviteit en efficiëntie centraal staan.

Het beeld van organiseren blijft ongewijzigd. Inzichten uit de paardencoachingsessie zijn:

- Leidinggevendenden worden zich bewust van hun eigen emotionele spanningen (zonder direct een koppeling te maken naar een nieuw beeld van organiseren.)
- De paardencoaching heeft wel indruk gemaakt en na verloop van tijd worden er manieren gezocht om om te gaan met emotionele spanningen in het lichaam van de leidinggevende zelf.

Verhaal 2 – het 'leren' in organisaties staat centraal. Dit houdt in dat de organisatie en dus ook de mensen in organisaties steeds slimmer gaan werken, bv. door reflectie en evaluatie. Voorbeelden hiervan zijn zelfsturende teams, en coaching van medewerkers door leidinggevendenden.

Er zijn accenten aangelegd in het beeld van organiseren (waarin signalen van het lichaam en harmonische omgangsvormen meer centraal komt te staan.) Inzichten uit de paardencoachingsessie zijn:

- Leidinggevendenden worden zich bewust van hun eigen emotionele spanningen en ondernemen actie om om te gaan met deze emotionele spanningen. Ze nemen bijvoorbeeld meer rust.
- De inzichten uit de paardencoachingsessie worden gespiegeld aan medewerkers, waarvan de leidinggevende de indruk heeft dat die dezelfde emotionele spanningen heeft.

Verhaal 3 – verbindingen in organisaties staan centraal. Zowel verbindingen binnen afdelingen en mensen in de organisatie als verbindingen buiten de organisatie. Hierbij is verbinding maken met de mens en échte verbinding maken belangrijk. Ook staat in dit verhaal medewerkerswelzijn, waaronder vitaliteit, centraal. Organisaties zijn er voor de ontplooiing van medewerkers.

Na de paardencoachingsessie is er een uitbreiding in het beeld van organiseren waarin lichamelijke signalen en gevoel meer centraal komt te staan. Inzichten uit de paardencoachingsessie zijn:

- Leidinggevend worden zich bewust van hun eigen emotionele spanningen en zien het verband met lichamelijke ongemakken en het verminderen hiervan na de paardencoachingsessie.
- Er kan geleerd worden van het mechanisme dat paarden gebruiken. Bijvoorbeeld op de manier hoe ze hun omgeving scannen en daarbij in contact staan met hun lichaam. Paarden maken je bewust van een diepere gevoelslaag die ook in organisaties ingezet kan worden. (in de verhalen in mijn scriptie staan mooie voorbeelden van wat leidinggevend hebben aangegeven hoe deze kennis in de praktijk gebracht kan worden.)

Algemene antwoord op hoofdvraag:

Het lijkt erop dat een leidinggevende zijn beeld van organiseren projecteert op de paardencoachingsessie. Afhankelijk van de overeenkomsten tussen het initiële beeld van organiseren en overeenkomstigheden met de paardencoachingsessie, wordt er wel of niet opnieuw vormgegeven aan het beeld van organiseren. Ik heb de indruk dat het bij een te grote tegenstelling, zoals bij deelnemers die uitgaan van de machinemetafoor voor organiseren, minder waarschijnlijk is dat paardencoaching tot nieuwe sensemakingprocessen en inzichten leidt.

Ik kom dan ook tot de volgende conclusie:

Het initiële beeld van organiseren van de leidinggevende bepaalt op welke manier er betekenis wordt gegeven aan de paardencoachingsessie. Afhankelijk hiervan blijft het verhaal van het beeld van organiseren ongewijzigd, zijn accenten in het beeld van organiseren verlegd of is dat beeld uitgebreid. Deze veranderingen zijn in lijn met het al eerder bestaande beeld van organiseren.

Voor paardencoaches:

- Paardencoaches hebben een cruciale rol in de reflectie op het beeld van organiseren van leidinggevend na de paardencoachingsessie. In dit onderzoek heeft de onderzoeker deze rol op zich genomen. Het advies aan paardencoaches is om deze rol over te nemen en reflectie op het beeld van organiseren te faciliteren. Er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar hoe de paardencoachingsessie metafoor staat voor elementen in het beeld van organiseren.

5. Waarom en/of hoe kan paardencoaching een bijdrage leveren aan het bedrijfsleven?

Paardencoaching kan leidinggevenden bewust maken van de potentie van het lichaam en het gevoel meer centraal stellen in organisaties, mits leidinggevenden daarvoor openstaan. (Paardencoaches kunnen ondersteunend zijn in dit proces wanneer zij samen met de coachee reflecteren op de sessie en wat dit zegt over het beeld van organiseren.)