

SEPTEMBER 2022

UIT JE HOOFD, IN JE LICHAAM

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

SOPHIE BASHEV
Universiteit Utrecht
Organisaties, verandering & management



Uit je hoofd, in je lichaam

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



**Universiteit
Utrecht**

Organisaties, verandering & management
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap
Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie
Universiteit Utrecht

Student: Sophie Bashev
Studentnummer: 7771908

Begeleider: Dr. Maikel Waardenburg
Tweede lezer: Dr. Anne Annink

Datum: 6 september 2022

“Individual change is at the heart of everything that is achieved in organizations. Once individuals have the motivation to do something different, the whole world can begin to change.”



Cameron & Green
2004, p. 9

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Uit je hoofd, in je lichaam' waarin betekenisgeving aan een paardencoachinginterventie wordt onderzocht en hoe dit beelden van organiseren van leidinggevendens beïnvloedt. De scriptie is voortgekomen uit een grote passie voor culturen in organisaties en mijn werk als gedragstrainer voor paarden. Het is daarom dat ik mij met grote nieuwsgierigheid op dit onderwerp heb gestort. De totstandkoming van dit onderzoek ging niet zonder hobbels en bobbelen. Ik zou daarom graag van de gelegenheid gebruik willen maken om een aantal mensen te bedanken.

Allereerst zou ik graag Sylvia en Noortje van Caprilli Coaching & Training ontzettend willen bedanken voor de samenwerking tijdens dit onderzoek. Ten eerste voor het mogelijk maken van de coachingssessies. Maar zeker ook voor jullie kennis en kunde en de bereidwilligheid om deze kennis met mij te delen, zijn van grote waarde geweest. Zonder jullie was dit onderzoek niet mogelijk. Ik ben jullie daar heel erg dankbaar voor. Ook wil ik graag alle deelnemers aan het onderzoek heel erg bedanken voor de tijd. Er zijn namelijk best wat uren in gaan zitten. Ik hoop dat jullie des ondanks waardevolle kennis uit dit onderzoek hebben gehaald en er ook van hebben genoten. Ik heb in ieder geval genoten van de oprechte en open gesprekken die we hebben gevoerd. Ook wil ik Rutger en Mart van de Change Dojo ook bedanken voor de waardevolle input in dit onderzoek.

Daarnaast wil ik Maikel Waardenburg bedanken voor de fijne en waardevolle begeleiding tijdens dit onderzoek. Ik waardeer het heel erg dat er de tijd werd genomen tijdens de begeleidingsgesprekken. Anne Annink bedank ik voor de feedback op het onderzoeksvoorstel en de beoordeling van deze eindversie.

Ten slotte wil ik natuurlijk mijn lieve ouders, Katrien, Bernd, Mart, Pip, Sjoerd mijn vrienden en iedereen die mij heeft geholpen en steun heeft gebracht tijdens dit onderzoek heel erg bedanken.

Dan zou ik graag willen afsluiten met: Veel leesplezier!

Abstract

De laatste jaren gaat het mentale welzijn van medewerkers gestaag achteruit (Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), 2022; Houtman et al., 2020). De bedrijfscultuur lijkt een belangrijke factor te zijn in de ontwikkeling van psychische problemen bij werknemers (Houtman et al., 2020; Swart, Van der Laan, & Bilo, 2022). Vanuit verschillende disciplines wordt een dominante rationele bedrijfscultuur omschreven als schadelijk voor de geestelijke gezondheid van werknemers (Gärtner & Ortmann, 2016; Morgan, 2006; Van Noort, 2022; Verheijden, 2021; Winter, 2019).

Met dit onderzoek hoop ik een bijdrage te leveren aan inzichten voor leidinggevenden in medewerkerswelzijn, door middel van het ervaren van een emotionele en lichamelijke interventie, namelijk paardencoaching. Paardencoaching kan bijdragen aan de bewustwording van lichamelijke signalen en (onbewuste) spanningen van leidinggevenden zelf en daardoor mogelijk voor behoeften van medewerkers. De centrale onderzoeksvraag luidt: Welke betekenissen geven leidinggevenden aan een paardencoachingssessie en op welke wijze beïnvloedt dat hun beelden van organiseren?

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van narratieve onderzoeksmethodes. Hierbij wordt een ongestructureerd interview gehouden, ondersteund door collages, één voorafgaand aan de paardencoachingssessie en één na de paardencoachingssessie. Verder wordt tijdens de paardencoachingssessie geobserveerd. De data worden via een narratieve analyse thematisch gecodeerd.

Hieruit zijn drie verhalen ontstaan die de ervaring van leidinggevenden beschrijven. Leidinggevenden die behoefte hebben aan meetbaarheid en controleerbaarheid hebben geen verandering ondergaan in hun beeld van organiseren. Leidinggevenden voor wie lerende processen in organisaties centraal staan, hebben een accent verplaatst in hun beeld van organiseren. Leidinggevenden voor wie verbindingen in organisaties centraal staan, hebben hun beeld van organiseren uitgebreid. De veranderingen vinden plaats in lijn met het al bestaande beeld van organiseren.

In dit onderzoek zijn mogelijke praktische implicaties van paardencoaching zichtbaar geworden voor medewerkerswelzijn en -ontwikkeling. Daarnaast is duidelijk geworden hoe beelden van organiseren veranderen door concepten over storytelling en sensemaking aan elkaar te koppelen. Zo'n koppeling biedt mogelijkheden om vervolgonderzoek te doen naar interventies die potentieel beelden van organiseren van leidinggevenden veranderen en in welke richting. In dit onderzoek komen drie typologieën voor die door een andere interpretatie anders vorm zouden kunnen krijgen en anders geïnterpreteerd hadden kunnen worden.

Inhoud

1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doelstelling en vraagstelling	11
1.4 Maatschappelijke relevantie.....	12
1.5 Wetenschappelijke relevantie	12
1.6 Leeswijzer.....	13
2. Theoretisch Kader	14
2.1 Beelden van organiseren	14
2.2 Betekeniswolken.....	17
2.3 Storytelling.....	17
2.4 Conceptueel kader	21
3. Methodologie	23
3.1 Wetenschapsfilosofische benadering.....	23
3.2 Onderzoeksmethode	23
3.3 Kwaliteitscriteria	29
4. Resultaten	33
4.1 Verhaal 1 – Verhalen over meten en controleren	33
4.2 Verhaal 2 – Verhalen over leren	36
4.3 Verhaal 3 – Verhalen over verbinden	39
5. Analyse van de resultaten	43
5.1 Analyse van verhalen met beelden van organiseren.....	43
5.2 Mogelijke verklaringen	45
6. Conclusie	50
7. Discussie	52
7.1 Wetenschappelijke implicaties	52
7.2 Praktische implicaties	58
Literatuurlijst	59
Bijlage 1	65
Bijlage 2	67
Bijlage 3	68
Bijlage 4	69

Bijlage 5	72
Bijlage 6	76

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

“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.

1.2 Probleemstelling

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) .

1.2.1 Ontmensenlijking

Winter (2019) presenteert in zijn artikel de “Ontmensenlijking van de grote onderneming”. Hij wijst erop dat het “mens zijn” steeds minder betekent in organisaties. Hij zegt hierbij dat organisaties ook steeds meer het “menselijke beoordelingsvermogen voor het maken van keuzes” verlaten. In dezelfde lijn schrijft Morgan (2006) over de ontmensenlijking van organisaties, die samenhangt met een overwegend “mechanisch” beeld van management. In dit mechanisch beeld worden werknemers hoofdzakelijk als instrumenten benaderd voor het genereren van productie. De term Human Resource Management, is een voorbeeld van objectivering van personeel tot productiemiddelen in plaats van mensen van vlees en bloed (Launspach, 2022). Een ander voorbeeld is het gebruik van functioneringsformulieren met meetbare items voor de evaluatie van een medewerker (Morgan, 2006). Deze instrumentele kijk op mensen in organisaties vergeet de

menselijke kant van het organiseren. Deze ontmenselijking leidt volgens Morgan tot falende organisaties.

1.2.2 *Weinig ruimte voor lichamelijke aspecten*

Deze ontmenselijking zegt iets over de manier waarop sociale ruimtes in organisaties worden ingedeeld, ofwel de “sociale ritmes” (Gärtner & Ortmann, 2016). Volgens Gärtner en Ortmann (2016) verhinderen de sociale ritmes in een bedrijfscultuur dat men voldoende luistert naar “biologische ritmes”, de behoeften van het lichaam. 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). McCaleb en Gibbins (2014, p. 116) schrijven hierover: “*Our tendency to rush at thought speed sometimes leaves the body behind; it also often leaves emotion insufficiently attended.*” Er is weinig ruimte voor lichaam en gevoel, terwijl organisaties emotioneel geladen omgevingen zijn (Dougherty & Drumheller, 2006). Het negeren van lichamelijke aspecten van organiseren heeft een slechte uitwerking op het welzijn van medewerkers (Gärtner & Ortmann, 2016). Organisaties en organisatiestudies lijken te zijn vergeten dat lichamen met gevoelens een rol spelen in alle processen in organisaties (Dougherty & Drumheller, 2006; Gärtner & Ortmann, 2016; Wright, 2021). Voor zover er aandacht voor het lichaam is, is dit voornamelijk als een *resource* van organisaties die “*acquired, exploited, manipulated or at least used*” wordt (Gärtner en Ortmann, 2016). Bijvoorbeeld het najagen van deadlines en het opleggen van werkdruk zorgen voor onbedoelde uitkomsten, zoals stress en boosheid voor werknemers (Michie, 2002).

1.2.3 *Het tekort in de reguliere aanpak van medewerkerswelzijn*

Om ziekteverzuim terug te dringen, is de laatste jaren meer aandacht gekomen voor vormen van ondersteuning van werknemers (Gärtner & Ortmann, 2016, Houtman et al., 2020). Organisaties proberen een gezonde levensstijl bij medewerkers te bevorderen, bijvoorbeeld door hen te belonen als ze op de fiets naar het werk komen (Houtman et al., 2020). Dit suggereert dat wanneer medewerkers gezonder leven, ze zich ook gelukkiger voelen. Overige interventies die gericht zijn op het verbeteren van medewerkerswelzijn, zijn cognitief gericht. Zo worden medewerkers getraind in het omgaan met stress, of leren ze ontspanningstechnieken aan, zoals mindfulness (Houtman et al., 2020). De gedachte hierbij is dat wanneer “je niet lekker in je vel zit, je je gedachten moet veranderen” (Van Noort, 2022). Hierbij is weinig aandacht voor de verbinding tussen hoofd en lichaam.

De gangbare interventies voor ondersteuning van medewerkerswelzijn hebben wel enig effect op de vermindering van burn-outklachten, maar het effect is gering (Houtman et al., 2020). Het verzuim vanwege burn-out stijgt nog steeds (CBS, 2022; Houtman et al., 2020). Ook worden vraagtekens gezet bij de motieven van werkgevers op het gebied van medewerkerswelzijn. “Het lichaam wordt gezien als een machine, een object dat arbeidsgeschikt moet worden gehouden” (Van Noort, 2022). Shields en Grant (2010) waarschuwen zelfs dat het meten van “karaktereigenschappen, waarden, gedragingen en emoties” door managers vooral gebruikt wordt om controle uit te oefenen over medewerkers, in plaats van om ze beter te begrijpen.

Vanuit de psychologische en neurowetenschappelijke hoek (Pert, 2002 ; Van Noort, 2021, 2022) wordt steeds meer gewezen op de beperkingen van een cognitieve aanpak van psychische

problemen. Het is van belang om het lijf veel meer te bekijken als het “geleefde lijf” volgens de Franse filosoof Merleau-Ponty (Van Noort, 2021). Een lichaam is onderdeel van wie we zijn, waar we mee voelen, emoties in beleven en verwerken (Pert, 2002; Van Noort, 2022) en in contact komen met anderen (Van Noort, 2021; Verheijden, 2021). “Geestelijke gezondheid houdt niet op in je hoofd, die is nauw verbonden met je lichaam, en via dat lichaam ook met andere mensen om je heen” (Verheijden, 2021). Ook vanuit de organisatiekunde pleiten verschillende onderzoekers voor een herwaardering van het lichaam en emoties in organisaties (Dougherty & Drumheller, 2006; Fatien Diochon & Nizet, 2019; Gärtner & Ortmann, 2016; Verheijden, 2021; Wright, 2021). In plaats van technische interventies, is een integrale aanpak nodig waarin ruimte is voor gevoelens.

Het lichaam is een “*element beyond the organization*” (Gärtner & Ortmann, 2016). Dit betekent dat via het lichaam ook spanningen van buiten de organisatie naar binnen worden meegenomen en andersom. Aan de andere kant herbergen lichamen volgens Gärtner en Ortmann (2016) ook “*non-organizable potential*” voor de organisatie. Ook Morgan (2006, p. 235) geeft de potentie aan onbewuste processen te onderzoeken, zoals emotionele spanningen, om “*trapped energy*” los te laten en een “*creative transformation*” aan te spreken. Het is daarom ook in het belang van organisaties om dit potentieel aan te boren. De term “*non-organizable potential*” impliceert dat gestandaardiseerde, instrumentele interventies hierbij weinig soelaas bieden (Gärtner & Ortmann, 2016).

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. Tot op heden lukt het hen nog onvoldoende om ziekteverzuim door psychische klachten succesvol te voorkomen. Het is mogelijk dat leidinggevenden in organisaties vastzitten in “heersende verhalen” over organiseren waarin een cognitieve benadering van problemen centraal staat (Morgan, 2006; Verheijden, 2021). Hierdoor kunnen ze blind zijn voor andere benaderingen van medewerkerswelzijn, zoals een benadering vanuit het lichaam. Volgens Morgan (2006) kunnen deze heersende verhalen onderzocht worden door middel van metaforen. Morgan beschrijft acht metaforen van organiseren. Iedere leidinggevende kijkt vanuit zijn eigen beelden van organiseren naar de organisatie. Vanuit dit beeld van organiseren wordt gehandeld. Daarbij waarschuwt hij (2006, p. 337): “*Any given methaphor can be incredibly persuasive, but it can also be blinding and block our ability to gain an overall view.*”

Om passende oplossingen te kunnen vinden voor organisatorische uitdagingen, zoals medewerkerswelzijn, is het belangrijk dat leidinggevenden reflecteren op hun beeld van organiseren en dit ook kunnen veranderen (Kostera 2006; Morgan, 2006; Verheijden, 2021). Hierbij is het ook van belang om te reflecteren op de heersende verhalen in organisaties – de dominante manier waarop binnen een organisatie wordt gedacht – en hierin blinde vlekken te ontdekken. Dit is nodig om ook op collectief niveau ruimte te maken voor nieuwe ideeën over organiseren en medewerkerswelzijn (Verheijden, 2021).

1.3 Doelstelling en vraagstelling

Dit onderzoek hoopt een bijdrage te leveren aan inzichten voor leidinggevend in medewerkerswelzijn, door een emotionele en lichamelijke interventie door leidinggevend te ervaren en de invloed hiervan op het beeld van organiseren te onderzoeken. 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. Een non-cognitieve interventie is niet gebruikelijk voor managers. Door inzichten te krijgen in hun eigen lichamelijke en behoeften, kunnen zij misschien meer inzicht verwerven in de behoeften van medewerkers. Hiertoe is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd: Welke betekenissen geven leidinggevend 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 leidinggevend over hun beeld van organiseren vóór de paardencoachingsessie?
2. Welke verhalen vertellen leidinggevend over hun beeld van de paardencoachingsessie?
3. Welke verhalen vertellen leidinggevend 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 leidinggevend?

De eerste deelvraag betreft het verhaal over het beeld van organiseren van de leidinggevende voordat de deelnemer de paardencoachingsessie heeft ondergaan. Deze deelvraag dient veranderingen in het beeld van organiseren na de interventie zichtbaar te maken.

De tweede vraag wordt gesteld om te kunnen analyseren hoe de deelnemer de paardencoachingsessie heeft beleefd en te begrijpen wat er volgens de deelnemer tijdens de paardencoachingsessie is gebeurd. Door te focussen op het verhaal en welk beeld van organiseren hierin voorkomen, kan de paardencoachingsessie worden vergeleken met het eerste beeld van organiseren van de deelnemers.

De derde vraag betreft de verhalen die leidinggevend vertellen over (nieuwe) inzichten uit de paardencoachingsessie en of het beeld van organiseren bij de deelnemers hierdoor is veranderd.

Bij de laatste deelvraag wordt gezocht naar een mogelijke verklaring voor de uitkomst van deelvraag 3. Dit gebeurt aan de hand van de antwoorden op deelvraag 1 en 2. De bedoeling is een verband te vinden tussen de inzichten waarmee de deelnemers uit de paardencoachingsessie zijn gekomen, hun oorspronkelijke beeld van organiseren en wat er volgens de deelnemers tijdens de paardencoachingsessie is gebeurd.

De antwoorden van de deelvragen leiden tot een antwoord op de centrale vraag; door de vergelijking van de beelden van organiseren van voor en na de interventie kan worden vastgesteld of er verandering heeft plaatsgevonden en wat die verandering inhoudt. Daarbij wordt ook een poging gedaan om vast te stellen hoe de gebeurtenissen in de paardencoachingsessie hebben bijgedragen aan het al dan niet veranderen van het beeld van organiseren.

Om de in dit onderzoek gestelde vragen te beantwoorden, wordt gebruikgemaakt van narratieve onderzoeksmethoden. Zowel voor als na de paardencoachingsessie vindt een ongestructureerd interview plaats. Collages, die de deelnemer tijdens het interview maakt, ondersteunen de interviews. Ongestructureerde observaties tijdens de paardencoachingsessie helpen in het tweede interview om te begrijpen naar welke situaties in de paardencoaching de deelnemer refereert.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Gezien het stijgende aantal werknemers dat kampt met een burn-out is het belangrijk dat er inzicht ontstaat in verschillende mogelijkheden voor het benaderen van psychische klachten in organisaties. Naast het persoonlijk leed voor de werknemers en hun naasten leidt langdurig ziekteverzuim ook tot hoge kosten voor werkgevers en de maatschappij (Houtman et al., 2020).

In de aanpak van medewerkerswelzijn worden op dit moment cognitie en lichaam van elkaar gescheiden (Pert, 2002; Van Noort, 2021, 2022). Hierbij ligt de nadruk op cognitieve interventies voor het behandelen van mentale klachten. Dit blijkt matig effect te hebben. Vanuit de psychologie, filosofie en neurowetenschappen wordt gepleit voor een meer integrale benadering van psychische problematiek (Pert, 2002; Van Noort, 2021, 2022). Literatuur uit de organisatiekunde sluit hierop aan door te stellen dat er meer aandacht moet gaan naar de menselijke kant van organiseren (Boje 2008; Dougherty & Drumheller, 2006; Fatien Diochon & Nizet, 2019; Gärtner & Ortmann, 2016; McCaleb en Gibbins, 2014; Verheijden, 2021; Winter, 2019; Wright, 2021), waaronder psychische problematiek (Gärtner & Ortmann, 2016). Dit onderzoek draagt bij aan kennis over de mogelijkheden van meer lichamelijke en gevoelsmatige interventies voor het bevorderen van inzichten voor leidinggevend in het welzijn van werknemers. In eerste instantie gaat het alleen nog om beïnvloeding van leidinggevend, maar verwacht mag worden dat veranderingen in het perspectief van leidinggevend op hun werk zich ook vertalen in een andere manier van leidinggeven (Boje, 2008; Morgan, 2006), inclusief de omgang met medewerkers. Ook medewerkers zelf zouden met soortgelijke interventies kunnen worden ondersteund. Hiermee blijft de relevantie van dit onderzoek niet beperkt tot de geschiktheid van paardencoaching voor de scholing van managers of de inzet voor paardencoaching voor medewerkerswelzijn, maar strekt het zich uit tot de exploratie van nieuwe wegen om een gezonder werkklimaat te scheppen en langdurige uitval door burn-out te voorkomen.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk onderzoek over de niet-cognitieve kant van organiseren is beperkt. Wright (2021) constateert wat dit betreft een parallel tussen de wetenschap en het bedrijfsleven: ook in de organisatiewetenschap is meer aandacht voor de economische kant van het organiseren dan voor de menselijke kant. Voor zover aandacht wordt geschonken aan emoties en motieven, gebeurt dit louter als *voorwaarde* voor economische aspecten, zoals productiviteit.

Dit onderzoek draagt ook bij aan kennis over de praktische bruikbaarheid van Morgans (2006) theorie over beelden van organiseren. Tot dusver heeft onderzoek op dit gebied zich vooral gericht op de theoretische uitwerking van Morgans metaforen en de ontwikkeling van nieuwe kaders en filosofieën (Tohidian & Rahimian, 2019). Er is nog weinig bekend over de mogelijke werkzaamheid

van niet-cognitieve interventies om beelden van organisaties te veranderen. In de scholings- en coachingstrajecten van managers wordt vooral gebruikgemaakt van gesprekstechnieken (supervisie, intervisie, coachingsgesprekken) en vaardigheidstrainingen. Dit onderzoek verkent een andere wijze van coaching, waarin emoties en zintuigelijke waarnemingen centraal staan.

Ten derde is weinig wetenschappelijke literatuur gevonden die paardencoaching als interventiemiddel voor organisaties onderzoekt. Er is wel literatuur beschikbaar over paardencoaching als therapiemethode, zoals in de literatuurstudie van Cantin en Marschall-Lucette (2011) over Equine Assisted Therapy. Equine Assisted Therapy richt zich op therapie met paarden voor de behandeling van mentale stoornissen, zoals autisme. Verder zijn wel boeken verschenen over de mogelijkheden van paardencoaching voor organisaties, zoals voor teamdynamieken, het verbeteren van leiderschapsskills en reïntegratietrajecten (Bosveld, 2022a; Burger & Reidinga, 2020; Knaapen, 2020).

Ten slotte wordt in dit onderzoek gebruikgemaakt van narratieve onderzoeksmethoden (Beal, 2013; Boje, 2001, 2008; Czarniawska, 1999; Kostera, 2006) met collages (Lahman et al., 2019; Leavy, 2009) om informatie te krijgen over beelden van organiseren van leidinggevenden. Dit kan nieuwe inzichten opleveren in hoe collages kunnen bijdragen aan ongestructureerde interviews waarin verhalen van deelnemers worden opgehaald. Daarnaast kan het inzichten opleveren over het gebruik van narratieve onderzoeksmethoden in combinatie met “beelden van organiseren” (Morgan, 2006).

1.6 Leeswijzer

In deze scriptie wordt allereerst het theoretisch kader uiteengezet. Uit dit theoretisch kader volgt een conceptueel kader voor dit onderzoek. Daarna volgt een beschrijving van de onderzoeksopzet en de methodologische verantwoording. Vervolgens is plaatsgemaakt voor een contexthoofdstuk om de omgeving waarin dit onderzoek zich afspeelt te verduidelijken. Hierna volgen de resultaten in de vorm van drie verhalen. Aansluitend volgt de analyse van de resultaten. Ten slotte worden in de discussie de wetenschappelijke en praktische implicaties van dit onderzoek besproken.

2. Theoretisch Kader

In dit theoretisch kader wordt ingegaan op de concepten die in dit onderzoek van belang zijn. De gebruikte concepten zijn “beelden van organiseren”, “betekeniswolken”, “storytelling”, “sensemaking” en “embodied sensemaking”. Deze begrippen worden hieronder omschreven aan de hand van de achterliggende theorieën. Door genoemde begrippen met elkaar te verbinden, kan inzichtelijk worden gemaakt wat er verandert in beelden van organiseren en hoe deze verandering tot stand komt. Dit vindt zijn neerslag in een conceptueel kader aan het slot van dit hoofdstuk.

2.1 Beelden van organiseren

Het begrip “beelden van organiseren” is ontleend aan het boek “Images of Organization” van Gareth Morgan (2006). In zijn boek analyseert de auteur de theorievorming over organiseren vanuit, maar niet beperkt tot, de organisatiekunde. Hij concludeert dat theorieën over organiseren kunnen worden gecategoriseerd in acht *metaforen*, die hij “images of organization” noemt. Lakoff en Johnson (1980, p. 112) definiëren het begrip metafoor als: “*principally a way of conceiving of one thing in terms of another, and it’s primary function is understanding*”.

Volgens Morgan bekijken leidinggevenden organisaties, bewust of onbewust, vanuit hun eigen metaforen van organiseren. Dit beeld beïnvloedt hun handelen; zij proberen de organisatie te vormen naar de metaforen die zij aanhangen. Afhankelijk van de metafoor krijgen bepaalde aspecten van de organisatie meer aandacht dan andere. Elke metafoor, en dus ook de theorieën die met deze metafoor samenhangen, heeft sterke en minder sterke kanten. Daarnaast is de toepassing van metaforen complex. In de praktijk kunnen metaforen elkaar versterken, afzwakken, maar ook tegenspreken.

Morgan (2006) stelt dat goede managers in staat zijn om situaties vanuit verschillende metaforen te bekijken. Dit betekent dat zij vanuit verschillende perspectieven naar een situatie kunnen kijken om zo een goede strategie uit te kunnen zetten. Het probleem is dat leidinggevenden kunnen vastzitten in een “psychische gevangenis”. In een interview beschrijft Scharmer (Verheijden, 2021) dit als een *echo chamber* en Du Toit (2007) als een *self-fulfilling prophecy*, waarin steeds vanuit dezelfde beelden van organiseren wordt geredeneerd. Metaforen kunnen zo overtuigend zijn dat het lastig wordt om situaties van verschillende kanten te bekijken (Morgan, 2006). Leidinggevenden zijn dan als het ware blind voor andere perspectieven. Hierdoor blijven zij beperkt in het vormgeven van de realiteit en de oplossingen voor hedendaagse uitdagingen van organisaties: “*limit your thinking and you will limit your range of action*” (Morgan, 2006, p. 340). In plaats daarvan zouden leidinggevenden inzicht dienen te hebben in de verschillende metaforen, zodat beperkingen van metaforen kunnen worden overwonnen: “*recognize your limitations and find ways of going beyond them*” (Morgan, 2006, p. 343). Leidinggevenden moeten op zoek gaan naar de beperkingen van hun beeld van organiseren, zodat ze die het hoofd kunnen bieden.

Morgan onderscheidt de volgende acht metaforen:

Machinemetafoor

In de machinemetafoor staan rationalisatie en economische optimalisatie centraal. Dit beeld van organiseren komt voort uit de klassieke managementtheorie, die de grondslag vormt voor

managementtechnieken die zijn gebaseerd op rationele planning en standaardisatie. De nadruk in deze metafoor ligt op efficiëntie, meetbaarheid en controle van processen. In deze metafoor worden medewerkers geobjectiveerd om voor de organisatie de beste economische resultaten te behalen. Volgens Morgan is dit beeld tot op heden populair bij managers. Een uiting van de machinemetafoor is een controlerende benadering van medewerkers op hun productiviteit.

Organismemetafoor

De organismemetafoor is een reactie op de machinemetafoor. Er wordt gefocust op de interne en externe gezondheid van een organisatie. Een integrale aanpak waarin verschillende elementen binnen en buiten organisaties samenwerken en in verband staan met elkaar, past bij deze metafoor.

Waar medewerkers in de machinemetafoor worden geobjectiveerd, is in de organismemetafoor aandacht voor de behoeften van mensen in organisaties. De gedachte is dat gelukkige en gezonde medewerkers zorgen voor betere organisatieuitkomsten. Medewerkerwelzijn, *“employee-centred leadership”* (Morgan, 2006, p. 36) en persoonlijke groei krijgen in deze metafoor een plaats.

Daarnaast is in deze metafoor meer aandacht voor de wijze waarop organisaties met hun omgeving omgaan. Woorden als overleven en continuïteit staan centraal. Hierbij kan de omgeving gezien worden als een entiteit waarmee de organisatie in strijd is om te kunnen overleven. De organisatie overleeft wel of niet aan de hand van natuurlijke selectie. Aan de andere kant kan de organisatie ook als onderdeel van een ecosysteem in haar omgeving worden geplaatst. Dit ecosysteem wordt gevormd samen met alle elementen in de omgeving (andere organisaties, maatschappelijke veranderingen) en behelst zowel samenwerking als concurrentie.

Breinmetafoor

Bij het brein als metafoor worden organisaties gezien als informatieverwerkingssystemen. De nadruk ligt op lerende organisaties. Processen in de organisatie worden zo ingericht dat er feedback loops worden gecreëerd, waardoor de organisatie als het ware steeds slimmer wordt. Hierbij valt te denken aan termen als reflectie en evalueren. In dit soort organisaties is een hoge autonomie van processen in de organisatie. Een voorbeeld hiervan is zelfsturende teams.

Cultuurmetafoor

De cultuurmetafoor beschrijft de sociale omgeving in een organisatie, zoals gedragsnormen, ideologieën, regels en waarden. Deze sociale omgeving vormen de mensen samen middels interacties en het aan elkaar vertellen van verhalen. De cultuur vertaalt zich terug in regels en rituelen, zoals wekelijkse MT-vergaderingen.

Politieke metafoor

De politieke metafoor belicht de machtsverhoudingen in organisaties en hoe deze gehandhaafd worden. Morgan beschrijft zes bestuursvormen: autocratie, bureaucratie, technocratie, coalitie, vertegenwoordigende democratie en directe democratie. De politieke metafoor kan het beste geanalyseerd worden vanuit belangen, conflict en macht. Hierbij maakt Morgan onderscheid tussen drie soorten organisaties: *“unity”*, *“plurality”* en *“radical”* (Morgan, 2006, p. 195). Een organisatie georganiseerd vanuit unity richt zich op gemeenschappelijke doelen en gelijkheid tussen leden van de organisatie. Conflicten komen zelden voor en kunnen opgelost worden door juist ingrijpen van leidinggevendenden. In een pluralistische organisatie ligt macht bij verschillende machthebbers. Hierbij hebben mensen verschillende belangen die elkaar soms overlappen en soms niet. Macht is er om

conflicten op te pakken en op te lossen. In een radicale organisatie is machtsstrijd zichtbaar tussen verschillende onderdelen van de organisatie. Een voorbeeld hiervan is een belangenconflict en daardoor strijd tussen het management en medewerkers over arbeidsvoorwaarden.

Transformatie- en fluxmetafoor

Deze metafoor betreft de continue verandering die plaatsvindt in organisaties. Anders dan in de organismemetafoor, waarin verandering een reactie is op de omgeving, wordt verandering in deze metafoor bewerkstelligd door veranderingen die zich intern in organisaties afspelen. Morgan omschrijft hierbij verschillende vormen van transformatie: chaos, dialectische verandering en *self-referential change*. Bij chaos overheerst toeval. Bij dialectische verandering gaat het om verandering door de wisselwerking tussen tegenovergestelde standpunten. Een voorbeeld van verandering is het weg bewegen van het idee dat bedrijven met name economische winst moeten genereren naar het idee dat bedrijven ook in bredere zin bij kunnen dragen aan de maatschappij, bijvoorbeeld door zich in te zetten voor duurzaamheid. Bij *self-referentiality* keren bedrijven bij verandering steeds weer terug naar hun oorspronkelijke beeld van organiseren. Morgan schrijft hierover: *“It interacts with its environment in a way that facilitates its own self-production”* (Morgan, 2006, p. 244). *“Autopoietic systems are closed loops – self-referential systems that strive to shape themselves in their own image”* (Morgan, 2006, p. 247). Een voorbeeld hiervan is dat een leidinggevende die vanuit een meetbaarheidsgedachte naar organiseren kijkt en vanuit die gedachte zijn medewerkers tests laat doen om te onderzoeken welke persoonlijkheden het best met elkaar kunnen samenwerken in een team en niet door gesprekken aan te gaan met medewerkers. Vanuit een meer organische gedachte worden teams bijvoorbeeld samengesteld door met medewerkers in gesprek te gaan en wordt wellicht geen gebruik gemaakt van testen.

Psychische-gevangenismetafoor

De psychische-gevangenismetafoor belicht onbewuste processen in organisaties. Morgan stelt dat individuen en hun gedrag in organisaties gevormd worden door onbewuste processen, zoals ervaringen uit het verleden. *“From this perspective, it is possible to understand the structure, process, culture and even the environment of an organization in terms of the unconscious defense mechanisms developed by its members to cope with individual and collective anxiety”* (Morgan, 2006, p. 223). *“Structures, rules, behaviors, beliefs and patterns of culture that define an organization are not just corporate phenomena. They are personal in the most profound sense.”* (Morgan, 2006, p. 226). Zo kan een manager betrokkenheid in zijn organisatie vooropstellen vanuit een gemis aan betrokkenheid van zijn ouders in zijn jeugd.

Omdat deze processen onbewust zijn, kunnen mensen in organisaties volgens Morgan vastzitten in hun eigen ideeën, beelden, overtuigingen die op onbewust niveau organisaties vormgeven. Onbewuste processen kunnen leiden tot destructieve onderstromen, zoals seksuele intimidatie. Morgan stelt dat de kracht van deze metafoor zit in het bewust maken van deze onbewuste processen en *“taken-for-granted worlds”*. Op deze manier kan *“trapped energy”* loskomen om organisaties te transformeren (Morgan, 2006). Zo kunnen managers in gesprek gaan met hun medewerkers over wat er speelt op de werkvloer, om vroegtijdig problemen op te sporen en op te lossen.

Overheersingmetafoor

De overheersingmetafoor belicht een kant van organiseren waarin mensen en hun omgeving worden uitgebuit om de economische doelen van een kleine elite te behalen. Volgens Morgan

hebben alle organisaties een bepaalde mate van de overheersingmetafoor in zich. Mensen in organisaties worden overheerst door verborgen krachten die hen ondergeschikt maken aan geldende principes in organisaties, zoals het verlangen naar meer winst. *“Impersonal principles and the quest for efficiency tend to become our new slave drivers,”* (Morgan, 2006, p. 296). *“Workers and managers at all levels of the organization find their health and personal lives being sacrificed on the altars created by modern organization.”* (Morgan, 2006, p. 298).

Andere metaforen van organisaties

Na het verschijnen van Morgans boek is zijn classificatie aangevuld met nieuwe metaforen (Tohidian & Rahimian, 2019), zoals de brugmetafoor en een metafoor waarin de organisatie wordt beschreven als menselijk lichaam. In dit onderzoek zijn de acht metaforen van Morgan toereikend gebleken voor de analyse van de verhalen van de deelnemers over organiseren.

2.2 Betekeniswolken

De beschreven metaforen leven in individuen in organisaties. In *levende* beelden van organiseren is meestal een combinatie van metaforen terug te zien. Deze verzameling beelden binnen een individu maakt op haar beurt deel uit van de “betekeniswolk” van Homan (2009). Betekeniswolken zijn het geheel aan betekenissen, meningen, ideeën, gevoelens en beelden die leven in mensen in organisaties. Homan stelt dat de betekeniswolken het dichtst bij het gedrag van mensen staan. In elke interactie in de organisatie ontstaan, bestaan en veranderen deze betekeniswolken. Zonder verandering van betekeniswolken is verandering in organisaties volgens Homan niet mogelijk.

In dit onderzoek verken ik of beelden van organiseren van leidinggevenden veranderen door deelname aan een emotie- en lichaamsgerichte interventie. In het Engels wordt dit aangeduid als *embodied* (Boje, 2008; Fatien Diochon & Nizet, 2019; Flora, Boje, Rosile, & Hacker, 2016; Hummels & Van Dijk, 2015; Springborg, 2018). Het betreft alles wat het lichaam omvat, inclusief emoties, gevoelens, sensaties en intuïtie). De aanname hierbij is dat beelden van organiseren kunnen veranderen door een interventie in de betekeniswolken van personen. Als leidinggevenden door de interventie een emotionele en lichamelijke verandering ondergaan, dan vertaalt zich dit mogelijk ook in hun perspectief op hun werk en werknemers.

2.3 Storytelling

Beïnvloeding van betekeniswolken wordt in dit onderzoek beschreven aan de hand van de concepten storytelling en sensemaking.

Het beeld van organiseren van leidinggevenden ontstaat door verhalen die mensen elkaar en aan zichzelf vertellen (Homan, 2009). Van nature maken mensen verhalen om de wereld beter te begrijpen, zo ook in organisaties (Beal, 2013; Boje, 2001, 2008; Czarniawska, 1999; Homan, 2009; Kostera, 2006; Weick, 1995). Het maken van verhalen is de vorm voor het proces van betekenisgeving aan de wereld: een wijze van structurering van indrukken. Het delen van verhalen (storytelling) zorgt voor de totstandkoming van gemeenschappelijke verhalen. De theorie van storytelling geeft een verklaring voor de vorming van verhalen in organisaties: mensen maken niet alleen hun eigen verhaal, maar vertellen elkaar ook hun verhalen, waardoor zich een collectief verhaal (of metafoor) vormt.

Daarnaast weerspiegelen verhalen persoonlijke interpretaties van gebeurtenissen. Persoonlijke betekenisgeving aan de wereld om ons heen wordt aangeduid als *sensemaking* (Weick, 1995). Sensemaking betreft de manier waarop we (nieuwe) informatie structureren (Waterman, 1990), waardoor we kunnen handelen (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Er is sprake van verschillende sensemakingprocessen in personen. Zo kan sensemaking gaan over betekenisgeving aan ervaringen uit het verleden, maar ook prospectief zijn, als een wens voor de toekomst.

2.3.1 Restorying en het antenarrative proces

Het veranderen van beelden van organiseren kan worden omschreven als *restorying* (Boje 2001, 2008; Flora et al., 2016). Boje (Boje 2001, 2008) heeft een analytisch kader geïntroduceerd voor restorying: volgens dit model worden verhalen, zoals beelden van organiseren, gevormd door een verzameling van verhalen, die via verschillende sensemakingprocessen betekenis krijgen voor een persoon. Hij noemt dit het antenarrative proces (figuur 1). Restorying kan plaatsvinden door te interveniëren in het antenarratieve proces.

Boje (2001, 2008) maakt onderscheid tussen drie verhaalvormen. Ten eerste zijn er *lived stories*. Dit zijn verhalen die zich in het nu voordoen, zonder reflectie of vooruitzien. Lived stories hebben een eigen tijd, een eigen plaats en kunnen omschreven worden als de dagelijkse ervaringen in het leven. Een voorbeeld is het dagelijkse werken op kantoor waarbij weinig sensemaking plaatsvindt. Ten tweede zijn er dominante narratieven. Dit zijn narratieven met een duidelijk begin, midden en eind. Zij vormen een stabiel en samenhangend verhaal. Dit zijn verhalen met een reflexief karakter. Er is betekenis gegeven aan gebeurtenissen uit het verleden en daar is een narratief door ontstaan (Weick, 1995). Zo kan iemand vroeger slechte ervaringen hebben gehad met presenteren en vormt hij zich daardoor het dominante narratief dat hij (ook nu) niet in staat is om goede presentaties te geven. Dominante narratieven van een persoon kunnen ook betrekking hebben op maatschappelijke zaken, zoals het verhaal dat organisaties er zijn om zoveel mogelijk economische winst te halen. Flora et al. (2016) zeggen over dominante narratieven: "*They often seek to generalize or exact a universal logic*". Dominante narratieven kunnen verandering in de weg staan, doordat ze andere zienswijzen/perspectieven opzichschuiven. Dit geldt ook voor dominante metaforen die aanwezig zijn in beelden van organiseren van leidinggevendenden (Morgan, 2006).

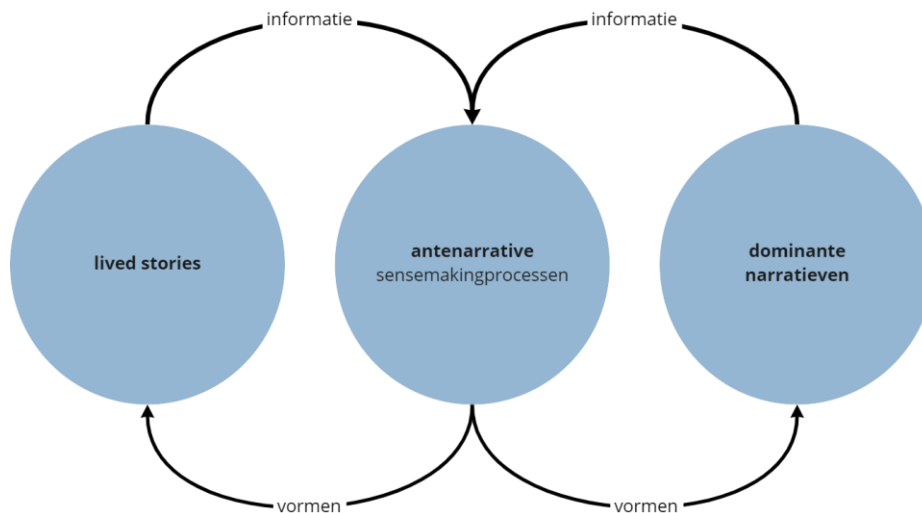
Ten derde onderscheidt Boje *antenarratives*. De term antenarrative verwijst naar het vormen van verhalen. Een antenarrative bestaat uit verschillende loshangende verhalen, zonder duidelijk begin, midden en eind, en wordt gevormd door middel van sensemaking. Dit proces van sensemaking heet het antenarrative proces. Het antenarrative proces beschrijft de dialoog van verschillende sensemakingprocessen die "in overleg" met elkaar nieuwe verhalen vormen. De input van deze sensemakingprocessen komen van de lived stories en de dominante narratieven. Deze sensemakingprocessen kunnen bewust en onbewust plaatsvinden in een persoon. De lived story kan bijvoorbeeld zijn dat iemand wordt gevraagd om te presenteren, echter geeft het dominante narratief als input dat die slechte ervaringen heeft met presenteren in het verleden. In de sensemakingprocessen komen bijvoorbeeld antenarratives naar voren die een afweging maken hoe deze persoon op de situatie kan reageren: gaat hij wel of niet presenteren of is er nog een andere optie?

Door te interveniëren in het antenarrative proces en de sensemakingprocessen die daarin plaatsvinden, wordt ingegrepen in de manier waarop mensen betekenis geven aan de verhalen die

ze zichzelf vertellen, waaronder de verhalen over organiseren. Hierdoor kan een verandering optreden in de dominante narratieven en de lived stories. Wanneer we op een andere manier betekenis geven aan de wereld om ons heen, scheidt dit andere verhalen en dus onze “being-in-this-world” (Saylor & Saylor, 2014, p. 150). Oftewel, een verandering in het antenarrative proces kan een verandering veroorzaken in het beeld van organiseren.

Figuur 1

Een schematische weergave van het antenarrative proces.



Noot Aangepast overgenomen uit *Storytelling Organizations*, door Boje, D. M., 2008, p. 6, 2008, Londen, VK: SAGE Publications.

2.3.2 Embodied sensemaking

Om het antenarrative proces te beïnvloeden en tot een nieuw narratief te komen, is het van belang om ingesloten sensemakingprocessen zichtbaar te maken. Du Toit (2007) omschrijft in haar literatuurstudie hoe door middel van coaching ingegrepen kan worden op sensemakingprocessen.

Coaching wordt gezien als een van de meest effectieve tools om managers te ondersteunen bij hun ontwikkeling (Du Toit, 2007). Bovendien blijkt coaching waardevolle inzichten te geven over het managen van mensen. Du Toit zegt hierover: “*Coaching has become a significant tool in the development of senior management and particularly the all-important skill of managing people.*”

Coaching verbetert volgens Du Toit (2007) de kwaliteit van het sensemakingproces van managers. Coaching kan helpen om onbewuste overtuigingen inzichtelijk te maken en daardoor blokkades in het sensemakingproces op te heffen. De coachee kan zich bewust worden van gebeurtenissen of ervaringen uit het verleden, zoals persoonlijke trauma’s, die bepalend zijn voor zijn persoonlijke betekenisgeving, waardoor er mogelijk ruimte komt voor een andere betekenisgeving van de omgeving, zoals in zijn beeld van organiseren.

In reguliere coachingsessies wordt dit doorgaans benaderd met cognitieve instrumenten, zoals inzichtgevende gesprekken. Verschillende onderzoekers roepen echter op om bij interventies gericht op restorying, cognitieve vaardigheden en lichamelijke vaardigheden samen te brengen (Fatien Diochon & Nizet, 2019; Flora et al., 2016; Gärtner & Ortmann, 2016; Van Noort, 2021, 2022;

Verheijden, 2021). Scharmer omschrijft in een interview (Verheijden, 2021) een kloof tussen wel *weten* dat het anders moet, maar dit vervolgens niet *doen*. Deze kloof ontstaat doordat we wel *zien* wat er moet veranderen (dit slaat op het aanspreken van enkel cognitieve vaardigheden), maar deze verandering niet *ervaren* (dit slaat op het aanspreken van lichamelijke vaardigheden).

In dit onderzoek wordt daarom een alternatieve benadering verkend: het bereiken van *restorying* door middel van de introductie van *embodied sensemaking* (figuur 2) (Boje, 2008; Fatien Diochon & Nizet, 2019; Flora et al., 2016; Springborg, 2018) bij managers om de kloof tussen *hoofd* en *lichaam* te overbruggen en dus de kloof tussen *weten* en *doen* (Verheijden, 2021). Embodied sensemaking duidt aan hoe mensen betekenis geven aan de wereld om hen heen door middel van lichamelijke waarnemingen. Volgens de sensemakingtheorie van Springborg (2018) begrijpen managers onbewust organisatorische situaties door middel van lichamelijke ervaringen. Hij noemt dit een *sensory template*: het begrip op de situatie door middel van lichamelijke ervaringen, waaronder gevoel. Als deze template verandert, verandert ook de perceptie. Door te interveniëren in deze sensory template, dus de lichamelijke, van leidinggevend, wordt misschien anders naar organiseren gekeken.

Figuur 2

Embodied sensemaking door Hummels en Van Dijk (2015). Onderschrift: "Cognition emerges from interactions between brain, body and physical- and social environment".



Noot Overgenomen uit Seven Principles to Design for Embodied Sensemaking door Hummels, C., & Van Dijk, J. (2015). Proceedings of the Ninth International Conference on Tangible, Embedded, and Embodied Interaction. (<https://doi.org/10.1145/2677199.2680577>)

Een interventie in antenarrative processen door in te grijpen in de sensory template, sluit conceptueel aan bij de theorie van Morgan (2006, p. 237) over het doorbreken van de psychologische-gevangenismetafoor: *"For the most part, organization theory has sought to provide managers with perspectives and techniques that try to eliminate or control uncertainty and put management on the rational, objective basis. The ideas in this chapter show the imbalance involved here, and suggest that instead of trying to enhance the rationality of organisations as an end in itself, more attention should be devoted to understanding and developing the links between the rational and the irrational, because they are part of the very same phenomenon."* In dit onderzoek wordt daarom aandacht gegeven aan een interventie die de niet-cognitieve en cognitieve kant van

antenarrative processen van leidinggevenden blootlegt om te onderzoeken of de psychologische gevangenis doorbroken kan worden.

2.3.3 Paardencoaching

Volgens McCaleb en Gibbins (2014, p. 118) zijn activiteiten met paarden een “*fast track to a reform of unconscious abuse*”. Activiteiten met paarden maken het genegeerde onbewuste op een efficiënte manier zichtbaar. Volgens paardencoaches geven paarden incongruenties aan tussen emotionele processen en denkprocessen aan en helpen zij coachees om vastgezette spanningen in het lichaam los te laten en de balans tussen de emotie en het denken te herstellen (Bosveld, 2022a). Het paard reageert op het lichaam van de coachee en (onbewuste) spanningen die zich daarin bevinden (Bosveld, 2022a, p. 32). Door de interactie tussen paard en coachee worden (onbewuste) ervaringen, emoties en gevoelens inzichtelijk, zonder tussenkomst van cognitieve denkprocessen en beschermings- of overlevingsmechanismen.

In dit onderzoek wordt bestudeerd of een paardencoachingsessie tot verandering van beelden van organiseren kan leiden door bewustwording van het antenarrative proces bij de deelnemers. “[*The story may be difficult to identify and tell in traditionally verbal ways because of trauma or other barriers. This is precisely the reason why animal-assisted therapies are often used with at-risk populations*]” (Flora et al., 2016). Er wordt niet gewerkt met at-risk populations, echter zijn de kwaliteiten van paardencoaching wel toepasbaar op een bredere groep dan at-risk populations. Namelijk iedereen, inclusief leidinggevenden, heeft te maken met een bepaalde mate van trauma, afweermechanismen en onbewuste denkprocessen (Morgan, 2006) die het lastig kunnen maken om verhalen verbaal te articuleren. Afgezien van het feit dat dieren het makkelijker kunnen maken om verhalen te vertellen, wordt in het coachingproces het antenarrative zichtbaar gemaakt, waardoor onbewuste processen zichtbaar worden. Volgens paardencoaches is dit met name het geval bij paardencoaching; paarden reageren op spanningen in het lichaam die onbewust zijn en verband kunnen houden met onverwerkte ervaringen of angsten (Bosveld, 2022a). Door bewustwording van het antenarrative kan paardencoaching managers aansporen om hun eigen verhaal te (her)scheppen. Over zichzelf, maar ook over hun werk en hun omgang met medewerkers.

Door de aard van paardencoaching maken leidinggevenden daarnaast kennis met meer lichamelijke, non-cognitieve vormen van sensemaking, zoals embodied sensemaking en horse sense. Dit stelt hen in staat om signalen van het lichaam beter te herkennen en hun handelen hierop aan te passen. Boje (2008, p. 18) omschrijft horse sense als “*body-to-body energy connections [...] some kind of energy sensemaking.*” McCaleb en Gibbins (2014, p. 118) zien horse sense als een bron van mogelijkheden: “[*Horse sense*] is common sense without most of the convoluted distortions and rationalizations to which our human minds seem so susceptible [. . .] Horse sense can be used to deconstruct common sense, freeing us to imagine alternatives.” Hiermee lijkt horse sense tegenwicht te bieden aan de dominante cognitieve benadering van organiseren in organisaties en mogelijkheden schept om buiten de psychologische gevangenis van Morgan (2006) te treden.

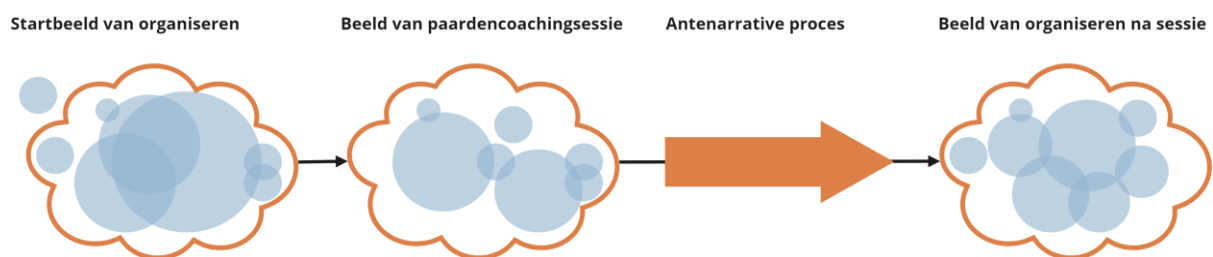
2.4 Conceptueel kader

In dit onderzoek wordt verkend of en hoe paardencoaching kan bijdragen aan verandering van beelden van organiseren van leidinggevenden. Om dit proces inzichtelijk te maken, wordt Morgans theorie over metaforen verbonden met theorieën over storytelling en sensemaking.

Leidinggevendenden hebben een bepaald beeld van organiseren, waarin sommige metaforen dominant zijn dan andere metaforen. Dit beeld van organiseren is tot stand gekomen door antenarratieve processen, waarin verschillende verhalen en verschillende vormen van sensemaking bij elkaar komen. Door middel van antenarratieve processen geven leidinggevendenden betekenis aan de organisatie. Door in dat proces te interveniëren, kunnen nieuwe beelden van organiseren ontstaan (figuren 3, 4).

Figuur 3

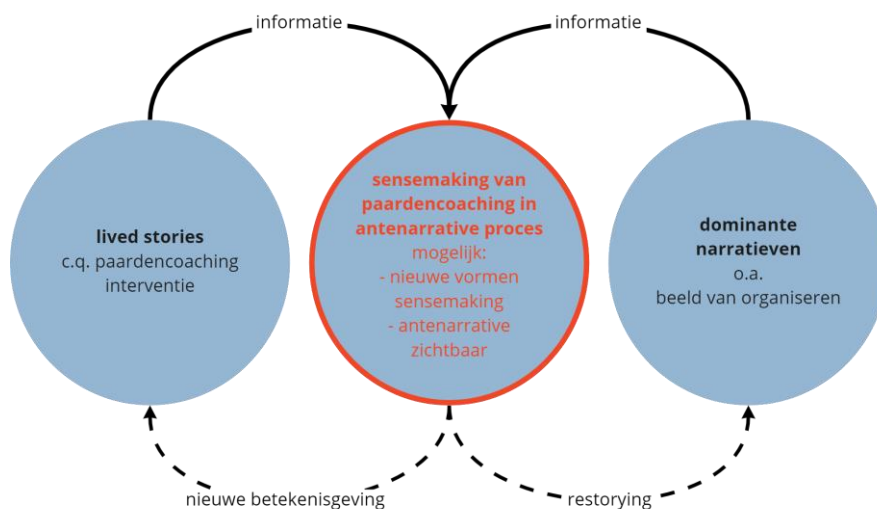
Schematische weergave van het veranderen van het beeld van organiseren naar aanleiding van een paardencoachingssessie.



Dit onderzoek richt zich op de mogelijkheid om antenarratieve processen bij leidinggevendenden te veranderen door middel van een ongebruikelijke interventie, die niet zozeer ingrijpt in de cognitie, als wel op bewustwording van het lichaam en de emoties die hierin schuilgaan (figuren 3, 4). De aanname is dat paardencoaching een motor voor verandering kan zijn door enerzijds het (onbewuste) antenarratieve van leidinggevendenden zichtbaar te maken en anderzijds meer lichamelijke vormen van sensemaking te introduceren aan mensen die gewend zijn om vanuit het hoofd te leven. Restorying vindt plaats wanneer een verandering plaatsvindt in de antenarratieve met bijbehorende sensemakingprocessen, waardoor een nieuw dominant beeld ontstaat (figuur 4). Het ontstaan van een nieuw verhaal rondom beelden van organiseren en daardoor op een andere manier betekenis geven aan de omgeving, kan worden aangeduid als restorying. Het volgende hoofdstuk beschrijft hoe het conceptueel kader onderzocht kan worden.

Figuur 4

Schematische weergave van een interventie in het antenarratieve proces.



3. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksopzet en de gebruikte onderzoeksmethoden toegelicht, alsmede de wetenschapsfilosofische benadering die hieraan ten grondslag ligt. In dit onderzoek zijn narratieve onderzoeksmethoden aangewend voor de dataverzameling en -analyse. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt besproken hoe de kwaliteit van het onderzoek gewaarborgd is.

3.1 Wetenschapsfilosofische benadering

In dit onderzoek wordt uitgegaan van het constructivisme als paradigma voor de ontologie (zijnsleer) en de epistemologie (kennisleer) (Saunders, Bristow, Thornhill, Philip, & Philip, 2019). Het constructivisme stelt dat werkelijkheden sociaal geconstrueerd worden door middel van verhalen die mensen elkaar vertellen (Boje, 2001; Saunders et al., 2019). Dit in tegenstelling tot het positivisme, dat uitgaat van één universele waarheid (Saunders et al., 2019). Vanuit de constructivistische gedachte is de beschrijving van het onderzoek door de onderzoeker ook een interpretatie. Om deze reden is het gepast om de 'ik'-persoon te gebruiken in de beschrijving van het onderzoek.

Volgens de ontologie van de constructivistische benadering worden sociale werkelijkheden geconstrueerd door verschillende interpretaties van die werkelijkheid (Boje, 2001). Deze benadering past bij dit onderzoek, omdat het in dit onderzoek gaat om (verandering in) betekenisgeving. In de woorden van Burger en Reidinga (2020): "Organiseren is een continu sociaal proces van betekenis creëren."

De epistemologie die past bij het constructivisme is het ontdekken en begrijpen van interpretaties en verhalen (Saunders et al., 2019). Hiermee wordt kennis geschapen over nieuwe manieren van kijken en wereldbeelden. Deze benadering past bij dit onderzoek, waarin verhalen en beelden van organiseren het onderwerp van studie vormen.

Bij een constructivistische benadering past een kwalitatieve onderzoeksmethode, waarmee een fenomeen wordt onderzocht door het te beschrijven en patronen binnen het fenomeen te ontdekken en begrijpen (Boeije & Bleienbergh, 2019, p. 45). Bij kwalitatief onderzoek staat de ervaring van subjecten centraal. Dit is ook het geval bij de onderzoeksvraag in dit onderzoek. Een kwantitatieve benadering is minder gepast, omdat beschrijvingen van ervaringen moeilijk te kwantificeren zijn.

3.2 Onderzoeksmethode

Kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door een iteratief proces. In dit proces wisselen dataverzameling en -analyse elkaar af (Boeije & Bleienbergh, 2019). In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van abductie voor de theorieontwikkeling. Abductie is een combinatie van een deductieve en een inductieve werkwijze. Het conceptueel kader van dit onderzoek is ontwikkeld op basis van deductie. Hierbij is bestaande literatuur gebruikt om theoretische sensitiviteit voor het onderzoeksonderwerp te ontwikkelen. Theoretische sensitiviteit geeft richting aan waarnemingen voor de dataverzameling en aan de interpretatie van de resultaten. Voor de dataverzameling en -analyse is een inductieve benadering gekozen. Hierbij worden empirische waarnemingen verzameld

en met elkaar vergeleken om een voorlopig antwoord te krijgen op een onderzoeksvraag (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Bij de constructivistische benadering passen narratieve onderzoeksmethoden (Beal, 2013; Boje, 2001, 2008; Czarniawska, 1999). Het gaat in deze benadering immers om de interpretatie van werkelijkheden door middel van verhalen. In narratief onderzoek worden verhalen over ervaringen verzameld en wordt van die verhalen een reconstructie gemaakt. *“Stories are composed of a unique sequence of events, mental states and happenings that illuminate the meaning of life events for the narrator”* (Beal, 2013). Ook in dit onderzoek staan verhalen over ervaringen centraal. Dit heeft geleid tot de keuze voor het gebruik van de methode van narratief onderzoek.

3.2.1 Onderzoeksopzet en -populatie

In dit onderzoek ondergaan acht leidinggevendenden uit verschillende organisaties een paardencoachingsessie. Voor en na de interventie wordt bij elke deelnemer een interview afgenomen. De deelnemers zijn personen die binnen hun organisatie werknemers aansturen of invloed hebben op de manier waarop werknemers worden aangestuurd. Bij de selectie is gestreefd naar heterogeniteit naar functie en werkdomein, namelijk het publieke en private terrein. De groep bestaat uit bedrijfseigenaren, HR-managers, een middenmanager en organisatieadviseurs. De deelnemers zijn geworven voor het onderzoek door middel van de netwerkmethode (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 60). De paardencoaches hebben hun eigen contacten benaderd. Eén deelnemer is geworven uit mijn persoonlijke netwerk.

Er zijn geen gedefinieerde criteria voor het aantal respondenten die meedoen aan narratieve onderzoeksmethodes (Beal, 2013). Het aantal respondenten is gebaseerd op andere studies die narratieve onderzoeksmethodes gebruiken (Beal, 2013). Daarnaast beschrijven Boeije en Bleijenbergh (2019, p. 61) dat het bij fenomenologie gangbaar is om zes tot tien respondenten deel te laten nemen aan je onderzoek. Ten slotte is ook om praktische redenen gekozen voor het aantal. Zo kon een grondige analyse plaatsvinden binnen het tijdsbestek van deze scriptie.

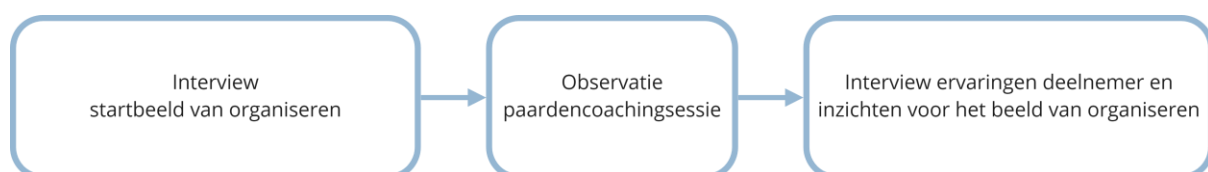
3.2.2 Dataverzameling

Voorafgaand aan de interviews met de leidinggevendenden is vooronderzoek gedaan door middel van een literatuurstudie, informele gesprekken met paardencoaches en participatieve observatie. Een beschrijving van de paardencoaches van een coachingsessie, een reflectie op het vooronderzoek betreffende informele gesprekken met paardencoaches, en de participatieve observatie, zijn te vinden in bijlage 1.

Figuur 5 geeft een overzicht van het verloop van de dataverzameling bij de deelnemers.

Figuur 5

Verloop van de dataverzameling.



In het constructivisme is het essentieel dat de onderzoeker zich kan inleven in de interpretaties en verhalen van ervaringen (Boeije & Bleienbergh, 2019; Saunders et al., 2019). Bij participatieve observatie neemt de onderzoeker deel aan de onderzoekscontext, waardoor deze context door de onderzoeker waargenomen en ervaren kan worden (Boeije & Bleienbergh, 2019, p. 72). Door het bijwonen van een paardencoachingsessie kon ik mij voorbereiden op de ongestructureerde interviews en kon ik de antwoorden van de deelnemers beter in de context plaatsen. Daarnaast waren de data verkregen in de paardencoachingsessie essentieel voor de data-analyse. Hier wordt in paragraaf 3.3.3 verder op ingegaan.

Ongestructureerde interviews

Bij narratieve onderzoeksmethodes passen natuurlijke conversaties beter dan gestructureerde interviews (Czarniawska, 1999; Kostera, 2006; Riessman, 1993). Er is daarom gekozen voor ongestructureerde interviews. In dit type interviews stuurt de interviewer weinig in het gesprek (Boeije & Bleienbergh, 2019). Wel is vooraf een lijst opgesteld met onderwerpen die aan bod kunnen komen (bijlage 2,3).

De interviews vonden online plaats en duurden ongeveer 45 minuten. In het eerste interview werd het beeld van organiseren van de deelnemer voorafgaand aan de interventie besproken. In het tweede interview zijn de ervaringen van de deelnemer tijdens de paardencoachingsessie besproken en de inzichten die daaruit voort zijn gekomen. Ook reflecteerden de deelnemers op hun oorspronkelijke beeld van organiseren. Het tweede interview vond één week na de paardencoachingsessie plaats, zodat de deelnemer tijd had om de paardencoachingessie te laten bezinken en hier mogelijk voor zichzelf op te reflecteren (Flora et al., 2016).

In beide interviews is het gesprek geopend met een open vraag (Czarniawska, 1999; Kostera, 2006). De openingsvraag is in kwalitatieve interviews van groot belang (Abma, 2019). Deze hoort de respondent uit te nodigen om te vertellen over het onderwerp waaruit een natuurlijk gesprek volgt (Abma, 2019). In de bijlagen 2 en 3 worden de opzet van het eerste en het tweede interview met de openingsvraag en de onderwerpen gepresenteerd. Door middel van verdiepende vragen, checkvragen en parafraseren zijn respondenten uitgenodigd om hun verhaal over hun beeld van organiseren verder toe te lichten.

Ondersteunend aan het interview is de deelnemers gevraagd om in 10 tot 15 minuten via Miro een collage te maken over hun beeld van organiseren (bijlage 4). In kwalitatieve onderzoeken wordt steeds meer gebruikgemaakt van collages (Lahman et al., 2019). Volgens Leavy (2009) zijn Art-Based onderzoeksmethoden vooral interessant voor exploratieve onderzoeken. De deelnemer geeft door middel van de collage betekenis aan zijn beeld van organiseren en brengt deze over op mij. Flora et al. (2016) zeggen hierover: *“Material storytelling uses non-human objects/characters, which may help people externalize their stories to something outside themselves.”* Er is voor gekozen om de collage te laten maken bij aanvang van het interview, zodat de deelnemer tijd had om een verhaal over zijn beeld van organiseren voor te bereiden (een prereflectie-moment). Dit verbeterde de kwaliteit van de data (Flora et al., 2016). De collage was tevens een hulpmiddel voor mij om verdiepende vragen te stellen. De symbolen op de collage fungeerden als kapstok voor de thema's in het gesprek. Zo kon ik vragen om een toelichting op de betekenis van de symbolen in het canvas en de verbanden tussen verschillende symbolen.

In de interviewopzet stonden vragen over het beeld dat de deelnemer van zichzelf heeft in de organisatie, zijn beeld van andere mensen in de organisatie en het beeld dat hij heeft over het organiseren zelf. Hieruit volgde een gesprek waarin het beeld van organiseren duidelijk werd.

In de interviews is gevraagd naar het *beeld van organiseren vanuit je functie*, omdat mensen betekenis geven aan organiseren vanuit hun rol in de organisatie (Du Toit, 2007). Daarnaast is in ieder interview gevraagd naar hun *ideale organisatie*, omdat de organisatie naar dit ideaalbeeld vormgegeven wordt. Du Toit (2007) refereert hierbij naar werk van Weick (1995): “[...] *to engage in the process of sensemaking is influenced by beliefs about the future and the strengths of those beliefs as well as what possibilities are believed to exist. These beliefs will influence and affect the sense made and therefore the reality that will be experienced.*” Daarbij geeft Morgan (2006) ook aan dat leidinggevenden handelen naar de metaforen van waaruit zij de organisatie bekijken.

In het tweede interview is aan de deelnemers gevraagd hoe zij de paardencoachingsessie hebben ervaren. Vervolgens vroeg ik welke inzichten de paardencoachingsessie had opgeleverd en wat deze inzichten zouden kunnen betekenen voor anderen in organisaties en voor de wijze van organiseren zelf. Ten slotte is de deelnemers gevraagd of zij na de interventie iets aan de collage uit het eerste interview zouden willen veranderen.

Ongestructureerde participatieve observatie

Tijdens de paardencoachingsessies van de respondenten zijn data verzameld via ongestructureerde participatieve observatie (Bryman, 2012, p. 273). De observaties hielpen mij om kennis te krijgen van de context van de interventie van de respondent. Ook dienden ze ter ondersteuning van het tweede interview met de deelnemers, waarin naar hun ervaringen met de paardencoaching werd gevraagd. Door de observatie kon ik mij inleven in de respondent en kon ik het verhaal van de deelnemer beter begrijpen. De deelnemers bepaalden wel zelf welke gebeurtenissen voor hem of haar relevant zijn geweest tijdens de interventie. Ik stuurde ze hier niet in. Daarnaast speelden de observaties een belangrijke rol bij de data-analyse. Hier wordt in paragraaf 3.3.3 verder op ingegaan.

Ik heb fieldnotes gemaakt van gebeurtenissen voor, tijdens en na de sessie (Bryman, 2012, p. 450). Hierbij zijn de observaties en interpretatie van de observaties van elkaar gescheiden gehouden. Ik heb niet geïntervenieerd tijdens de paardencoachingsessie, om zoveel mogelijk te voorkomen dat mijn aanwezigheid het verloop van de interventie en daarmee de resulterende inzichten van de deelnemers, zou beïnvloeden.

3.3.3 Data-analyse

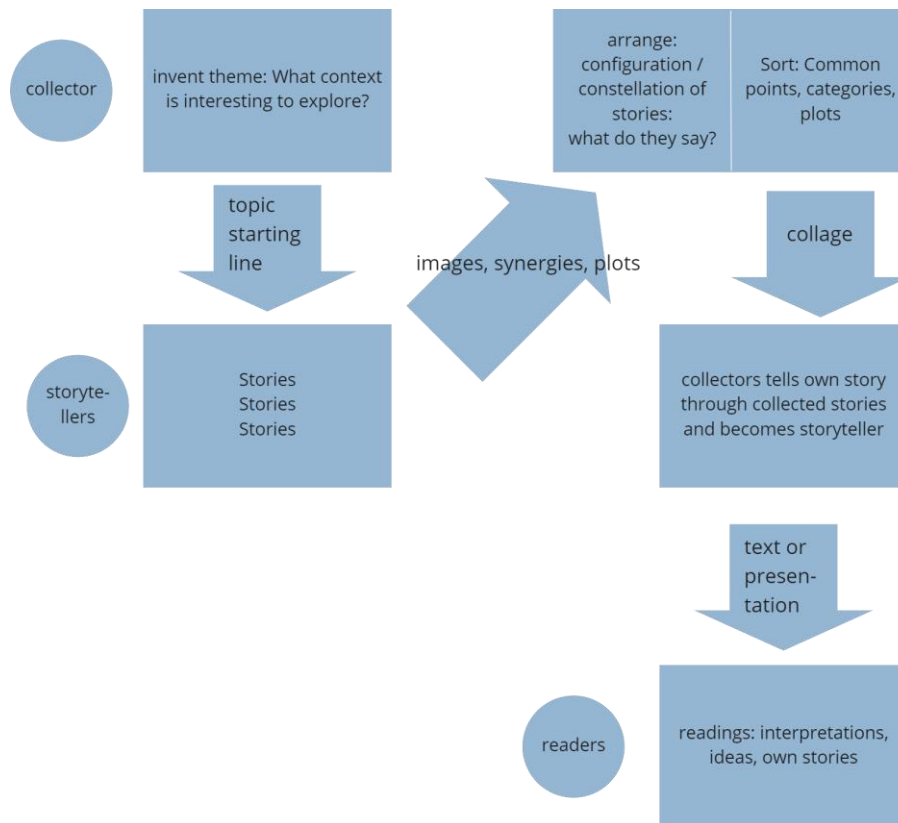
Voor de data-analyse wordt gebruikgemaakt van het maken van narratieve collages geïnspireerd door Kostera (2006) (Figuur 6). Narratieve analysemethoden zijn geschikt wanneer de belevingswereld van respondenten wordt onderzocht om deze te begrijpen. Er zijn verschillende vormen van narratief onderzoek, waaronder narratieven die de realiteit onderzoeken zoals bij klassiek etnografisch onderzoek. Hierbij neemt de onderzoeker afstand van het verhaal.

In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van narratieve collage (Kostera, 2006) voor de analyse van de verhalen van respondenten. Narratieve collages passen bij onderzoeken waarbij de verbeelding van respondenten wordt onderzocht, zoals in dit onderzoek. Het idee achter de analyse vanuit de narratieve collage is om een gemeenschappelijke basis te vinden in de verhalen van respondenten. Bij het maken van narratieve collages construeer ik de narratieven uit mijn interpretatie van de verhalen van de respondenten. De resultaten uit het onderzoek zijn dus fictieve verhalen,

voortgekomen uit de data van de respondenten en samengesteld door mijzelf. Volgens Kostera (2006) is het voor een goede analyse belangrijk dat de onderzoeker dicht bij de verhalen en plots van de originele verhalen van de respondenten blijft. Om hieraan te voldoen, bestaan de narratieve collages voor een groot gedeelte uit quotes uit de interviews met de respondenten.

Figuur 6

Het proces van het construeren van een narratieve collage.



Noot Overgenomen uit “The Narrative Collage As Research Method” door Kostera. M, 2006, *Storytelling, Self, Society*, 2(2), 5–27. (<https://www.jstor.org/stable/41948961>)

Na het verzamelen van de verhalen worden de data geanalyseerd. Daarvoor zijn van elke respondent de transcripten van de interviews, de fieldnotes van de observatie en overige data in chronologische volgorde gezet. Op deze manier worden de componenten van een *storyline* inzichtelijk (Beal, 2013; Czarniawska, 1999; Kostera, 2006). De componenten van de storyline zijn: beelden van organiseren van de respondent vóór de paardencoachingsessie, het beeld van de paardencoachingsessie en het beeld van organiseren na de paardencoachingsessie (figuur 7).

Vervolgens zijn de interviewtranscripten geanalyseerd door middel van *diagnostic reading* en *critical evaluation* (Morgan, 2006, p. 349). Diagnostic reading werd gedaan door een eerste indruk van de metaforen die aanwezig zijn per deelnemer in de storyline. Om meer diepgang te ontdekken in de verhalen, zijn de transcripten thematisch gecodeerd met het programma Nvivo 12 voor een critical evaluation. Voor elk component van de storyline is een aparte codeboom opgesteld vanuit het open en axiaal coderen. Er is voor gekozen om de codebomen per respondent te coderen om op die

Figuur 7

Overzicht van de structurering van de data voor het analyseproces.

	P1	P2	P3 [...] 8
Beeld van organiseren vóór de paardencoachingsessie	data in codeboom	data in codeboom	data in codeboom
Het beeld van de paardencoachingsessie	data in codeboom	data in codeboom	data in codeboom
Het beeld van organiseren van de paardencoachingsessie	data in codeboom	data in codeboom	data in codeboom

manier inzicht te krijgen in de relaties tussen de verschillende componenten van de storyline en de metaforen die daarin een rol spelen. Ten eerste zijn de data open gecodeerd per component en per respondent. Hierbij is zo dicht mogelijk bij de woorden van de respondent gebleven, bijvoorbeeld ‘verbinding’, ‘integraal’ en ‘omgeving’. Vervolgens is per component en per respondent axiaal gecodeerd om overkoepelende thema’s te ontdekken, zoals ‘ecosysteem’ (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Daarna zijn de thema’s van de componenten van iedere storyline van alle deelnemers naast elkaar gelegd (figuur 7). Door de storylines van de deelnemers te vergelijken, werden de verschillen en overeenkomsten in de verhalen van de deelnemers zichtbaar (Beal, 2013; Czarniawska, 1999; Kostera, 2006). Verhalen met overeenkomstige thema’s en een overeenkomstig plotverloop, worden bij elkaar gezet (Kostera, 2006). Er wordt als het ware een collage gevormd van de verschillende verhalen. Concreet betekent dit dat respondenten met overeenkomstige axiale codes in de codebomen van de respondenten per component zijn samengebracht. Daar werd vervolgens een selectieve code aan toegekend, zoals de “organismemetafoor”. Het is belangrijk om te benadrukken dat dezelfde metafoor in verschillende verhalen kan terugkomen, maar wel een andere betekenis kan hebben. Een voorbeeld hiervan is dat in het ene verhaal ‘veiligheid’ in de cultuurmetafoor centraal staat, terwijl bij een ander verhaal in dezelfde metafoor ‘strikte regels’ centraal staat. Naast het samenvoegen van thema’s in de axiale codes, worden ook overeenkomstige relaties tussen de axiale codes bij elkaar gezet. Bijvoorbeeld wanneer meerdere deelnemers spraken over ‘medewerkers centraal’ in de organismemetafoor en ‘veiligheid’ in de cultuurmetafoor, zijn deze bij elkaar gezet in hetzelfde verhaal. Daarnaast werden overeenkomstige relaties tussen de verschillende componenten van de storylines ook bij elkaar gezet. Bijvoorbeeld wanneer deelnemers vanuit een gelijksoortig beeld van organiseren en een gelijksoortig beeld van de paardencoachingsessie beschreven, werden deze codes bij elkaar gezet.

Na het sorteren van de acht verhalen van de deelnemers zijn deze teruggebracht tot drie typologieën: de *core narratives* (bijlage 5). Core narratives zijn verhalen die door mij als onderzoeker geconstrueerd zijn vanuit de overeenkomsten in verschillende verhaallijnen van respondenten. Ze zijn daarmee niet een-op-een een verhaal van de respondent (Beal, 2013; Czarniawska, 1999; Kostera, 2006). Als onderzoeker heb ik dus een actieve rol in het construeren van deze verhalen (Kostera, 2006). Om verhalen goed te kunnen construeren, is het belangrijk dat de onderzoeker de

omgeving kent. Het is daarom volgens Kostera (2006) van belang dat de onderzoeker meer een *insider* is dan een *outsider*. De observatie waarin ik zelf een paardencoachingsessie heb ondergaan en de observaties van de paardencoachingsessies van de deelnemers hielpen mij om de verhalen te construeren.

Na het opstellen van de core narratives wordt per core narrative geanalyseerd wat de overeenkomsten en verschillen zijn in het beeld van organiseren vóór de paardencoachingsessie, het beeld van de paardencoachingsessie en het beeld na de paardencoachingsessie. Dit is gedaan door van elke core narrative het beeld te schetsen aan de hand van de codeboom van die core narrative.

Per core narrative wordt in de paardencoachingsessie een verklaring gezocht voor een eventuele verandering in het beeld van organiseren. Deze worden gezocht in de beschrijving van de respondenten over de antenarrative processen die aan bod zijn gekomen in en na een paardencoachingsessie. Mogelijk beschrijven de respondenten dat ze zich bewust zijn geworden van antenarratives waarvan ze daarvoor nog niet bewust waren. Bijvoorbeeld, op het moment dat een respondent omschrijft dat hij inzicht heeft gekregen in onbewuste processen, zegt dat iets over het bewust worden over een onderdeel van het antenarrative proces. Naast het zichtbaar worden van antenarrative processen, wordt ook gekeken of de respondent beschrijft dat hij kennis heeft gemaakt met vormen van sensemaking die hij daarvoor nog niet kende. Dit kan bijvoorbeeld embodied sensemaking zijn, waarin de respondent aangeeft dat hij nu luistert naar signalen van zijn lichaam en daardoor rust pakt. Het kan echter ook horse sense (Boje, 2008; McCaleb & Gibbins, 2014) betreffen, waarin de respondent omschrijft dat hij zich bewust is geworden van energiewisseling tussen verschillende lichamen.

Daarnaast wordt geanalyseerd of er restorying heeft plaatsgevonden. Dit betreft een verandering in het beeld van organiseren na de paardencoachingsessie en de toepassing van inzichten in de paardencoachingsessie in de omgeving buiten de paardencoachingsessie. Hiermee laat de respondent zien dat hij op een andere manier betekenis geeft aan zijn omgeving na de coachingsessie dan vóór de paardencoachingsessie. Een voorbeeld hiervan is wanneer de respondent aangeeft dat hij of zij zich bewust is geworden van lichamelijke signalen door middel van de paardencoachingsessie en daardoor afspraken afzegt, wanneer het lichaam aangeeft dat het moe is.

Ten slotte worden de core narratives ook met elkaar vergeleken om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden.

3.3 Kwaliteitscriteria

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Hierbij zijn positivistische kwaliteitscriteria voor betrouwbaarheid en validiteit minder passend. Voor dit onderzoek worden de kwaliteitscriteria van Lincoln en Guba (2012, p. 207) toegepast: geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, deugdelijkheid, bevestiging en authenticiteit.

3.3.1 Geloofwaardigheid

Geloofwaardigheid is een alternatief voor validiteit. Aan het criterium van geloofwaardigheid wordt in dit onderzoek voldaan door middel van methodetriangulatie, bronnentriangulatie en theoretische triangulatie (Boeije & Bleienbergh, 2019, p. 160). Iedere benadering heeft zijn eigen sterktes en

zwaktes. Door middel van triangulaties kunnen zwaktes worden opgevangen. Hierdoor kan een compleet beeld worden gevormd van het onderzoeksonderwerp.

Theoretische triangulatie is in dit onderzoek bereikt door verschillende theoretische uitgangspunten en disciplines bij het onderzoek te betrekken. In de inleiding en het theoretisch kader zijn inzichten gebruikt vanuit de organisatiekunde, psychologie, filosofie, ondernemingsrecht en neurowetenschappen.

Methodetriangulatie is vormgegeven door bij de dataverzameling naast de interviews ook gebruik te maken van participatieve observaties van de paardencoachingsessies van de deelnemers alsmede van mijn ervaring met een paardencoachingsessie. Tevens wordt een Arts Based methode voor dataverzameling aangewend (het laten maken van collages).

Men spreekt van bronnentriangulatie wanneer er meer dan één bronsoort over hetzelfde onderwerp wordt geraadpleegd. In dit onderzoek is informatie verzameld van de deelnemers aan het onderzoek, van de paardencoaches en door zelf mee te doen aan een paardencoachingsessie.

3.3.2 Overdraagbaarheid

Overdraagbaarheid is een alternatief voor generaliseerbaarheid. Overdraagbaarheid kan in kwalitatief onderzoek worden bereikt door middel van een rijke beschrijving (*thick description*) van de context en resultaten van het onderzoek. Lezers kunnen dan zelf bepalen of inzichten overdraagbaar zijn op andere contexten (Lincoln & Guba, 2012, p. 206). In dit onderzoek wordt de context gedetailleerd beschreven (bijlage 1), evenals de core narratives in het resultatenhoofdstuk. Deze worden ondersteund met citaten (in de core narratives) en visuele afbeeldingen in de vorm van collages.

3.3.3 Deugdelijkheid

Deugdelijkheid is een alternatief voor betrouwbaarheid. De interviews zijn opgenomen met behulp van Microsoft Teams en vervolgens getranscribeerd. De collages die online via Miro zijn gemaakt, zijn opgenomen in bijlage 4. Tijdens de observaties zijn aantekeningen gemaakt. De gebruikte methodieken voor dataverzameling en -analyse en de criteria voor de selectie van deelnemers zijn verantwoord in hoofdstuk 3. Verder zijn de denkstappen in het onderzoek terug te vinden in het bijgehouden logboek. Eén van de deelnemers aan het onderzoek komt uit mijn persoonlijke kring. Dit kan de betrouwbaarheid van het interview beïnvloeden, doordat ik bevooroordeeld ben over deze respondent. Aan de andere kant kon ik de dataverzamelingmethoden testen met deze respondent en zo nodig aanpassingen doen.

3.3.4 Bevestiging

Bevestiging is een alternatief voor objectiviteit en neutraliteit van de data. De lezer is uitgebreid geïnformeerd over de theoretische onderbouwing van dit onderzoek en de gebruikte onderzoeksmethoden. Daarnaast zijn de resultaten van het onderzoek voorgelegd aan de paardencoaches, zodat zij deze konden voorzien van feedback.

Daarbij is het bij een constructivistische benadering belangrijk dat de onderzoeker reflecteert op zijn eigen aannames, omdat dit gevolgen kan hebben op de dataverzameling en -analyse (Saunders et al., 2019). Ik heb mijn eigen aannames en interpretaties niet gedeeld met de deelnemers en zo min mogelijk een rol laten spelen bij de dataverzameling en analyse van de resultaten. Daarnaast heb ik een cursus over coaching voor organisaties gevolgd waarbij neutraliteit van degene die vragen stelt,

aangeleerd wordt. Omdat het desondanks niet valt uit te sluiten dat persoonlijke interpretaties een rol hebben gespeeld in het onderzoeksproces, reflecteer ik hier op mijn aannames als onderzoeker en wat dit impliceert voor de uitkomsten van het onderzoek. Deze persoonlijke aannames worden hier gepresenteerd, aangezien ze een bijdrage leveren aan het interpretatieproces.

Reflectie persoonlijke aannames

Tijdens mijn studie Industrial Design heb ik geleerd om met name Art-Based research-methoden toe te passen. Kennis uit deze studie heb ik meegenomen in dit onderzoek. Dit is mijn eerste wetenschappelijke onderzoek. Het onderwerp van deze scriptie is geïnspireerd door mijn interesses voor cultuur in organisaties en mijn ervaringen met paarden.

Omdat in dit onderzoek beelden van organiseren centraal staan, is het relevant om te reflecteren op mijn eigen beeld van organiseren. Mijn voorkeur gaat uit naar de cultuurmetafoor, de organismemetafoor, de creatieve kant van de psychische-gevangenismetafoor en de politieke metafoor vanuit de unity-gedachte (Morgan, 2006). Tijdens mijn bachelorstudie Industrial Design is aandacht geschonken aan de wijze waarop een proces in elkaar zit waarbij er vanuit een bottom-up-benadering eigenaarschap kan worden gecreëerd bij deelnemers om nieuwe producten en services te maken. Deze benadering heb ik toegepast in mijn bestuursjaar bij StudentenWintersport. Mijn ervaringen daar hebben mij inzichten gegeven in hoe ik zelf vanuit een leidinggevende functie graag met leden van de organisatie omga. Deze omgang is gebaseerd op de manier van een proces leiden die ik tijdens mijn studie Industrial Design heb geleerd. Verderop in deze paragraaf licht ik toe wat mijn eigen beeld van organiseren precies is aan de hand van ervaringen die ik heb opgedaan in mijn leven.

Naast mijn bachelorstudie en mijn bestuursjaar heeft mijn werk met paarden voor een groot deel mijn beeld van organiseren gevormd. Ik heb verschillende opleidingen in binnen- en buitenland gevolgd waarbij verscheidene trainingsfilosofieën zijn behandeld. Bij een daarvan werd het paard behandeld als machine. Op het eerste gezicht leken deze trainingsmethodes paardvriendelijk en zeer effectief. Echter, als je beter kijkt zie je gespannen paarden die bang zijn om iets fout te doen. Daarom ben ik op zoek gegaan naar trainingsfilosofieën die kijken naar de innerlijke beleving van het paard. Dit sluit aan bij wat Boje (2008, p. 18) *horse sense* noemt. Deze verandering, waarin ik vanuit een machinemetafoor paarden ben gaan trainen op een manier waarbij gevoel centraal staat, heeft mij veel geleerd over het trainen van paarden, maar ook over de omgang met mensen en mijn eigen lichaam. In de lessen die ik heb geleerd, zie ik ook mogelijkheden voor organisaties.

Ik denk dat het belangrijk is dat mensen in organisaties, waaronder managers, beter luisteren naar hun lichaam en hun gevoel. Dat zal het medewerkerswelzijn verbeteren en ook succesvollere organisaties creëren die goed zijn voor de omgeving. Gevoel kan aangeven wat goed is en wat niet. Dit *intunen* met gevoel kan helpen om vroegtijdig signalen van het lichaam te ontdekken en ziekte te voorkomen. Daarnaast denk ik dat gevoel ook kan helpen bij het maken van keuzes in organisaties, bijvoorbeeld op ethische gebied. Daarnaast kan gevoel ook helpen om in contact te staan met andere mensen en écht te luisteren.

Volgens mij bestaat er een delicate balans tussen het *luisteren* naar medewerkers en medewerkers *meenemen*. Aan de ene kant is er de behoefte dat medewerkers zich gehoord voelen en verantwoordelijkheid dragen voor het proces. Aan de andere kant is er behoefte aan duidelijkheid en sturing. Deze balans ligt bij ieder individu anders; sommige mensen hebben bijvoorbeeld meer

sturing nodig dan anderen. Deze balans behouden is een skill die je als leidinggevende kan ontwikkelen. De facilitator moet deze balans tussen luisteren en meenemen van de individuen en het gehele team in de gaten houden om een proces succesvol te kunnen leiden. Uit ervaring weet ik dat deze skill om die balans te behouden bij uitstek worden ontwikkeld in interactie met paarden.

Ik heb mijn aannames proberen te ondervangen door tijdens de interviews mee te gaan in het verhaal van de respondenten en niet mijn persoonlijke voorkeuren uit te spreken. Daarnaast heb ik mijn persoonlijke lessen van paarden niet gedeeld met de respondenten tijdens het verloop van het onderzoek.

Ik ben me ervan bewust dat mijn beeld van organiseren de interpretaties van de data kan beïnvloeden. Tijdens het onderzoek heb ik zo veel mogelijk geprobeerd mijn eigen aannames hierover aan de kant te schuiven en zo dicht mogelijk te blijven bij de data die de respondent in dit onderzoekdelen, bijvoorbeeld door in de verhalen quotes van de respondenten uit de interviews te gebruiken.

3.3.5 Authenticiteit

Authenticiteit betreft de eerlijkheid van het onderzoeksproces. Bij dit criterium is onder andere van belang dat recht wordt gedaan aan de context en de verschillende perspectieven van de onderzoeksdeelnemers. In dit onderzoek is recht gedaan aan de context door deelnemers met uiteenlopende leidinggevende functies uit te nodigen. Daarnaast zijn de deelnemers werkzaam in zowel publieke als particuliere organisaties van verschillende grootte. Om de privacy van de deelnemers te waarborgen en hun toestemming voor de wijze van dataverzameling en -analyse is de deelnemers om informed consent gevraagd. Tijdens het hele onderzoek bestond de mogelijkheid om vragen te stellen wanneer iets niet duidelijk was.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk presenteer ik de resultaten aan de hand van de drie core narratives. Het is belangrijk om te benadrukken dat in de core narratives elementen uit de verhalen van verschillende deelnemers verweven zitten. In de core narratives is dicht bij de letterlijke bewoordingen van de deelnemers gebleven. Woorden en zinsdelen die letterlijk zijn overgenomen uit de interviews, zijn schuingedrukt. In superscript staat aangegeven van welke respondent de quote afkomstig is en welke respondenten soortgelijke uitspraken hebben gedaan. Bijvoorbeeld:

Dit is een voorbeeldzin^{A(B,C)}. Deze quote is afkomstig van respondent A. Respondent B en C staan tussen haakjes, wat betekent dat zij overeenkomstige uitspraken hebben gedaan. De collages die in dit hoofdstuk worden gepresenteerd zijn een verzameling van de collages van de respondenten met dezelfde thema's (figuren 8, 9, 10). In bijlage 4 zijn alle collages van de respondenten terug te vinden.

4.1 Verhaal 1 – Verhalen over meten en controleren

Verhaal over het beeld van organiseren

Hallo, ik ben Arno, baas van mijn eigen bedrijf. Wij plaatsen zonnepanelen bij particulieren. *We willen toonaangevend worden op dit gebied⁶. Ik ben de denker, ik ben de puzzelaar⁵. Het meest fascinerende aan het hele ondernemen vind ik het schaakspel⁶. Af en toe is het net simultaan schaken zeg maar, dan ben je met zoveel tegelijk bezig⁶. Laten we kijken hoe we het beter kunnen doen, efficiënter kunnen doen⁶⁽⁵⁾. Alles kan altijd beter^{6(5,1)} maar dat is ook de sport^{6(5,1)}. Daarbij ben ik een dromer⁵. Ik zou graag willen dat we naar Amerika gaan⁵. Alleen als je wil groeien, moet je geld hebben⁵⁽⁶⁾. Dooddoeners⁶.*

Ik vind het heel belangrijk dat wat we doen, wat we bedenken, dat dat ook meetbaar is^{1(6,8)}. Ik bereken dingen door⁶⁽¹⁾. Daarbij investeren we ook echt in die kennis en in de groei van de mensen^{6(7,8)} om onze doelen te bereiken. We hebben een aantal omzetdoelen opgesteld op basis van functie⁶. En aan het eind van het jaar als alle doelstellingen zijn bereikt dan kun je, dat is een beetje een stapel, tot 120 procent van je maandsalaris krijgen⁶.

En verder zie ik mijn rol vooral als een auditor⁵. Dus dat ik een rondje loop om te kijken wat er gebeurt⁵ op de werkvloer. Bijvoorbeeld, ik was laatst in productie in Emmen en daar staat een hele mooie nieuwe machinelijn⁵. Ik heb dan een heel team met me mee lopen⁵. En ik kijk zo naar de wand⁵ en die machine staat schuin. En dan zeg ik: "je kunt de machine ook rechtzetten⁵. Dat is evenveel werk⁵. Je kunt hem ook rechtzetten want als de machine niet rechtstaat, hoe zet je dan het labeltje op de doos recht?"

Ik wil hierover met mensen in discussie, maar dat is heel lastig⁵. "En hoe komt het nou, jij bent Sjoerd en jij bent mijn chef magazijn en jij vindt dat niet belangrijk⁵. Hoe kan dat nou⁵?" Als jij in de operatie zit en je moet zoveel producten gemaakt hebben of je moet efficiënt werken dan heb je weinig ruimte voor zoiets abstracts als hoe willen we samenwerken⁵? Kijk, ik zie veel meer, ik bezoek veel bedrijven⁵. Ik ben constant in change⁵, nieuwe dingen aan het bedenken dat vinden mensen heel lastig om dat bij te houden⁵. Ik wil misschien per dag tien dingen en twee daarvan ga ik realiseren en acht niet en dat is voor mensen heel verwarrend⁵. Daarbij kun je niet met iedereen dagelijks meer een

gesprek voeren⁶⁽⁵⁾. Om deze redenen heb ik ook iemand op HR in de organisatie aangenomen die ook veel meer met mensen in gesprek gaat⁶⁽⁵⁾.

Maar, ik ga de discussie⁵ wel aan. Op basis van menstype bepaal ik, oké, wat werkt wel en wat werkt niet⁶. Aan de hand daarvan bepaal ik mijn aanvliegroute⁶⁽⁵⁾. En soms gaat het hard tegen hard en dat heeft een bepaalde dynamiek, maar ik vind dat leuk, het is een soort brainwashing wat je dan doet⁵. Soms merk ik wel dat ik dan te vol ben van mijn eigen verhaal⁵. Het is een tijdje kijken waarom er weerstand is maar op een gegeven moment als je een verschil van inzicht hebt dan moet je gewoon uit elkaar⁵. En daar ben ik ook niet zo heel moeilijk van⁵.

Ik ben strikt in onze regels in wat ik wil uitstralen⁵. Maar ook voor medewerkers, bijvoorbeeld, in mijn kantoor lopen mensen met normale kleren en als je daar geen geld voor hebt dan ga je met HR naar de winkel en dan koopt zij wel een pakje voor je⁵. En ik vind het belangrijk dat mensen respect voor elkaar hebben, ongeacht de afkomst^(1,5,7,8). Ik geef hierin het voorbeeld⁵. Hierdoor ben ik zelf kwetsbaar, omdat ik heel zelfverzekerd ben⁵. Ik wil een beetje die coole boss zijn⁵. Het is goed als mensen zien dat ik betrokken ben en dat vind ik ook leuk⁵. Die Griekse die gevallen was met de fiets, ik zie haar werken en ik draai haar hand om en ik kijk en ik loop weer verder⁵. Daarmee laat ik zien dat ik precies weet wat er met haar gebeurd is⁵. Het feit dat ik dat weet en dat ik laat zien dat ik dat weet dat vind ik belangrijk en ook leuk⁵. Nou, ik heb dat vooral bij goede mensen die ik ook goed vind⁵. Als je goed bent voor mij, ben ik altijd goed voor jou⁵. Ja en dat is iets wat mensen, zien, maar hoe ze dat onderling zelf doen, ja dat weet ik ook niet⁵.

Ervaring van de paardencoaching

Tijdens de paardencoachingsessie was dat paard voor mij eigenlijk een soort leugendetector, een soort techniek⁵. Het is een meter⁵. Het ging voor mij vooral over het gesprek met die coach en dat paard is dan de meter, zo van ja, je bent op weg maar je zegt niet alles, vriend⁵. Hij is de waarheidmeter⁵. Dat is het letterlijk⁵. Hij is de waarheidsmeter en dat zorgt ervoor dat je dus net meer zegt dan dat je aanvankelijk zou willen, omdat je weet dat je anders door de mand valt⁵. Niet dat ik die druk voel⁵. Je wil natuurlijk ook wel dat de waarheid daar verteld wordt, want anders moet je daar niet heen gaan, vind ik⁵. Het paard legt direct de vinger op de zere plek^(1,4,6,7). Dat is in het kader van mijn efficiënte gedachte heel fijn⁶. Je hebt minder sessies nodig om hetzelfde resultaat te halen⁶. Het lijkt mij handig als je tijdens de sessie kan vragen: “Word ik ontspannen van yoga?” en dat dat paard dan zegt “ja” of “nee”⁽⁵⁾.

Het is ook lastig omdat je moet vertrouwen op de coach en op hoe dat paard reageert⁵⁽⁷⁾. Dus zij leest de houding van het paard en dat is natuurlijk wel normatief, dat is niet één of nul⁵. Dan denk ik ja, je kunt me alles wijsmaken⁵. “Ja kijk, hij zit nu weer aan zijn poot te krabben.⁵” Ja, het kan ook dat daar een vlieg op zit⁵. “Ja, dat doet hij anders nooit zo veel krabben⁵.” Als iemand anders die bak inloopt, zit het paard dan ook niet aan zijn poot te krabben^{5(1,7)}? Ik vond het lastig om me over te geven^(3,5). Als de coach dan iets zegt van, je laat je niet helemaal gaan, dat klopt want de spanning zit helemaal vast en dat is nou juist het probleem⁵. Dus het paard is verder niet relevant voor mij⁵. Ik ben er niet bang van, ik heb er geen warm gevoel voor⁵. Het is te soft voor mij, te twijfelachtig misschien wel⁵. Twijfels, dat is niet het goede woord, maar ik had wel een beetje zoiets had van mhmhmmh [schud zijn hoofd]⁵. Dus ik geloof er wel in, alhoewel ik ook wel, misschien ben ik uiteindelijk wel een beetje sceptisch⁷⁽⁵⁾. Ja, weet je, ik moet dingen kunnen begrijpen⁷. Ik hou niet van Jomanda-achtige

opstellingen⁷. En soms ging het een beetje te veel richting het zweverige vind ik⁵. En soms moest ik daarom een beetje lachen, maar dat wilde ik niet, want de coach zit er heel serieus in natuurlijk⁵⁽⁷⁾. Ik ben stond ik er ook echt voor open, maar je moet wel blijven nadenken, je moet altijd blijven nadenken⁵. En dat is natuurlijk juist wat je niet wil, want dan blijf je hier [wijst naar hoofd]⁵. Ik ben meer een prater⁵.

Inzichten uit de paardencoaching

Ik heb het nog even met mijn familie over de sessie gehad, maar daarna was het ook vrij snel uit mijn hoofd⁶⁽²⁾. De paardencoaching heeft mij alleen de bevestiging gegeven dat ik te veel spanning vasthou in mijn lichaam⁵. Dat, en het is een bevestiging dat ik het goed op een rijtje heb hier [wijst naar borst] en hier [wijst naar hoofd]^{5(2,8)}. Alleen er moet wat spanning uit⁵. Maar een oplossing is het natuurlijk niet⁵. En ik heb er ook geen tijd voor om mij hier mee bezig te houden⁶. Voor organisaties kan ik me voorstellen dat het paard dus laat zien van jongens jullie zijn geen team⁵. En dat ze allemaal naar de teamleider kijken en dat die in tranen staat en het ook allemaal niet meer weet⁵. Dan weet je dus, jullie werken niet op de juiste manier samen⁵. Het is ook een manier om je team in te kleuren, net als bij een DISC-test*⁵. Dus wat je kan doen is dat je zo'n analyse doet en dan kijkt met het paard of dat ook echt klopt⁵. Mijn beeld van organiseren is niet veranderd^{5,6}.

Figuur 8

Links het beeld van organiseren vóór de paardencoachingsessie. Rechts het beeld van organiseren na de paardencoachingsessie van het verhaal over controleren.



*De DISC-test (Chigova, Plyushch, & Leskova 2019) is een meetinstrument dat de persoonlijkheden van mensen test aan de hand van een indeling op vier persoonlijkheidseigenschappen: dominant, invloedrijk, consciëntieus en stabiel. Deze test wordt met name gebruikt in organisaties, bijvoorbeeld om teams samen te stellen.

4.2 Verhaal 2 – Verhalen over leren

Verhaal over het beeld van organiseren

Hallo, ik ben Karin, manager in het publieke domein. In onze organisatie geldt: *“happy people make people happy”*¹. *We zijn er alleen maar mee gediend als we medewerkers hebben die het een beetje lekker hebben bij ons*^{7(1,2,3,4,6,7,8)}. *Dat zie je terug in ziekteverzuim*^{7(2,3,4,8)} *en in alle resultaten*^{7(1,2,6)}.

Ik werk het liefst samen met mensen die zelfstandig kunnen denken en die het leuk vinden om mee te ontwikkelen, nieuwe dingen uit te proberen eigen verantwoordelijkheid te nemen^{1(6,7,8)}. *Iedereen krijgt zijn eigen verantwoordelijkheden en moet zelf kijken dat die bepaalde zaken realiseert*^{1(6,7,8)}. *Als je ideeën hebt, geef het aan en dan kijken we wat we daarmee kunnen doen*¹⁽⁶⁾.

We vinden het een belangrijk aspect in onze organisatie dat mensen samenwerken^{7(1,3,5)}. *We werken binnen onze organisatie met real drives, dat is een methode om drijfveren van mensen in kaart te brengen en dan zie je dat een heel groot deel van onze mensen groen in z'n profiel heeft staan en dat wil zeggen dat mensen het prettig vinden om dingen samen te doen*⁷. *We werken ook met resultaat verantwoordelijke teams*^{7(1,6)}. *Wij vertellen alleen wát er moet gebeuren maar niet hoé het gebeurt. Dat is een stuk vertrouwen geven aan een team, waardoor de samenwerking alleen maar beter wordt*⁷.

Ik vind creativiteit heel erg belangrijk^{3(1,2,4,6,8)}. *Iedere organisatie maakt dingen mee die niet precies zijn bedacht en uitgedacht, maar die wel gebeuren. Een heel recent voorbeeld is natuurlijk corona. Het is fijn als mensen dan dus ook laten zien dat ze oplossend vermogen hebben en dat we gezamenlijk zorgen om daar een weg in te vinden. Je moet ook wel aan de samenleving laten zien dat je stevig bent en dat je een tikje kunt hebben.*

Ik vind het belangrijk dat er wordt gekeken of het goed gaat, dat we evalueren. Zodat we blijven verbeteren, flexibel zijn en in beweging blijven^{3(1,6)}. *Als dat goed gaat, kan je vliegen met zijn allen en dat vind ik heel erg mooi*^{3(1,2)}. *Aan de ene kant heb je het creatieve proces waaruit plannen worden geboren*¹⁽⁶⁾. *En op een gegeven moment zeggen we, nou dat is een goed idee en dan gaan we het ook echt uitvoeren*¹⁽⁶⁾. *Maar we gaan het wel meten*¹⁽⁶⁾. *Er worden doelstellingen aan plannen gekoppeld om ze te meten en te monitoren*¹⁽⁶⁾.

Ik bewaak de strategie die we hebben bedacht. Dus ik ben eigenlijk meer strategisch bezig en mijn rol in het bedrijf is dan om te zorgen dat iedereen de verantwoordelijkheid heeft of krijgt om die doelstellingen te realiseren en om mensen daarin te coachen. Ik zie mezelf veel meer als coach van mensen dan iemand die mensen aanstuurt.

Ik coach mensen een-op-een. Ik geloof echt van de kwaliteit van eenieder. Het is zelden dat ik mensen ontsla. Ik probeer altijd met een wedervraag mensen te triggeren om er zelf over na te denken en als ze er dan over na hebben gedacht ook te staan voor hetgeen wat ze uit willen dragen.

Dus coachen is een vorm, maar daarnaast hebben we ook plenaire meetings, en daarbij houd ik iedereen voor waar wat we willen bereiken op de korte en lange termijn. En daar nodig ik ook altijd iedereen uit om een presentatie te geven waar ze mee bezig zijn. En daarin kunnen ook vragen gesteld worden aan iedereen, want dat prikkelt en inspireert.

Wat ik wel zie is dat wij als management om op het moment dat een team het resultaat niet haalt om dan weer heel snel verantwoordelijkheid terug te pakken en dan met oplossingen te komen. Dat is altijd wikken en wegen omdat je niet wil dat klanten niet krijgen waar ze recht op hebben.

En af en toe zijn wij vanuit HR ook wel af en toe politieagent. Van de ene kant zorg je ervoor dat je medewerkers faciliteert en ondersteunt, maar soms moet je ook tegen iemand zeggen van, goh, is het niet genoeg geweest? Dat is ook fair naar de medewerker toe. Dat wordt wel niet altijd zo gezien door de omgeving. Dan is het wel HR die iemand uit zijn functie haalt. Dan denk ik ook van ja, kijk eens wat er allemaal al is gebeurd. Dat wordt niet altijd in dank afgenomen. Maar dat is dan maar hoe het is.

Er wordt bij ons veel tijd, geld en effort ingestoken en ingezet⁷⁽³⁾ dat mensen goed samenwerken. We hebben een eigen academy en die hebben allerlei mooie workshops en tools om met een stukje teambuilding aan de gang te gaan. Ik heb een keer een middag georganiseerd over hoe je brein in elkaar zit en hoe dat in verhouding staat met werk en met overbelasting, zodat ze meer kennis daarover krijgen. En soms is het ook gewoon alleen maar een gesprek, wat gebeurt er nou in het team en hoe kunnen we dat ook anders en beter doen. Daarbij krijgen onze teams ieder jaar een budget om te besteden aan teambuilding en dat zijn dan dagen waar iets fysieks vaak ook wordt gedaan of een escape room bijvoorbeeld wordt gecombineerd met een etentje.

Ervaring van de paardencoachingsessie

Ik vond de sessie zelf heel boeiend en interessant^{7(1,2,3,4,8)}. Ik wist niet wat ik kon verwachten en ik was nieuwsgierig^(1,2,3,4,5,7). Het is wel essentieel dat de coach uitlegt^{2(1,6,7,8)} wat er in de coachingsessie gebeurt. Anders komt het een beetje over als zo'n astrologe, zoals Jomanda². Daar moet ik altijd wel om lachen².

Het was de eerste keer eigenlijk dat ik samen met zo'n paard in een bak ging staan^{2(1,7)}. Je voelt ook heel iets anders op het moment dat je in de bak gaat met dat beest^{2(1,3,4,7,8)}. Zo'n groot beest en dan ga je daarnaast staan en dan merk je eigenlijk dat het helemaal niet bedreigend is²⁽¹⁾. Toen ik in de bak liep ervaarde ik meteen rust^(1,2,3,4,7,8). Het was eigenlijk een vrij rustige een serene tijd^{8(1,2,3,4,7)}. Dat beest blijft gewoon staan en staat een beetje appelig te kijken⁸. En het was natuurlijk prachtig weer, onder een kleine ondergaande zon sta je buiten, lekker relaxt, een supermooie ervaring⁸. Ik vond het verrassend dat er al binnen twee minuten een best wel essentieel onderdeel van mij naar boven kwam^{1(4,6,7)}. Ik denk dat als je een normaal gesprek voert bij een coach of een therapeut dat je daar veel langer over zou doen om daar uit te komen¹⁽⁶⁾. Ik denk dat zo'n dier je echt wel aanvoelt en weet wat er aan de hand is^{7(1,2,3,4)}. Het is zo bijzonder om een soort miniband op te bouwen met een paard^{6(1,7)}.

Een paard heeft geen belangen en dat is denk ik ook wel het mooie hiervan^{1(2,3,4,6,7,8)}. Je kunt nooit zeggen: "Ja maar, het paard wil de belangen van de werkgever voorop stellen of van de werknemer"¹. Die doet gewoon wat die voelt¹. Bij een dier kan je gewoon helemaal zijn wie je zelf bent^{1(2,3,7,8)}. Indirect zegt zo'n dier dat je goed bent wie je bent¹. Die heeft geen oordeel over je^{1(2,3,4,7,8)}. Dus ik denk dat je daarmee een ander gesprek op gang kunt brengen dan met mensen^{1(2,3,4,6,7,8)}. Een paard helpt je om vertrouwen te krijgen en ook wel te confronteren⁷. Terwijl als een coach jou aanspreekt dan kun je al snel in de verdediging gaan⁶.

Inzichten uit de paardencoachingsessie

De paardencoachingsessie heeft veel bij me losgemaakt³. Het feit dat ik zo in mijn hoofd zat dat was voor het eerst voor mij zo duidelijk^{3(1,6)}. En dat was ook iets wat ik eigenlijk al wist maar dit was het moment, toen het paard het mij vertelde dacht ik van nou nu ga ik er echt wat aan doen want nou ja nu kwam het echt binnen zeg maar³⁽¹⁾. Ik ben wel met deze inzichten aan de slag gegaan¹⁽³⁾. Dus het heeft wel een zetje gegeven¹⁽³⁾. Ik voel nu aan mijn lichaam dat dit te veel is dus ik ga dit nu ook niet doen³⁽⁴⁾. Ik ga deze dag gebruiken om tot rust te komen³. En vanaf de sessie ben ik ook echt dingen af gaan zeggen³. En ik had voor mezelf al langere tijd dat ik wilde gaan bewegen¹. Toen ben ik gaan googelen om te kijken wat ik leuk vind en toen heb ik dat geregeld¹.

In mijn rol als leidinggevende hou ik denk ik al rekening met de behoeftes van mijn werknemers¹⁽³⁾. In dat opzicht heb ik niet direct nieuwe inzichten gekregen van de sessie^{1(3,7,8)}. Er zijn wel een paar dingen die ik meeneem^{1(2,3,4,7)}. Ik zie bij mijn medewerkers dat ze, net als ik, te veel in hun hoofd zitten, maar daar maken ze zichzelf overspannen mee³. Onbewust wist ik dat wel maar door deze training ga ik haar daar nu mee spiegelen had ik bedacht³. En ik vond het echt mooi dat dat paard zo belangeloos was^{7(1,2,3,4,6,8)}. Ik merk dat ik soms wel eens snel conclusies kan trekken over iemand⁷.

Ik denk dat paardencoaching een vorm kan zijn om mensen en teams verder te helpen^{1(2,3,4,5,6,7,8)}. Maar je moet dan wel een doel hebben waarom je dat zou willen doen⁷⁽¹⁾. Ik denk dat je wel iets kunt bereiken met die met een trauma zit en dat het paard je helpt om een stukje te verwerken^{3(1,2,3,4,7)}. En voor teams kan het inzicht geven in hoe er wordt samengewerkt^{1(2,3,4,5,6,7,8)}. Ik denk niet dat het voor iedereen en alle medewerkers zou helpen, omdat ik denk dat niet iedereen zo paardencoaching zou willen of zou zien zitten^{1(2,3,4,6,7,8)}. Net zoals ja, met alle trainingen^{1(2,3,4,7,8)}. Het is van het individu afhankelijk of het werkt en waar die wel of niet iets mee kan^{1(2,4,8)}.

Figuur 9

Links het beeld van organiseren vóór de paardencoachingsessie. Rechts het beeld van organiseren na de paardencoachingsessie van het verhaal over leren.



4.3 Verhaal 3 – Verhalen over verbinden

Verhaal over het beeld van organiseren

Hallo, ik ben Paul. Ik werk als HR-adviseur. In organisaties moeten mensen centraal staan^{4(2,8)}. Alleen bedrijven zijn te veel bezig met economisch gewin, terwijl medewerkers en omgeving worden uitgebuit⁴⁽⁸⁾. *Bijvoorbeeld door mensen snoeihard laten werken, zonder al te veel rust daartussen en in werkomstandigheden die echt heel beroerd zijn⁴⁽⁸⁾. Bijvoorbeeld bij pakjesbezorgers die op pakjesconto staan⁸. Geef die mensen eens de tijd om te praten met de oude buurvrouw op de hoek⁸. Er zijn mensen nodig die omarmen dat winst voor een bedrijf niet alleen in euro's is, maar zich ook vertaalt in winst voor mens en milieu⁸⁽⁴⁾. Het zou beter zijn voor mens en milieu als bedrijven zich zouden focussen op continuïteit, in plaats van altijd maar meer, meer, meer⁸⁽⁴⁾. Net zoals in de natuur, waarin het ene jaar goed gaat en het ene jaar slecht⁸. Als je als bedrijf sterk genoeg is, kom je door slechte periodes heen⁸.*

Bedrijven zouden aan *duurzame inzetbaarheid* van medewerkers moeten doen^(2,4,8). *Dit houdt in van curatie naar preventie en het liefst nog naar amplitie⁸⁽⁴⁾. Maar het is vaak een gevecht om dit op de agenda te zetten van organisaties⁸⁽⁴⁾. Er is eigenlijk alleen maar tijd voor het proces waar organisaties zich mee bezig houden en verder niets⁸⁽⁴⁾. Terwijl het juist goed zou zijn om meer te vertragen⁸⁽⁴⁾. Vaak komen bedrijven aanzetten met hippe interventies, zoals een workshop mindfulness om aan duurzame inzetbaarheid in te doen⁸. Maar als je niet luistert naar je medewerkers, werken deze interventies niet⁸. Dan is het schieten met hage⁸.*

Nederland is goed in excellente operaties². In het organiseren en het rationele zijn we heel sterk, maar we zijn niet goed in verbinding maken^{2(4,8)}. Natuurlijk moeten mensen kennis hebben van zaken om organisaties goed te kunnen laten functioneren, maar daarnaast is er nog een heel groot emotioneel aspect^(2,4,8). Hier gaat het mis bij veel leidinggevendenden in organisaties^(2,4,8). Er is op dit moment veel disbalans in organisaties^{4(2,8)}, bijvoorbeeld bij The Voice Of Holland^(2,4,8). De verschillen in machtsverhoudingen zorgen voor onderstromen^(3,4,8). En in die onderstromen kan een negatieve en soms zeer negatieve dynamiek ontstaan die heel destructief is voor een organisatie²⁽⁴⁾. Het is de kunst om die onderstroom naar boven te halen^(3,4).

Leidinggevendenden zouden daartoe oprechte aandacht voor medewerkers moeten hebben^{2(4,8)}. Helaas kunnen veel leidinggevendenden dat niet⁽²⁾. Leidinggevendenden zouden het hele jaar door in contact moeten staan met hun team^{4(2,8)}. Vaak hebben mensen het over allerlei verheven modellen en theorieën, maar ik heb het over het koffiemode². Voer gewoon een gesprek met je collega bij het koffiezetapparaat^(2,3,4,8). In échte gesprekken^{2(4,8)} ontstaan openingen voor het bekijken van zaken vanuit een ander perspectief^{f(2,4,8)}. En deze kunnen inspireren om de dingen anders te doen². Vraag bijvoorbeeld aan medewerkers waar ze mee zitten^{8(2,4)}. Zodat signalen vroeg opgepikt kunnen worden en daarop kan worden gereageerd^{8(2,4)}. En niet wanneer Pietje met een burn-out thuis zit, omdat hij naast zijn werk ook nog voor zijn zieke moeder moest zorgen^{8(2,4)}. En ga op zoek naar wat iemand drijft en zingeving geeft^{2(4,8)}. Dan kan een bedrijf een platform worden waar medewerkers zich kunnen ontplooiën en dan groei je als bedrijf².

Het zou beter zijn als bedrijven meer in verbinding staan^(2,4,8). *Verbindingen in bedrijven moet je zien als contacten en gesprekken tussen verschillende afdelingen in organisaties⁴⁽⁸⁾, verticaal en horizontaal. Maar ook vanuit de organisatie naar buiten de organisatie en andersom^(4,8). Ook zouden bedrijven ervoor moeten zorgen dat er een gemeenschappelijk doel is waar iedereen naartoe werkt*

en deze ook duidelijk is voor iedereen en door iedereen gesteund wordt⁸⁽⁴⁾. Dus niet een slogan gebruiken die niemand snapt, maar die ook de medewerker in het magazijn begrijpen en daar dus ook naar kunnen leven⁸. Door verbindingen te hebben binnen en buiten de organisatie, kunnen organisaties in balans komen^(2,4,8). Dit is beter voor mens en omgeving en ook voor resultaten van de organisatie^(2,4,8).

Ervaring van de paardencoachingsessie

De kennismaking met Unicum was bijzonder⁴⁽²⁾. Je stapt letterlijk het energieveld van dat paard binnen als je over het koortje gaat⁴. Ik herinner mij de enorme zachtheid van Unicum's neus toen hij mij met zijn grote hoofd mij besnuffelde aan de zijkant van mijn gezicht⁴. Dat was heel teder en indrukwekkend⁴. Tijdens de sessie waren het paard en ik met een onzichtbaar lijntje met elkaar verbonden⁴. Ik heb gemerkt dat op de momenten dat ik contact kon maken met mijn innerlijke zelf, hij ook direct reageerde en dat was een bijzondere ervaring voor mij⁴. Ik heb de afgelopen jaren regelmatig coaching gehad, waarbij het verbinden met mijn gevoel centraal stond dus ik kon mooi die verbanden leggen met wat het paard van nature doet⁴⁽⁸⁾. In de sessie wordt gebruik gemaakt van puur natuur²⁽⁴⁾. De gevoeligheid van een paard is indrukwekkend⁴⁽²⁾ en heeft wel een bepaalde impact²⁽⁴⁾.

Het mechanisme wat een paardenkudde heeft om zichzelf te beschermen is om constant te checken of iedereen bij de pinken is⁴. En dat je dus inderdaad alert moet zijn op dingen van buitenaf die jouw kudde kunnen verstoren⁴. En dat is een heel verfijnd mechanisme, waarop je op een heel ander niveau communiceert dan op taal of gebaar⁴⁽²⁾. Dus het zit ook meer op het diepe gevoelsniveau⁴⁽²⁾, het buikgevoel² het zijnsniveau². En paarden doen ook direct een check als iemand binnenkomt en gaat direct naar die gebieden waar een soort van kern zit van te veel spanning die uiteindelijk een bedreiging kan zijn voor de kudde⁴.

Ik geloof in de wijsheid van het paard³⁽⁴⁾. Het paard is de leraar die je leert om met dit mechanisme te communiceren en signalen op te vangen uit de omgeving⁴. Het paard kan, zonder nog maar een minuut in de schoolbanken te hebben gezeten, iets wat wetenschappers en psychologen enorm bezigt houdt⁴. En dat is iets wat niet kan in onze maatschappij⁴. Nou neem dan maar eens een voorbeeld aan een paard, die heeft nog geen minuut in de schoolbank gezeten en toch kan die dit⁴.

Inzichten uit de paardencoachingsessie

In de ontmoeting met het paard werd ik mij ervan bewust dat het mij nog steeds dwarszit²⁽⁴⁾ dat ik vroeger ben gepest. Dat had ik mij niet gerealiseerd²⁽⁶⁾. In de dagen na de paardencoaching merkte ik ook dat mijn schouderklachten minder werden⁴. Ik kon die link leggen met paardencoaching, omdat ik wist dat dit niet een fysiek probleem is^{4(5,7)}. Het is niet dat mijn schouder vastzit en daardoor mijn spieren op spanning gaan staan⁴. Wat ik nadien heb geleerd is dat het loslaten van spanningen die je hebt opgebouwd uit de afgelopen tijd dat dat eigenlijk wel de sleutel is waarmee een aantal van mijn klachten, waaronder mijn schouderklachten, toch wel wat minder zijn geworden⁴. Die schouderspanning is een bevestiging van de impact van opgekropte spanningen, of niet verwerkte emoties, die uiteindelijk leiden tot fysieke problemen en dat die op deze manier doorbroken kunnen worden⁴. Dus die rust zoek ik nu ook bij mijn honden en dan kijk ik hoe ze reageren². Ik help met dit inzicht nu ook andere mensen⁽²⁾. Zo zag ik laatst een tienermeisje overstuur op straat staan². Ik heb toen mijn hondje gepakt en naast haar neergezet om haar te kalmeren². Je zet je brein op een hele

andere manier aan het werk²⁽⁴⁾. Terwijl als je met een andere interventie aan de slag gaat, bij een psycholoog bijvoorbeeld, dan ga je via het hoofd naar binnen².

Je kan eindeloos doorbouwen op wat paardencoaching voor meerwaarde kan bieden⁴.

Paardencoaching laat zien hoe de natuur werkt en hoe geweldig dat is en hoe perfect dat werkt⁴⁽²⁾. Organisaties kunnen krachtiger worden van deze manier van kijken en het je bewustzijn dat dat er is⁴⁽²⁾. Het gaat dus veel verder dan het simpele feit dat een paard je rust geeft²⁽⁴⁾. Het laat ook zien wat deel is van ons²⁽⁴⁾. Paardencoaching biedt grote kansen, het staat voor iets groters²⁽⁴⁾. We moeten meer in verbinding staan met alles om ons heen om veel van onze hedendaagse uitdagingen het hoofd te bieden⁴. Alles in de natuur is integraal⁴⁽²⁾. Je kijkt niet naar één ding, alles heeft verband met elkaar en staat met elkaar in contact, zichtbaar en onzichtbaar en heeft daarbij een bepaalde functie⁴⁽²⁾. Dus eigenlijk is het een heel groot complex netwerk dat je kan inzetten en dat kan pas op het moment dat je daarvoor openstaat⁴⁽²⁾.

Gevoel is een van de elementen die een rol speelt bij het verbinding maken met elkaar²⁽⁴⁾. Maar als je altijd maar gewend bent om via je hoofd met elkaar te werken dan schakel je dat gevoel natuurlijk uit²⁽⁴⁾. Dus paardencoaching opent een nieuw perspectief²⁽⁴⁾. Namelijk, dat je openstaat en contact maakt met andere mensen waar je mee samenwerkt²⁽⁴⁾. En dat is iets wat wij over het algemeen niet zo heel sterk doen²⁽⁴⁾. Zo zijn wij niet getraind, zo zijn wij niet opgeleid²⁽⁴⁾. Wij denken veel meer in silo's, in schotten, in systemen, in afgeperkte mogelijkheden, we hebben eigenlijk overal een hek omheen gezet en daardoor voorkom je dat er interactie kan zijn⁴⁽²⁾. We komen natuurlijk uit een soort van militaire cultuur, waarin we gewoon orders hebben²⁽⁴⁾. Soms helpen collega's daarbij, maar soms ook niet²⁽⁴⁾. En dan krijg je van allerlei gedoe²⁽⁴⁾. Maar we staan niet echt open voor elkaar dus je gaat ook niet vermenigvuldigen²⁽⁴⁾.

Als je wil groeien als bedrijf, dan moet je zo veel mogelijk geïntegreerd werken en daar hoort gevoel bij, samen met het brein en de kennis²⁽⁴⁾. Waar het om gaat is dat het functioneren op gevoelsniveau langzaam doorsijpelt in de organisatie²⁽⁴⁾. Dat er meer is dan alleen met elkaar mondeling communiceren²⁽⁴⁾. Bijvoorbeeld, wanneer je in gesprek bent met mensen, voel je direct of het wel of niet prettig is, maar we slaan daar geen acht meer op⁴⁽²⁾. Dus als het niet prettig is gaan de voelhoorns uit en komen de zintuigen niet op scherp te staan⁴⁽²⁾. Zo van ja, wacht eens even, hier klopt iets niet⁴. Terwijl als je die signalen herkent en misschien eerst daar aandacht aan besteed voordat je aan de slag gaat dan weet je dat het gaat mislukken⁴. Dat soort basisdingen, dat is gewoon compleet losgerukt uit ons bestaan⁴. Een klein beetje verbinding maken zou helemaal niet verkeerd zijn⁴⁽²⁾.

Organisaties kunnen deze manier van denken cultiveren door het in ieder geval te betrekken in alles wat er gedaan wordt⁴⁽²⁾. Laten we een lunchwandeling doen of samen een mindfulnessoefening²⁽⁴⁾. Door dat te doen wordt je je heel erg bewust van iedereen die om je heen zit². Dat kan je natuurlijk ook doen in het werk ook als je samenwerkt². Ik zat te denken we hebben een event waar altijd een soort van verassingselement in zit². Het zou leuk zijn om dan iets van paardencoaching te laten zien².

Paardencoaching an sich heeft ook meerdere mogelijkheden voor organisaties. Je kan kijken naar de eigenschappen van het paard en die onderzoeken, zoals een trilfunctie om spanning los te laten⁴. Of als leidinggevende leren om in te tunen met je collega's en te voelen waar spanning zit⁴⁽²⁾. Maar ook leren om je meer bewust te zijn van de samenwerking die zich op onbewust niveau afspeelt⁴⁽²⁾. Je kan

5. Analyse van de resultaten

In dit hoofdstuk analyseer ik de resultaten vanuit mijn interpretatie als onderzoeker. Voorafgaand is het belangrijk om te melden dat er in dit hoofdstuk geen quotes uit de interviews van de respondenten terugkomen, omdat de core narratives zijn vormgegeven door quotes afkomstig uit de interviews.

5.1 Analyse van verhalen met beelden van organiseren

In dit onderdeel volgt een analyse van de core narratives per verhaal. Voorafgaand zou ik graag een korte analyse willen geven van de collages die door de deelnemers zijn gemaakt (bijlage 4). Het valt op dat de respondenten geringe veranderingen hebben aangebracht in hun collage over het beeld van organiseren. Slechts twee collages zijn aangepast (respondent 2 en 4) in de reflectie op het beeld van organiseren tijdens het tweede interview. Dit impliceert een aanpassing in het beeld van organiseren. Andere respondenten hebben mondeling aangegeven dat ze zich meer bewust zijn geworden van bepaalde aspecten in organisaties (verhaal 2) of hebben aangegeven dat er niets is veranderd (verhaal 1).

5.1.1 Analyse verhaal 1

In het eerste verhaal wordt het groeien, het beter en efficiënter maken van het bedrijf als eerste besproken. Om deze groei te bewerkstelligen, worden medewerkers opgeleid en resultaten gemeten aan de hand van doelstellingen, waarop medewerkers worden beloond. Daarnaast is uit het verhaal op te maken dat er een duidelijke hiërarchie aanwezig is in de organisatie. Er zijn strikte regels en de baas loopt onder andere rond om medewerkers te controleren op hun werk. Medewerkers voeren gesprekken met een HR-medewerker, en niet met de leidinggevende zelf. Door deze omschrijving lijkt het dat in het eerste verhaal elementen zoals controleerbaarheid en meetbaarheid als doel voor het optimaliseren van economische winst centraal staan. Hierin is de machinemetafoor van Morgan te herkennen, die wordt ondersteund door een strikte cultuur en duidelijke machtsverhoudingen die worden omschreven in de politieke metafoor. Daarbij beschrijft de leidinggevende dat hij als 'de coole boss' gezien wil worden. Dit kan betekenen dat hij zijn charisma inzet, om 'volgers' te leiden. Deze manier van leidinggeven wordt door Morgan omschreven in de overheersingsmetafoor. Wat hier ook mogelijk bij aansluit, is de beschrijving van een discussie voeren, waarbij de leidinggevende kijkt 'naar de persoon die tegenover hem staat', het in de discussie 'hard tegen hard' gaat en hij 'vol is van [zijn] verhaal'. Ik interpreteer dit als een manier om mensen te overtuigen van zijn gelijk.

Het paard wordt omschreven als een leugendetector die aanvoelt wanneer je niet de waarheid spreekt. Het lijkt erop dat het paard volgens het perspectief van de leidinggevende een meetinstrument is dat controleert of de deelnemer de waarheid spreekt of niet. Mijn interpretatie hiervan is dat hier de machinemetafoor zichtbaar is, waarin meetbaarheid en controleerbaarheid belangrijke elementen zijn. Volgens de deelnemer zorgt de leugendetector dat hij meer over zichzelf vertelt dan hij zou willen. Dit kan geïnterpreteerd worden vanuit de overheersingsmetafoor en de politieke metafoor, waarin de leugendetector de macht heeft om meer uit de deelnemer te halen dan hij in eerste instantie van plan was te laten gebeuren. De deelnemer geeft echter ook aan dat hij twijfelt aan de interpretatie van de leugendetector, omdat de deelnemer niet kan controleren of de

leugendetector wel betrouwbaar is. De sessie wordt als ‘zweverig’ omschreven. Dit lijkt tegenovergesteld aan meetbaar en controleerbaar.

De deelnemer neemt uit de sessie mee dat hij zich bewust is geworden van lichamelijke spanningen. Hij omschrijft dat hij niet weet wat hij met deze kennis kan doen en het lijkt erop dat hij verder geen actie onderneemt om dit uit te zoeken. Daarbij omschrijft hij dat hij alles ‘goed op een rijtje’ heeft. In dit verhaal kan dit betekenen dat hij vindt dat zijn hoofd en lichaam in contact staan met elkaar en daar dus verder geen inzichten over op hoeft te doen. Daarbij ziet de deelnemer het nut van de praktische toepassing van paardencoaching voor organisaties, bijvoorbeeld voor het verkrijgen van inzicht in teamdynamieken. In de reflectie geeft de deelnemer aan dat zijn beeld van organiseren niet is veranderd.

5.1.2 Analyse verhaal 2

In het tweede verhaal beschrijft de leidinggevende dat mensen en teams in organisaties veel autonomie en verantwoordelijkheid krijgen en leren van voorgaande acties door daarop te reflecteren en te evalueren. Het lijkt erop dat lerende processen in deze organisatie centraal staan, wat past bij de breinmetafoor. Men reflecteert zowel op individuen als op teams en processen in de organisatie. De leidinggevende vertelt dat ze hierin een faciliterende functie heeft en het proces zo nodig bewaakt en bijstuurt. Dit hint in mijn optiek naar de machinemetafoor, waarin controle over het proces wordt beschreven. Hierin is een pluralistische machtsverhouding zichtbaar. Ze vertelt echter ook dat het doel is om medewerkers zo veel mogelijk op één lijn te krijgen. Het lijkt erop dat er een wens is om naar een meer *united* vorm van organiseren te bewegen. Verder is het volgens de leidinggevende voor deze lerende benadering een belangrijke voorwaarde dat medewerkers goed in hun vel zitten, omdat dat zorgt voor betere bedrijfsuitkomsten. Deze gedachte past bij de organismemetafoor. Om aan deze voorwaarde te voldoen, lijkt het erop dat er veel aandacht uitgaat naar de organisatiecultuur, bijvoorbeeld door persoonlijkheidstesten, workshops en teambuildingsactiviteiten.

Over de paardencoachingsessie zegt de deelnemer dat ze zich bewust wordt van spanningen in haar lichaam en de signalen die haar lichaam aangeeft. Deze bewustwording kan wijzen in de richting van de organismemetafoor. Daarnaast ziet ze in de interactie met het paard dat het dier niet oordeelt en dat voelt veilig. Dit kan duiden op de cultuurmetafoor, waarin de leidinggevende aangeeft hoe zij een veilige omgeving ervaart.

De deelnemster geeft aan dat de paardencoaching haar een ‘zetje’ heeft gegeven om voor zichzelf dingen anders aan te pakken. Ze zegt zich bewuster te zijn van signalen die haar lichaam geeft en dat ze daar ook naar handelt, bijvoorbeeld door afspraken af te zeggen en meer rust te pakken. Dit lijkt te wijzen op de organismemetafoor. Daarnaast is ze zich ervan bewust dat ze snel oordeelt en dit probeert ze nu minder te doen. Hierin is mogelijk de cultuurmetafoor zichtbaar. De inzichten worden meegenomen naar de organisatie, doordat inzichten met medewerkers worden gedeeld. Volgens de leidinggevende is het accent in het beeld van organiseren meer komen te liggen bij het luisteren naar signalen van het lichaam en elkaar respecteren. Het eerstgenoemde past bij de organismemetafoor, het laatstgenoemde bij de cultuurmetafoor.

5.1.3 Analyse verhaal 3

In verhaal drie worden verbindingen tussen mensen en afdelingen binnen en buiten organisaties beschreven, zowel verticaal als horizontaal. Het lijkt erop dat een integrale aanpak centraal staat die kan worden omschreven als een ecosysteem. De leidinggevende vertelt dat organisaties goed moeten zijn voor mens en omgeving. Dit houdt onder andere in dat er veel aandacht gaat naar medewerkerswelzijn en dat organisaties worden beschouwd als plekken waar medewerkers zich kunnen ontplooiën en zingeving kunnen vinden. De leidinggevende benadrukt daarbij dat het belangrijk is dat leidinggevendén écht in gesprek gaan met hun medewerkers. Een benadering van organisaties waarbij een integrale aanpak en medewerkerswelzijn hoog in het vaandel staan, wijzen sterk op een perspectief vanuit een organismemetafoor. Bovendien legt de leidinggevende uit dat hij zich afzet tegen organisaties die enkel uit zijn op het genereren van economische winst en daarbij de omgeving en medewerkers uitbuiten. Er zijn sterke aanwijzingen dat de metafoor zich afzet tegen het overheersingmetafoor en mogelijk de rationele aanpak van de machinemetafoor. Dit versterkt mijn aanname dat de organismemetafoor hier centraal staat, omdat deze volgens Morgan (2006) een tegenreactie is op de machinemetafoor.

De paardencoachingsessie stond volgens de leidinggevende 'voor iets groters'. De nadruk leek voor hem te liggen op de manier waarop het paard met zijn omgeving omgaat. Hij vertelt dat het paard via een 'diepe gevoelslaag in contact staat met zijn omgeving'. Het paard kan een 'leraar' zijn die mensen leert over het stilstaan bij gevoel en deze manier van informatie-uitwisseling. Deze omschrijving sluit mogelijk aan bij de organismemetafoor. Daarin is aandacht voor de lichamelijke beleving van mensen in organisaties en de verbindingen die zij aangaan met hun omgeving.

De inzichten uit de paardencoachingsessie lijken voor een uitbreiding in het beeld van organiseren te hebben gezorgd. Aan het oorspronkelijke beeld is aandacht voor de diepe gevoelslaag toegevoegd, om op die manier in contact te staan met jezelf en de omgeving. De deelnemer benadrukt dat naast de ratio ook het gevoel een rol speelt in organiseren en kan voorzien in relevantie informatie voor de organisatie. De inzichten worden toegepast door bijvoorbeeld aan het begin van de dag een mindfulnessoefening te doen. Of door meer aandacht te hebben voor wanneer je gevoel aangeeft dat er iets niet klopt in een situatie. Daarnaast gebruikt de leidinggevende zijn opgedane inzichten om mensen buiten de paardencoachingsessie te inspireren, bijvoorbeeld door een paardencoach uit te nodigen op een event voor vitality managers. Deze inzichten sluiten mogelijk aan bij de organismemetafoor, waarbij het ook lijkt dat de leidinggevende tegen de machinemetafoor van organiseren ingaat.

5.2 Mogelijke verklaringen

5.2.1 Verklaring verhaal 1

Ondanks het feit dat de leidinggevende zich bewust wordt van spanningen in het lichaam en mogelijkheden ziet voor teams in organisaties om te leren van paardencoaching, zegt hij dat hij geen inzichten uit de paardencoachingsessie kan toepassen buiten de sessie.

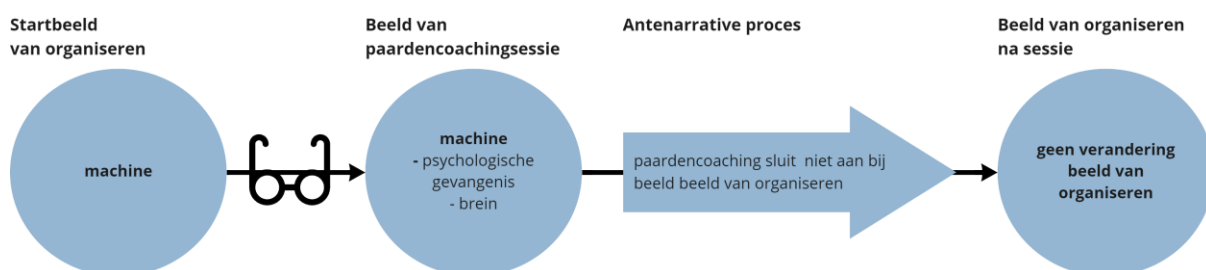
Hij geeft aan dat hij alles op een rijtje heeft en vindt de paardencoachingsessie te soft. Mogelijk neemt hij hierdoor geen inzichten mee. Het lijkt erop dat de leidinggevende sterk gelooft in zijn eigen beelden. Dit kan hintten naar de overheersingmetafoor die ook beschreven is in het initiële beeld van organiseren, waarin de leidinggevende anderen lijkt te willen overtuigen van zijn verhaal.

Hierbij komen elementen in zijn oorspronkelijke beeld van organiseren terug in het beeld van de paardencoachingsessie. Deze worden onder andere beschreven aan de hand van kenmerken uit de machinemetafoor, zoals controleerbaarheid en meetbaarheid. De inhoud van de machinemetafoor en het beeld van de paardencoachingsessie lijken tegenovergesteld. In de paardencoachingsessie ontbreekt het namelijk aan meetbaarheid en controleerbaarheid.

De combinatie van de overtuiging in het eigen beeld van organiseren en de tegenstelling in het beeld van organiseren en de paardencoachingsessie, kunnen ervoor hebben gezorgd dat bij de deelnemer tijdens de paardencoachingsessie geen nieuwe manieren van sensemaking zijn ontstaan. Dan verandert het antenarrative proces niet en blijft ook het beeld van organiseren onveranderd. Ik heb geen aanwijzingen dat restorying heeft plaatsgevonden (figuur 11).

Figuur 11

Schematische weergave van de verklaring waarom er in verhaal 1 geen verandering in het beeld van organiseren plaatsvindt.



5.2.2 Verklaring verhaal 2

In verhaal twee lijkt het erop dat zowel het oorspronkelijke beeld van organiseren als de paardencoachingsessie wordt beschreven aan de hand van kenmerken van de breinmetafoor, met elementen uit de organismemetafoor en de cultuurmetafoor. Ik zie hierin een projectie van het beeld van organiseren op de paardencoachingsessie.

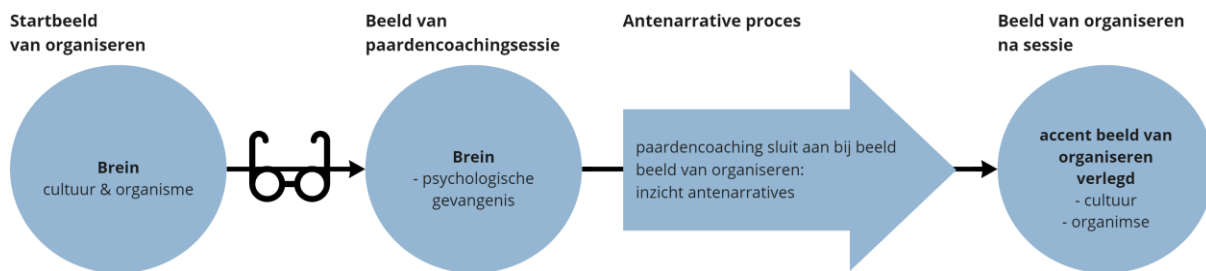
De breinmetafoor benadrukt dat je leert door een object/subject te evalueren en erop te reflecteren (bijvoorbeeld evalueren van een proces, of doelen gehaald zijn, maar ook in coachinggesprekken met medewerkers). Deze benadering is mogelijk terug te zien in de paardencoachingsessie waarbij evaluatie plaatsvindt doordat de sessie de leidinggevende helpt op zichzelf te reflecteren. De leidinggevende vertelt dat het paard helpt om te reflecteren op lichamelijke spanningen. Daaruit komen inzichten voort waar de leidinggevende voor zichzelf mee aan de slag gaat. De deelnemer zegt hierdoor meer aandacht te besteden aan lichamelijke signalen en aan het creëren van een veilige omgeving. Deze inzichten passen mogelijk bij de organismemetafoor en de cultuurmetafoor, maar blijven in lijn met het eerste beeld van organiseren, waarin de breinmetafoor dominant is.

De deelnemer maakt een vertaalslag van de inzichten uit de paardencoachingsessie naar de omgeving van de organisatie. Het lijkt erop te wijzen dat in het nieuwe beeld van organiseren meer accent komt te liggen op elementen uit de organismemetafoor (luisteren naar lichaam) en de cultuurmetafoor (minder oordelen). Hiermee lijkt er sprake te zijn van een verandering in sensemakingprocessen. Door het zichtbaar maken en het reflecteren op het antenarrative van de deelnemer, lijken er nieuwe manieren van sensemaking te zijn ontstaan. De deelnemer maakt kennis

met embodied sensemaking: zij geeft aan dat zij zich ervan bewust is geworden dat aandacht voor lichamelijke signalen belangrijk zijn en zegt deze toe te gaan passen in haar dagelijks leven. De beschrijving van de accentverschuiving in het beeld van organiseren en de toepassing van inzichten in het dagelijks leven na de interventie kunnen voor mij wijzen op verandering in het antenarrative proces. Ik zie aanwijzingen die aangeven dat restorying heeft plaatsgevonden (figuur 12).

Figuur 12

Schematische weergave van de verklaring waarom in verhaal 2 accenten in het beeld van organiseren zijn aangebracht.



5.2.3 Verklaring verhaal 3

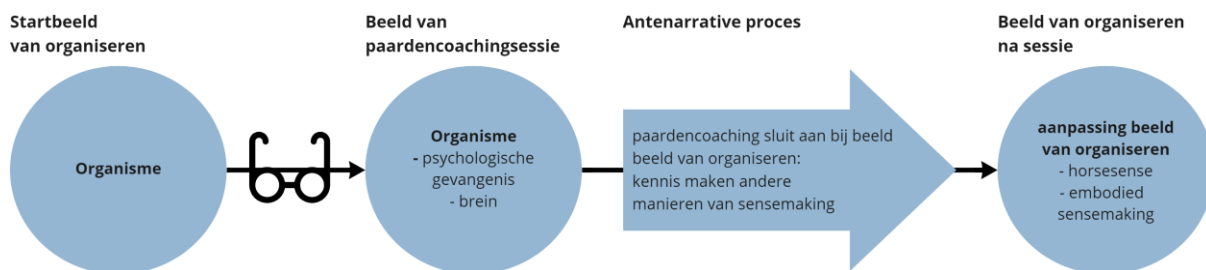
In het derde verhaal lijkt zowel het beeld van organiseren als de paardencoachingsessie te worden beschreven aan de hand van kenmerken van de organismemetafoor (en het afzetten tegen de machine- en overheersingmetafoor). In mijn beleving is dit een projectie van het oorspronkelijke beeld van organiseren op de paardencoachingsessie. De inzichten uit de paardencoachingsessie zijn ook in lijn met de organismemetafoor, zoals die is beschreven in het eerste beeld van organiseren.

De leidinggevende beschrijft dat de inzichten uit de paardencoachingsessie zijn meegenomen naar de organisatie. Dit lijkt erop te wijzen dat door de inventie nieuwe manieren van sensemaking zijn ontstaan. De deelnemer vertelt dat hij zich bewust is geworden van een “diepe gevoelslaag” en hoe je hier in organisaties mee om kunt gaan. Dit kan embodied sensemaking worden genoemd. Daarbij vertelt hij dat er vanuit deze diepe gevoelslaag informatie-uitwisseling kan plaatsvinden met de omgeving. Hij kan de omgeving als het ware scannen. Deze betekenisgeving lijkt op wat Boje (2008, p. 18) *horse sense* noemt: het uitwisselen van energieën tussen mens en omgeving. De nieuwe manieren van sensemaking zorgen voor een aanpassing in het beeld van organiseren, in die zin dat het belangrijk is om te luisteren naar je gevoel, bijvoorbeeld ter indicatie of een situatie klopt.

Volgens mijn interpretatie staan in het startbeeld van organiseren het beeld van de paardencoachingsessie en de inzichten uit de paardencoachingsessie de organismemetafoor centraal. De deelnemer beschrijft organiseren in dit verhaal als functioneren in een ecosysteem waarin mensen met elkaar in contact staan. Hij noemt kenmerken van embodied sensemaking en horse sense waarmee hij in de paardencoachingsessie kennis heeft gemaakt. Deze vormen van betekenisgeving lijken aan te sluiten bij het beeld van organiseren dat de leidinggevende al had. De nieuwe manieren van sensemaking lijken te zijn toegevoegd aan zijn antenarrative proces; hiermee wordt ook zijn beeld van organiseren uitgebreid. Daarbij vertelt de leidinggevende dat hij de inzichten buiten de paardencoachingsessie gebruikt om andere mensen te inspireren met dit nieuwe verhaal. Ik zie sterke aanwijzingen dat restorying heeft plaatsgevonden (figuur 13).

Figuur 13

Schematische weergave van de verklaring waarom er in verhaal 3 een uitbreiding in het beeld van organiseren heeft plaatsgevonden.



5.2.4 Vergelijking verklaring core narratives

Alle core narratives lijken het oorspronkelijke beeld van organiseren te projecteren op de paardencoachingsessie (figuur 14). Hoe het beeld van organiseren verandert, lijkt afhankelijk van de dominante metafoor vanwaaruit iemand al naar het organiseren keek. Vanuit deze metafoor beoordeelt hij ook de interventie. Wel menen alle deelnemers dat paardencoaching bij hun aanwezige lichamelijke spanningen inzichtelijk maakt en helpt deze te accepteren. Oftewel, paardencoaching helpt mogelijk om (onbewuste) antenarrative processen inzichtelijk te maken voor deelnemers. Dit sluit aan bij het zichtbaar maken van de psychologische-gevangenismetafoor. Afhankelijk van het beeld van organiseren wordt bepaald wat van de coaching wordt geleerd. De paardencoaching wordt beschreven als een potentiële plek waar kan worden geleerd, zoals wordt begrepen vanuit het breinmetafoor.

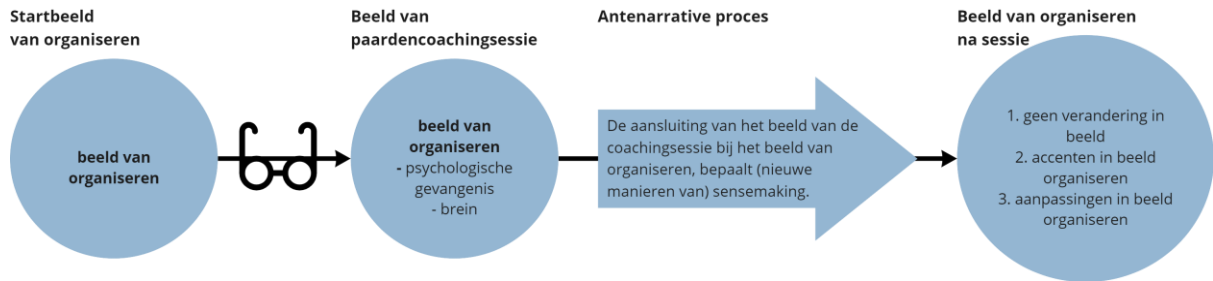
Een belangrijke voorwaarde voor een verandering in het beeld van organiseren lijkt dat nieuwe vormen van sensemaking die worden geïntroduceerd bij de paardencoachingsessie aansluiten op de dominante metafoor in het oorspronkelijke beeld. In het eerste verhaal spreken het beeld van organiseren en de methode in de paardencoaching elkaar ernstig tegen. Dit kan de verklaring zijn voor het feit dat het antenarrative proces in dit verhaal niet is veranderd en het beeld van organiseren ongewijzigd is gebleven. Het is minder waarschijnlijk dat in deze gevallen restorying plaatsvindt.

Wanneer het beeld van organiseren en het beeld van de paardencoachingsessie elkaar wel overlappen, zie ik een grotere kans dat inzichten uit de paardencoachingsessie zich vertalen in een verandering in het beeld van organiseren. Het initiële beeld van organiseren lijkt bepalend te zijn voor de wijze waarop deze verandering eruitziet en op welke manier men betekenis geeft aan de paardencoachingsessie. Tijdens de sessie zijn nieuwe inzichten ontstaan in het reeds bestaande antenarrative proces door deze zichtbaar te maken. Daarnaast hebben deelnemers nieuwe vormen van sensemaking aangenomen, namelijk embodied sensemaking en horse sense. Deze veranderingen in het verhaal van het beeld van organiseren, het antenarrative proces en de toepassing daarvan buiten de paardencoachingsessie duiden er naar mijn mening op dat restorying mogelijk heeft plaatsgevonden.

Bijlage 6 geeft een overzicht van de beelden van organiseren, de paardencoachingsessie en een verklaring voor een aanpassing in de beelden van organiseren per core narrative.

Figuur 14

Schematische weergave van een verklaring in de mogelijke verandering in het beeld van organiseren naar aanleiding van een paardencoachingsessie.



6. Conclusie

In dit hoofdstuk bespreek ik de antwoorden op de onderzoeksvragen aan de hand van de resultatenanalyse. Ik bespreek eerst de deelvragen en tot slot de hoofdvraag van dit onderzoek.

Deelvraag 1: Welke verhalen vertellen leidinggevendenden over hun beeld van organiseren vóór de paardencoachingsessie?

De deelnemende leidinggevendenden hebben hun beeld van organiseren voorafgaand aan de interventie beschreven in termen waarin verschillende van Morgans (2006) metaforen terug zijn te zien. Bij iedere deelnemer zijn verschillende metaforen te herkennen, maar lijkt een bepaalde metafoor dominant te zijn. Na ordening in typologieën blijkt dat er in dit onderzoek sprake is van drie core narratives, waarin respectievelijk de machinemetafoor, de breinmetafoor en het organismemetafoor dominant zijn.

Deelvraag 2: Welke verhalen vertellen leidinggevendenden over hun beeld van de paardencoachingsessie?

In alle verhalen beschrijven deelnemers dat ze zich bewust zijn geworden van lichamelijke spanningen waarvan ze zich daarvoor niet of slechts gedeeltelijk bewust waren. Deze bewustwording van (gedeeltelijk) onbewuste processen past mogelijk bij de psychologische-gevangenismetafoor. Ten tweede hoor ik in alle verhalen dat er iets geleerd kan worden van deze (gedeeltelijk) onbewuste processen. Wat ervan wordt geleerd, is afhankelijk van het dominante beeld van organiseren. In alle verhalen lijken de beelden van organiseren zich te projecteren op de beelden van de paardencoachingsessie. Zowel de manier waarop de paardencoaching wordt beleefd als de inzichten die deelnemers uit de interventie meenemen weerspiegelen de dominante metafoor van het oorspronkelijke beeld. In dit onderzoek zijn deelnemers waarbij de machinemetafoor dominant is het minst te spreken over de waarde van de interventie. Zij beoordelen paardencoaching als zweverig, omdat wat hierin gebeurt niet kan worden gecontroleerd of gemeten. Deelnemers met een minder mechanisch beeld waarin zich elementen van de organismemetafoor bevinden, zijn positiever over de waarde van de interventie. Zo noemen ze kwaliteiten van de paardencoachingsessie, zoals de aandacht voor het lichaam en de belangenloosheid van het paard.

Deelvraag 3: Welke verhalen vertellen leidinggevendenden over de inzichten uit de paardencoachingsessie?

De inzichten uit de paardencoachingsessie van de deelnemers lijken in lijn met het initiële beeld van organiseren. Hoewel bij een aantal deelnemers wel veranderingen in het beeld van organiseren hebben plaatsgevonden, gaat het alleen om een aanpassing binnen het initiële beeld van organiseren. De inzichten die tot een (accent)verschuiving hebben geleid zijn een verhoogd bewustzijn van het belang om naar signalen van het lichaam te luisteren (zoals vermoeidheid), minder oordelen en meer luisteren naar het gevoel om af te stemmen op de omgeving.

Deelvraag 4: Wat is/zijn mogelijke verklaring(en) voor een verschuiving in het beeld van organiseren naar aanleiding van het beeld van de paardencoachingsessie van leidinggevend(en)?

Het lijkt erop dat de (afwezigheid van) veranderingen in het beeld van organiseren samenhangen met projectie van het oorspronkelijke beeld van organiseren op de paardencoaching. Morgan (2006, p. 339) omschrijft dit proces als “self-referential”. Hij stelt dat organisaties “arrogant” zijn en het eigen beeld van organiseren projecteren op de omgeving. Ogenschijnlijke veranderingen vormen niets meer dan een reflectie van het dominante beeld dat al aanwezig was in de organisatie. De eventuele verschuivingen in de antenarrative processen van leidinggevend(en) vinden plaats binnen het initiële beeld van organiseren. Dus ook al vinden veranderingen in het beeld van organiseren plaats, het dominante beeld van organiseren lijkt in dit onderzoek niet te veranderen.

Hoofdvraag: Hoe veranderen beelden van organiseren aan de hand van een paardencoachingsessie?

Volgens het conceptuele kader vindt restorying plaats wanneer wordt ingegrepen op de manier hoe iemand betekenis geeft aan de wereld en er daardoor nieuwe verhalen ontstaan (Boje, 2008; Flora et al., 2016). In andere woorden: restorying vindt plaats wanneer wordt ingegrepen in het antenarrative proces met bijbehorende sensemakingprocessen, waardoor nieuwe verhalen ontstaan. Mijn interpretatie van de resultaten van dit onderzoek wijst niet op grote veranderingen in verhalen die leidinggevend(en) vertellen over hun beeld van organiseren door hun ervaring van een paardencoachingsessie. Wel blijkt de interventie te kunnen leiden tot verschuivingen in het antenarrative proces, waarbij de deelnemer andere vormen van sensemaking leert toepassen – hier aangeduid als embodied sensemaking en horse sense. Dit kan leiden tot andere accenten en een verschuiving binnen zijn beeld van organiseren. Hij leert het belang van aandacht voor signalen van het lichaam en de emoties die hier onder kunnen liggen, ook in het kader van zijn leidinggevende werk.

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 het karakter van de paardencoachingsessie worden sensemakingprocessen door de interventie wel of niet opnieuw vormgegeven. Ik heb de indruk dat het bij een te grote tegenstelling, zoals bij deelnemers die uitgaan van de machinemetaphoor 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 welke sensemakingprocessen er plaatsvinden in en na 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.

7. Discussie

Dit onderzoek komt tegemoet aan de oproep om de menselijke, de emotionele en lichamelijke, kant van organiseren meer aandacht te geven in organisatiestudies (Dougherty & Drumheller, 2006; Fatien Diochon & Nizet, 2019; Gärtner & Ortmann, 2016; Verheijden, 2021; Wright, 2021). Ik heb daarom een emotioneel en lichamelijke interventie onderzocht die onder andere kan zorgen voor inzichten in medewerkerswelzijn. De veronderstelling is dat werkelijkheden niet alleen via taal worden geconstrueerd, maar ook via het lichaam (Boje, 2008; Fatien Diochon & Nizet, 2019; Flora et al., 2016; Hummels & Van Dijk, 2015; Springborg, 2018). In dit onderzoek is dat terug te zien in zowel het onderwerp als de onderzoeksmethoden. Deze benadering van het construeren van werkelijkheden gaat in tegen de dominante sociaal-constructivistische opvatting dat werkelijkheden en verhalen met name via taal worden geconstrueerd (Boje, 2008; Fatien Diochon & Nizet, 2019; Flora et al., 2016; Springborg, 2018). In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op de bovenstaande veronderstellingen door de wetenschappelijke en praktische implicatie te bespreken.

7.1 Wetenschappelijke implicaties

7.1.1 Morgans beelden van organiseren

Dit onderzoek beantwoordt de oproep om Morgans theorie, naast conceptuele theoretische uitwerkingen, ook in de praktijk toe te passen (Tohidian & Rahimian, 2019). In dit onderzoek zijn de beelden van organiseren toegepast om beelden te analyseren en te begrijpen, zoals Lakoff en Johnson (1980, p. 2003) de functie van een metafoer omschrijven. Deze metaforen zijn zowel gebruikt voor de dataverzameling in de vorm van een collage als voor de data-analyse.

Morgan heeft het in zijn boek over het creëren van een *“storyline”* (Morgan, 2006, p. 351) van een organisatie met behulp van acht metaforen om beelden van organiseren te onderzoeken en nieuwe manieren van organiseren te ontdekken. Dit onderzoek voegt een verdieping in de analyse van de storyline toe door middel van paardencoaching. Paardencoaching zorgt bijvoorbeeld voor deze verdieping doordat een gedeelte van de psychologische gevangenis van leidinggevendens inzichtelijk wordt gemaakt. De inzichten die hieruit voortkomen hebben invloed op de analyse van de metaforen van de storyline.

Morgan beschrijft in zijn boek hoe beelden van organiseren kunnen worden geanalyseerd, maar niet hoe je deze door een externe factor, zoals een interventie, kunt beïnvloeden. Door gebruik te maken van Morgans theorie wordt inzichtelijk in welke richting het beeld van organiseren van de manager verschuift als gevolg van een interventie. Bijvoorbeeld, in dit onderzoek blijkt dat paardencoaching nuttig kan zijn voor het verschuiven van beelden van leidinggevendens richting een meer organistisch beeld van organiseren. Vanuit deze gedachte kunnen meerdere interventiesoorten en de invloed op het beeld van organiseren worden onderzocht. Met die kennis kan vervolgens worden gekeken of en hoe interventies aangepast kunnen worden om het gewenste effect te bereiken in de beelden van organiseren van leidinggevendens.

7.1.2 Antenarratives en embodied restorying practices

Flora et al. (2016) beschrijven hoe antenarratives worden gebruikt voor embodied restorying practices. In dit onderzoek worden antenarratives gebruikt om interventies te onderzoeken. Daarbij

is het nuttig gebleken om Bojes (2001, 2008) theorie over antenarratives en Morgans (2006) theorie over beelden van organiseren samen te brengen om de invloed van een interventie op het beeld van organiseren van leidinggevendenden te onderzoeken. Mijn benadering is een toevoeging op de theorie van Boje (2001, 2008) over antenarratives waarin hij de focus legt op de samenkomst van verschillende soorten verhalen en sensemakingprocessen, maar daarbij geen instrument aanreikt om de verandering in de verhalen te omschrijven. Door beelden van organiseren toe te voegen aan de theorie over antenarratives kunnen verschillende soorten interventies en de invloed op het beelden van organiseren worden geanalyseerd. De beelden van organiseren van Morgan zorgen ervoor dat dominante narratieven over beelden van organiseren inzichtelijk worden, in welke richting deze mogelijk veranderen en hoe betekenis wordt gegeven aan de interventie (ofwel, de lived story). Daarnaast is een nieuwe toevoeging van dit onderzoek dat er een verklaring voor een verschuiving in het beeld van organiseren kan worden gevonden in het antenarrative proces waarin de verhalen van het beeld van organiseren en de interventie samenkomen in sensemakingprocessen. In dit onderzoek heb ik de aandacht gelegd op embodied sensemaking en horse sense. Echter vinden veel meer sensemakingprocessen in het antenarrative proces plaats. Een grondige analyse van de sensemakingprocessen en de verhalen die leidinggevendenden vertellen met behulp van de metaforen van Morgan (2006), kunnen nieuwe inzichten scheppen over de manier waarop interventies beelden van organiseren beïnvloeden.

7.1.3 Collages in narratieve onderzoeksmethoden

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van collages om beelden van organiseren te vertalen naar symbolen. Deze benadering sluit aan bij dit onderzoek, omdat verhalen niet enkel worden begrepen vanuit taal maar ook door middel van embodied sensemaking. Daarmee levert dit onderzoek kennis op over Art-Based Research methods (Lahman et al., 2019; Leavy, 2009) in ongestructureerde interviews waarin betekeniswolken (Homan, 2009) met beelden van organiseren (Morgan, 2006) worden onderzocht. De collage is ondersteunend gebleken voor zowel de respondent als de onderzoeker tijdens het open interview.

Het maken van de collage geeft de respondent tijd om na te denken over zijn of haar beeld van organiseren (Flora et al., 2016). Sommige deelnemers gaven aan dat ze niet eerder op een reflectieve manier hadden nagedacht over hun ideaalbeeld van organiseren. Dit wijst erop dat een zogenaamd prelectiemoment kan helpen om dit beeld voor zichzelf helder te krijgen. Ik sluit me dan ook aan bij Flora et al. (2016), die aangeven dat een prelectiemoment de kwaliteit van het interview verbetert. Bovendien wordt gebruikgemaakt van zintuigen om de collage vorm te geven en het verhaal over te brengen. Er vindt als het ware een sensemakingproces plaats. Ik heb gemerkt dat dit de respondent helpt om het verhaal te articuleren aan mij als onderzoeker. Ook op dat punt sluit ik me aan bij Flora et al. (2016), die menen dat het includeren van zintuigen kan helpen bij het articuleren van een verhaal, terwijl dat lastiger zou zijn wanneer het verhaal alleen via taal overgebracht zou worden. De respondent geeft namelijk betekenis aan de symbolen en de relaties daartussen. Deze symbolen staan metafoor voor het beeld van organiseren dat hij of zij heeft. Bijkomend voordeel is dat de symbolen hierdoor een vertaling waren van de aanwezige metaforen in iemands beeld van organiseren. Dit hielp bij de analyse van de beelden van organiseren. Een voorbeeld is de diagram die verschillende deelnemers in hun beeld hadden gezet, en die vaak in verband werd gebracht met concepten over meetbaarheid. Hierin is de machinemetafoor herkenbaar.

Daarbij fungeerde de collage in het interview als kapstok voor onderwerpen die door de deelnemer zelf waren aangedragen. In dit onderzoek was dat met name relevant omdat ik als onderzoeker zo min mogelijk hun verhaal wil beïnvloeden.

De collage hielp de deelnemers ook bij het reflecteren op het beeld van organiseren in het tweede interview doordat de collage hen hielp om terug te halen wat het eerdere beeld van organiseren was. Hierdoor konden ze in het tweede interview reflecteren op het beeld van organiseren. Daarbij was er de mogelijkheid om naast woordelijke ook tastbare veranderingen in het beeld van organiseren aan te brengen. Dit hielp mij als onderzoeker onder andere om te analyseren hoe deelnemers zelf de verandering in het beeld van organiseren hadden ervaren.

De deelnemers reageerden veelal positief op het maken van de collage. De meerderheid van de deelnemers gaf aan dat ze het leuk vonden om te doen. Eén deelnemer gaf aan dat hij de collage niet nodig had om zijn beeld van organiseren te articuleren. Deze deelnemer had een meer mechanisch beeld van organiseren.

Vervolgonderzoek kan verder ingaan op het gebruik van collages in open interviews in narratieve analyses. Mijn suggestie is om collages te gebruiken bij ongestructureerde narratieve interviews, bijvoorbeeld om inzicht te krijgen in betekeniswolken. Daarbij kunnen collages bruikbaar zijn in longitudinale studies waarbij deelnemers wordt gevraagd om te reflecteren op eerdere betekeniswolken. Ten slotte kan een analyse van collages helpen een verdiepend inzicht te krijgen in bijvoorbeeld betekeniswolken van deelnemers.

7.1.4 Embodied sensemaking

In zijn boek heeft Morgan (2006) wel enige aandacht voor het lichaam in organisaties, zoals voor lichamelijk welzijn van medewerkers, en geeft hij ook betekenis aan de organisatie door onbewuste processen, zoals emoties. Echter ligt de nadruk op theorieën die met name de cognitieve vaardigheden van mensen in organisaties bespreken, bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van nieuwe beelden van organiseren. Ook Du Toit (2007) richt zich in haar literatuurstudie met name op vormen van coaching van leidinggevendenden waarin via taal sensemakingprocessen worden onderzocht.

In tegenstelling wordt in dit onderzoek verondersteld dat het lichaam en het hoofd met elkaar verbonden zijn (Hummels & Van Dijk, 2015; Fatien Diochon & Nizet, 2019; Gärtner & Ortmann, 2016; Pert, 2002; Van Noort, 2021, 2022; Verheijden, 2021; Wright, 2021). Naast het hoofd zorgen vormen van embodied sensemaking dat verhalen in organisaties ontstaan (Boje, 2008; Fatien Diochon & Nizet, 2019; Flora et al., 2016; Hummels & Van Dijk, 2015; Springborg, 2018). Het begrijpen van het construeren van verhalen in organisaties, niet enkel via taal maar ook via het lichaam, is een verdieping van het begrip over hoe verhalen in organisaties ontstaan. Zo kunnen verschillende disciplines als neurologie, psychologie en organisatiekunde samenkomen die zowel het hoofd en het lichaam met elkaar verbinden voor sensemaking in organisaties. In vervolgonderzoek kan gekeken worden hoe verschillende disciplines samen kunnen werken om begrip te krijgen van storytelling en het beïnvloeden van storytelling in organisaties via lichamen. Daarnaast kan het nuttig zijn om verschillende interventies en methodes voor organisaties te onderzoeken die leidinggevendenden scholen in embodied sensemakingprocessen in organisaties.

7.1.5 Paardencoaching

In dit onderzoek is paardencoaching geïntroduceerd als emotionele en lichamelijke interventie om het beïnvloeden van storytelling van leidinggevendenden te onderzoeken. Daarmee biedt dit onderzoek aanvullende kennis over embodied restorying practices (Flora et al., 2016) en over het beïnvloeden van beelden van organiseren van Morgan (2006). Met dit onderzoek heb ik aangetoond dat paardencoaching de potentie heeft om managers inzicht te geven in hun antenarratives en hen te scholen op het gebied van embodied sensemaking in organisaties waardoor mogelijk nieuwe beelden van organiseren ontstaan. Ook heeft dit onderzoek bijgedragen aan het inzicht dat paardencoaching volgens leidinggevendenden ingezet kan worden voor medewerkerswelzijn en –ontwikkeling.

Morgan (2006) geeft aan dat onbewuste processen in organisaties kunnen leiden tot destructieve onderstromen. Vanuit deze gedachte beschrijft hij dat mensen in organisaties zich bewust moeten worden van deze processen, zodat “trapped energy” (Morgan, 2006, p. 235) kan worden losgelaten en omgezet in een creërende en creatieve kracht. In aanvulling daarop geeft Flora et al. (2016) aan hoe deze onbewuste processen, ofwel antenarrative processen, inzichtelijk kunnen worden gemaakt voor deelnemers van interventies door middel van embodied restorying practices. De meerderheid van de deelnemers in dit onderzoek heeft aangegeven dat paardencoaching op een efficiënte manier onbewuste processen (ofwel antenarrative processen) zichtbaar maakt. Dit sluit aan bij wat Bosveld (2022a) aangeeft over haar visie op paardencoaching. Door het inzichtelijk maken van antenarrative processen door paardencoaching ontstaan mogelijk inzichten voor het organiseren in organisaties. In dit onderzoek is gebleken dat paardencoaching met name kan helpen om inzichten te verkrijgen in de richting van embodied sensemaking in organisaties.

Er is weinig tot geen literatuur beschikbaar die beschrijft dat interventies naast het zichtbaar maken van antenarrative processen, ook leidinggevendenden kunnen scholen in nieuwe vormen van sensemaking. Echter geven Kostera (2006) en Morgan (2006) aan dat het aanwakkeren van nieuwe manieren van betekenisgeven belangrijk is voor *imaginization* en om tot nieuwe oplossingen voor organisatorische uitdagingen te komen. In dit onderzoek blijkt dat paardencoaching nieuwe vormen van sensemaking kan introduceren, zoals embodied sensemaking en horse sense. Deze nieuwe vormen van sensemaking kunnen zorgen voor nieuwe manieren van sensemaking in organisaties. Horse sense kan leidinggevendenden bijvoorbeeld bewust maken van het fungeren als ecosysteem in organisaties.

Dit onderzoek toont aan dat ingrijpen op het antenarrative proces niet automatisch leidt tot restorying van dominante verhalen. Meerdere deelnemers hebben benadrukt dat iemand wel open moet staan voor de interventie. Ze gaven aan dat ze weinig tijd hadden vrijgemaakt om te reflecteren op de sessie en wat die kan betekenen voor de organisatie. Ook blijven verschuivingen in het beeld van organiseren beperkt. Een eenmalige paardencoachingsessie die zorgt voor een interventie in het antenarrative proces blijkt niet voldoende te zijn voor restorying buiten het eigen beeld op de manier hoe de interventie nu is vormgegeven. Dit sluit aan bij onderzoek van Flora et al. (2016), die aangeven dat zij meerdere interventies hebben gedaan met deelnemers voordat restorying plaatsvond. Dit kan twee mogelijkheden bieden voor paardencoachinginterventies: enerzijds kan dit betekenen dat deelnemers meerdere paardencoachingsessies moeten doorlopen om een verandering in het beeld van organiseren te bewerkstelligen. Anderzijds kan gekeken worden naar manieren die verdieping brengen in de reflectie op de paardencoaching. Dit wordt ook

voorgesteld door McCaleb en Gibbins (2014) die aangeven dat er een coach nodig is om inzichten in horse sense te faciliteren. In de huidige manier waarop paardencoaching wordt vormgegeven, reflecteren de paardencoach en de deelnemer wel tijdens de sessie, maar is er geen reflectie óp de paardencoachingsessie. Ik kwam erachter dat deelnemers in de interviews na de sessie tot nieuwe inzichten over de paardencoachingsessie kwamen door middel van de vragen die ik stelde. Het is de vraag of ze zich bewust waren geweest van deze inzichten als ik geen vragen had gesteld. Het kan interessant zijn voor de paardencoach om deze rol op zich te nemen. Daarbij zag ik parallellen in de beschrijving van de paardencoachingsessie en de beschrijving van het beeld van organiseren door deelnemers. In een reflectie op de paardencoachingsessie kunnen de coach en de deelnemer reflecteren op die parallellen. De paardencoachingsessie is dan als het ware een metafoor voor het beeld van organiseren van de deelnemer. Zo kan worden gekeken naar hoe de functie van het paard wordt omschreven en hoe zich dat verhoudt tot de manier waarop een leidinggevende zijn of haar eigen functie omschrijft. In het eerste verhaal werd het paard bijvoorbeeld omschreven als leugendetector. Het paard controleert, waarbij de leidinggevende zelf ook aangeeft dat hij zijn medewerkers controleert. In het tweede verhaal wordt het paard omschreven als spiegel, waarbij de leidinggevende zichzelf ook ziet als coach en medewerkers spiegelt voor medewerkersontwikkeling. In het derde verhaal wordt het paard omschreven als leraar, waarbij de leidinggevende ook meer een adviserende functie heeft in organisaties. Er zijn meerdere facetten waarin parallellen tussen de paardencoachingsessie en het beeld van organiseren kan worden ontdekt, zoals de manier waarop de interactie met de paarden beschreven wordt en of dat bijvoorbeeld parallel staat aan de interactie met medewerkers. Een ander voorbeeld is de parallel tussen de omschrijving van de ervaring in de paardencoachingsessie en het eigen perspectief van organiseren. Het kan interessant zijn om een framework op te stellen waarin leidinggevende en coach reflecteren op de parallellen tussen het beeld van organiseren en de paardencoachingsessie. Wellicht dat vervolgonderzoek kan uitwijzen of een dergelijke verdieping in de reflectie kan leiden tot inzichten over de “psychologische gevangenis” van de leidinggevende, waardoor er buiten het dominante beeld van organiseren kan worden gekeken.

Tot slot kan het interessant zijn om te onderzoeken of en hoe de inzichten uit de paardencoachingsessie in de organisatie worden gebracht door de leidinggevende. Daarbij schrijven Flora et al. (2016) dat een gedeelde opvatting van het nieuwe antenarrative in de omgeving nodig is om dit nieuwe antenarrative aan te houden.

7.1.6 Limitaties van het onderzoek

In dit onderzoek worden narratieve onderzoeksmethoden gebruikt. Dit kent een aantal limitaties. Er worden ook suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

Het is bij narratieve onderzoeksmethodes gebruikelijk om een kleine populatie te onderzoeken (Beal, 2013). Echter, het moment van verzadiging is niet bereikt in dit onderzoek. Ondanks het feit dat de verhalen van de deelnemers in dit onderzoek aansluiten bij de verschillende core narratives, is niet uit te sluiten dat er andere dominante beelden van organiseren en beelden van de paardencoachingsessie aanwezig zijn bij leidinggevendenden die niet hebben deelgenomen aan dit onderzoek. In vervolgonderzoek is aan te raden om data te verzamelen tot het punt van verzadiging is bereikt.

Ten tweede kan het zijn dat de verhalen die zijn verteld in de interviews door mij niet geïnterpreteerd zijn zoals de verteller ze bedoelde. Daarom is het mogelijk dat verbanden in de verschillende verhaallijnen van de deelnemers onjuist zijn. Deze verbanden leiden tot *core narratives* die de basis voor de analyse vormen. Het is mogelijk dat door een onjuiste interpretatie van de interviews onjuiste conclusies zijn getrokken. Dit had ondervangen kunnen worden door zogeheten memberchecks, waarbij de onderzoeker teruggaat naar de deelnemers om de data te interpreteren. Deze memberchecks zijn in dit onderzoek wel gedaan door de verhalen van de deelnemers voor te leggen aan de paardencoaches. Hierdoor konden zij mij feedback geven over de mogelijke sensemakingprocessen die bij deelnemers in de paardencoachingsessie hebben plaatsgevonden. In vervolgonderzoek is het aan te raden om de memberchecks wel uit te voeren met de deelnemers. Het tweede wat ik heb gedaan om een misinterpretatie van de verhalen van de deelnemers te ondervangen, is reflecteren op mijn eigen aannames, zoals beschreven in de methodologische verantwoording, om te zien of en hoe mijn aannames terugkomen in de core narratives en de analyse van de data.

De derde limitatie is dat de deelnemers in de interviews niet hun hele beeld van organiseren en de paardencoaching hebben gedeeld, bijvoorbeeld vanwege sociaal wenselijk gedrag. Wellicht zijn er onderdelen in hun beeld van organiseren die ze liever voor zichzelf houden en niet delen in een interview. Om dit te ondervangen, is het mogelijk om in vervolgonderzoek ook etnografisch te werk te gaan. Hierbij voert de onderzoeker participatieve observaties uit in de omgeving van de deelnemer. Op deze manier kan de onderzoeker kijken hoe de beelden van organiseren zich manifesteren op de werkvloer. Deze data kunnen ondersteunend zijn bij de interviews, waardoor gaten in het beeld van organiseren opgevangen kunnen worden.

Een vierde limitatie van dit onderzoek is dat twee interviews een momentopname zijn van het beeld van organiseren, zoals ook Beal (2013) beschrijft. Een antenarrative blijft zich constant ontwikkelen, voor, tijdens, en na een interview. De interviews hebben één week na de paardencoachingsessie plaatsgevonden. Alhoewel deze tijd wel ruimte voor bezinning heeft gegeven, kan het zijn dat sommige inzichten op een later tijdstip zijn gekomen. Deze inzichten zijn niet meegenomen in dit onderzoek, maar kunnen de uitkomsten van het onderzoek wel beïnvloeden. Respondenten uit het eerste en tweede verhaal hebben mij later tijdens informeel contact uitgelegd hoe zij de inzichten uit de sessie hebben meegenomen. Op deze manier heb ik een uitgebreider inzicht in het antenarrative proces van de deelnemer gekregen. In een vervolgonderzoek kan men aan deelnemers vragen om bijvoorbeeld een dagboek bij te houden waarin ze hun inzichten uit de paardencoachingsessie bijhouden.

Een vijfde limitatie is dat dit onderzoek is gebaseerd op slechts één paardencoachingsessie. Het kan zijn dat meerdere paardencoachingsessies het beeld van organiseren van leidinggevendenden op een andere manier verandert. Het kan interessant zijn om onderzoek te doen naar het effect van meerdere paardencoachingsessies op het beeld van organiseren.

Ten slotte komen in het interview alleen inzichten uit de paardencoachingsessie ter sprake waarvan de respondent zich bewust is geworden. Echter kunnen zich op onbewust niveau ook veranderingen op mentaal en fysiek niveau hebben plaatsgevonden waar tijdens het interview niet over gesproken is, omdat ze niet bewust zijn.

7.2 Praktische implicaties

Leidinggevendenden kunnen uit dit onderzoek de mogelijkheden van paardencoaching voor hun organisatie hebben gehaald. Aan de ene kant is de praktische toepasbaarheid van paardencoaching voor medewerkerswelzijn en –ontwikkeling zichtbaar geworden door de omschrijvingen van de deelnemers aan dit onderzoek. Voorbeelden van de praktische toepassingen zijn het inzetten van paardencoaching voor mensen met burn-outs alsmede om inzichten te krijgen in teamdynamieken. Daarnaast is inzichtelijk geworden hoe leidinggevendenden zelf kunnen leren van paardencoaching voor hun organisatie. In dit onderzoek hebben de deelnemers aangegeven dat zij inzicht hebben gekregen in lichamelijke spanningen en gerelateerde mentale spanningen. Ook hebben ze kennisgenomen van nieuwe sensemakingprocessen, zoals embodied sensemaking en horse sense. Inzichten uit de paardencoachingsessie kunnen leiden tot inzichten over het beeld van organiseren, mogelijk in de richting van medewerkerswelzijn. Een voorbeeld hiervan is dat zij zich bewust zijn geworden van gevoel in hun lichaam en hoe deze bewustwording kan worden ingezet in organisaties.

Paardencoaches kunnen uit dit onderzoek hebben gehaald hoe leidinggevendenden met verschillende beelden van organiseren de paardencoachingsessie interpreteren, hoe de paardencoachingsessie intervenueert in het beeld van organiseren en hoe dit de beelden van organiseren verandert. Als paardencoach kan je inspelen op de verschillende beelden van organiseren door een benadering in de paardencoachingsessie te vinden die bij het beeld van organiseren van de deelnemer past. Zo heeft iemand die vanuit de machinemetafoor naar de paardencoaching kijkt behoefte aan meetbare en controleerbare informatie over paardencoaching. De coach kan er bijvoorbeeld voor kiezen om wetenschappelijke literatuur over paardencoaching te delen met de deelnemer. Daarnaast adviseer ik paardencoaches om na de paardencoachingsessie met de deelnemer een verdiepende reflectie te doen over het beeld van organiseren. Hierbij kunnen parallellen tussen de paardencoachingsessie en het beeld van organiseren worden verkend om bijvoorbeeld inzicht te krijgen in blinde vlekken van het beeld van organiseren.

Literatuurlijst

- Abma, T. (2019, 10 december). *Werken met narratieven: verhalen als methode voor praktijkverbeteringen*. Management Impact. Geraadpleegd op 1 juni 2022, van <https://www.managementimpact.nl/artikel/werken-met-narratieven-verhalen-als-methode-voor-praktijkverbeteringen/>
- Beal, C. C. (2013). Keeping the story together: a holistic approach to narrative analysis. *Journal of Research in Nursing*, 18(8), 692–704. <https://doi.org/10.1177/1744987113481781>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (3de editie). Amsterdam, NL: Boom Lemma.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research* (1ste editie). Londen, VK: SAGE Publications.
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling Organizations* (1ste editie). Londen, VK: SAGE Publications.
- Bosveld, S. (2022a). *Hoofd op Hol*. Nijkerk, NL: Nabij Producties.
- Bosveld, S. [Caprilli Coaching & Training]. (2022b, 26 februari). *Ons slagingspercentage van de trajecten over afgelopen jaar 97,5%, oftewel bijna alle cliënten hebben we succesvol mogen begeleiden* [Facebook status update]. Geraadpleegd op 12 april 2022, van <https://www.facebook.com/CaprilliCoaching/posts/5570342736313438>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4de editie). Oxford, VK: Oxford University Press.
- Burger, Y., & Reidinga, M. (2020). *Executive teamcoaching in de praktijk. Effectief werken met leiderschapsteams*. Neer, NL: Kloosterhof B.V.
- Cantin, A., & Marshall-Lucette, S. (2011). Examining the Literature on the Efficacy of Equine Assisted Therapy for People with Mental Health and Behavioural Disorders. *Mental Health and Learning Disabilities Research and Practice*, 8(1), 51–61. <https://doi.org/10.5920/mhldrp.2011.8151>
- Cameron, E., & Green, M. (2004). *Making Sense of Change Management*. Londen, VK: Kogan Page.

- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 10 juni). *In eerste kwartaal 2022 hoogste ziekteverzuim ooit gemeten*. Geraadpleegd op 26 augustus 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/23/in-eerste-kwartaal-2022-hoogste-ziekteverzuim-ooit-gemeten>
- Chigova, E. A., Plyushch, I. V., & Leskova, I. V. (2019). Organization of structured interaction on the base of psychographic characteristics within the model of personality traits DISC. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, *483*(1), 1-6.
<https://doi.org/10.1088/1757-899x/483/1/012097>
- Czarniawska, B. (1999). *Writing Management: Organization Theory as a Literary Genre* (1ste editie). Oxford, VK: Oxford University Press.
- Dougherty, D. S., & Drumheller, K. (2006). Sensemaking and Emotions in Organizations: Accounting for Emotions in a Rational(ized) Context. *Communication Studies*, *57*(2), 215–238.
<https://doi.org/10.1080/10510970600667030>
- Du Toit, A. (2007). Making sense through coaching. *Journal of Management Development*, *26*(3), 282–291. <https://doi.org/10.1108/02621710710732164>
- Fatien Diochon, P., & Nizet, J. (2019). Ethics as a Fabric: An Emotional Reflexive Sensemaking Process. *Business Ethics Quarterly*, *29*(4), 461–489. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.11>
- Flora, J., Boje, D., Rosile, G. A., & Hacker, K. (2016). A Theoretical and Applied Review of Embodied Restorying for Post-Deployment Family Reintegration. *Journal of Veterans Studies*, *1*(1), 129-162. <https://doi.org/10.21061/jvs.41>
- Gärtner, C., & Ortmann, G. (2016). Recursiveness: Relations between Bodies, Metaphors, Organizations and Institutions. In E. Weik, & P. Walgenbach (Reds.), *Institutions INC* (1e editie) (pp. 94–123). Londen, VK: Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1057/9781137481498>
- Homan, T. (2009). *Veranderen als chaotisch proces* (1ste editie). Adviesplatform van het Onderzoekscentrum Facilitating Change and Implementation Dynamics. [60](https://thijs-</p>
</div>
<div data-bbox=)

homan.nl/wp-content/uploads/2014/02/Thijs-Homan-
Veranderen_als_chaotisch_proces.pdf

Houtman, I., Kraan, K., Rosenkrantz, N., Bouwens, L., Van den Bergh, R., Venema, A., . . . Hummel, L. (2020). *Burn-out Oorzaken, gevolgen en risicogroepen* (TNO 2020 R11768). TNO.

Geraadpleegd van <http://publications.tno.nl/publication/34637562/ROWJMQ/TNO-2020-R11768.pdf>

Hummels, C., & Van Dijk, J. (2015). Seven Principles to Design for Embodied Sensemaking.

Proceedings of the Ninth International Conference on Tangible, Embedded, and Embodied Interaction. <https://doi.org/10.1145/2677199.2680577>

Knaapen, R. (2020). *Coachen met paarden* (2de editie). Amsterdam, NL: Boom Lemma.

Kostera, M. (2006). The Narrative Collage As Research Method. *Storytelling, Self, Society*, 2(2), 5–27.

<https://www.jstor.org/stable/41948961>

Lahman, M. K. E., Taylor, C. M., Beddes, L. A., Blount, I. D., Bontempo, K. A., Coon, J. D., . . . Motter, B. (2019). Research Falling Out of Colorful Pages Onto Paper: Collage Inquiry. *Qualitative Inquiry*, 26(3–4), 262–270. <https://doi.org/10.1177/1077800418810721>

Inquiry, 26(3–4), 262–270. <https://doi.org/10.1177/1077800418810721>

Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors We Live By*. Chicago/Londen, VS/VK: The University of Chicago Press.

Launspach, T. (2022, 23 mei). *De nare bijmaak van de term Human Resources: 'Mensen zijn geen*

productiemiddelen'. AD. Geraadpleegd op 1 juni 2022, van [https://www.ad.nl/werk/de-nare-](https://www.ad.nl/werk/de-nare-bijmaak-van-de-term-human-resources-mensen-zijn-geen-productiemiddelen~a5a47db5/)

[bijmaak-van-de-term-human-resources-mensen-zijn-geen-productiemiddelen~a5a47db5/](https://www.ad.nl/werk/de-nare-bijmaak-van-de-term-human-resources-mensen-zijn-geen-productiemiddelen~a5a47db5/)

Leavy, P. (2009). *Method Meets Art. Arts-Based Research Practice*. New York, VS: The Guilford Press.

Lincoln, Y., & Guba, E. G. (2012). Assessing Qualitative Research. In G. Symon, & C. Cassell (Reds.),

Qualitative Organizational Research (pp. 205–223). Los Angeles, VS: SAGE Publications.

McCaleb, J., & Gibbins, T. (2014). Teaching-Story Work, Quantum Storytelling, and Reunion with

Horse Sense. In D. M. Boje, & T. L. Henderson (Reds.), *Being Quantum: Ontological*

- Storytelling in the Age of Antenarrative* (pp. 90–124). Newcastle upon Tyne, VK: Cambridge Scholars Publishing.
- Michie, S. (2002). Causes and Management of Stress at Work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(1), 67–72. <https://doi.org/10.1136/oem.59.1.67>
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization* (1ste editie). Londen, VK: SAGE Publications.
- Pert C. B. (2002). The wisdom of the receptors: neuropeptides, the emotions, and bodymind. 1986. *Advances in mind-body medicine*, 18(1), 30–35.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park, CA: SAGE Publishings, Inc.
- Saunders, M. N. K., Bristow, A., Thornhill., Philip, A., & Philip, L. (2019). Understanding research philosophy and approaches to theory development. In M. N. K. Saunders, L. Philip, & A. Thornhill (Reds.), *Research Methods for Business Students* (8th edition) (pp. 128–171). Harlow, VK: Pearson Education.
- Saylor, R., & Saylor, J. (2014). Quantum restorying of the intentionality-perception process: Implications for strategy processes, entrepreneurial ideation, and sustainability. In D. M. Boje, T. L. Henderson (Reds.), *Being Quantum: Ontological Storytelling in the Age of Antenarrative* (pp. 150–168). Newcastle upon Tyne, VK: Cambridge Scholars Publishing.
- Shields, J., & Grant, D. (2010). Psychologising the Subject: HRM, Commodification, and the Objectification of Labour. *The Economic and Labour Relations Review*, 20(2), 61–76. <https://doi.org/10.1177/103530461002000205>
- Springborg, C. (2018). *Sensory Templates and Manager Cognition: Art, Cognitive Science and Spiritual Practices in Management Education* (Palgrave Studies in Business, Arts and Humanities) (1ste editie). Londen, VK: Palgrave Macmillan.
- Swart, L., Van der Laan, S., & Bilo, N. (2022). *Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers – editie 3*. Sociaal en Cultureel Planbureau. Geraadpleegd van <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-3/assets/pdf/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-3.pdf>

Tohidian, I., & Rahimian, H. (2019). Bringing Morgan's metaphors in organization contexts: An essay review. *Cogent Business & Management*, 6(1). 1-8.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1587808>

UWV. (2022, 13 juli). *Arbeidsmarkt in Nederland voor het eerst zeer krap*. Geraadpleegd op 15 juli 2022, van <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/persberichten/2022/arbeidsmarkt-in-nederland-voor-het-eerst-zeer-krap.aspx#:~:text=In%20het%20eerste%20kwartaal%20van%202022%20hebben%2019%20van%20de,hel%20krapst%20van%20heel%20Nederland.>

Van Noort, W. (2021, 14 mei). Een onaangeraakt lichaam is een ongelukkig lichaam. *NRC*.

Geraadpleegd op 12 juli 2022, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2021/05/14/een-onaangeraakt-lichaam-is-een-ongelukkig-lichaam-a4043592>

Van Noort, W. (2022, 12 mei). Kom eens uit je hoofd en ga eens ín je lijf. *NRC*. Geraadpleegd op 11

juli 2022, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2022/05/12/kom-uit-je-hoofd-en-in-je-lijf-a4124066>

Verheijden, M. (2021, 13 oktober). *Otto Scharmer: "Je kan een systeem alleen veranderen als het*

zichzelf ziet én voelt". *Re-story*. Geraadpleegd op 30 juli 2022, van <https://www.re-story.be/nl/stories/2021/otto-scharmer-theory-u-je-kan-een-systeem-alleen-veranderen-als-het-zichzelf-ziet-en-voelt>

Waterman, R. H. (1990). *Adhocracy: The Power to Change* (1ste editie.). Knoxville, Ten.: Whittle

Direct Books.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking.

Organization Science, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Weick, K. E. W. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Londen, VK: SAGE Publications.

Winter, J. (2019). Ontmenselijking van de grote onderneming. *Ondernemingsrecht*, 2019(1), 3–9.

<https://www.navigator.nl/document/id176ebc7d931f43f5941fa0a7261e38b4?cpid=WKNL-LTR-Nav2&cip=hybrid>

Wright, P. M. (2021). Rediscovering the “Human” in strategic human capital. *Human Resource Management Review*, 31(4), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100781>

Bijlage 1

Context beschrijving

Paardencoaching wordt op dit moment onder andere ingezet voor Equine Assisted Therapy. Paardencoaching helpt bijvoorbeeld bij het behandelen van PTSS, autisme en andere psychische problemen (Cantin & Marshall-Lucette, 2011). Daarnaast wordt paardencoaching ingezet in bedrijven voor begeleiding bij re-integratietrajecten (Bosveld, 2022b) het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten en het verbeteren van samenwerking in teams (Burger & Reidinga, 2020, p. 105).

Er zijn verschillende soorten paardencoaching (S. Bosveld, persoonlijke communicatie, 4 april 2022). Ten eerste is er coaching op het paard. Hierbij gaat de coachee op het paard zitten of liggen, bijvoorbeeld bij huifbed rijden en logopedie op het paard. Ten tweede is er coaching 'met' het paard. Hierbij krijgt de coachee verschillende opdrachten om met het paard te doen. Deze vorm van coaching wordt vaak ingezet voor het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten en als teambuilding activiteit. Ten slotte is er coaching 'bij' het paard. Hierbij staat het paard samen met de coachee los in de ruimte en is het vrij om te bewegen. Hier worden geen opdrachten bij gegeven, behalve dat de cliënt contact maakt met het paard. Om te onderzoeken welke paardencoachingsoort het geschikt is voor dit onderzoek is er telefonisch contact gelegd met vier paardencoaches. Deze zijn gevonden via de netwerkmethod (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 60) als ook door paardencoachingbedrijven op te zoeken via Google en aan te schrijven via de mail.

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van 'coaching bij het paard', omdat het paard hierbij de meeste vrijheid heeft om te reageren op de deelnemer. Het paard wordt hierbij ingezet als 'vertaler' (Burger & Reidinga, 2020), ofwel spiegel of indicator van wat er zich in ons onbewuste afspeelt. Paarden zijn hiertoe in staat doordat het voor paarden van levensbelang is om te weten hoe kuddegenoten zich voelen en de omgeving te scannen (S. Bosveld, 2022a). Hierdoor kunnen ze bijvoorbeeld met de hele kudde snel vluchten als dat nodig is. Omdat paarden een ander levend wezen alleen kunnen zien als roofdier of als kuddegenoot, zien ze in de coaching mensen ook als een (tweebenige) kuddegenoot.

Partner: Caprilli Coaching & Training

Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Caprilli Coaching & Training. Dit bedrijf biedt opleidingen tot paardencoach aan en begeleidt individuele coachingstrajecten. Het bedrijf werkt samen met het UWV. Hun coachingstrajecten vallen op door het hoge slagingspercentage en een hoge klanttevredenheid bij re-integratietrajecten naar de arbeidsmarkt (Bosveld, 2022b).

Coachingsessie Caprilli Coaching & Training

De coachingsessie wordt volgens de coaches op de volgende manier uitgelegd:

Tijdens een paardencoachingsessie gaat de coachee met een paard in een omheinde ruimte staan. Het paard staat volgens de Caprilli-methode los in de ruimte, zonder halster of andere attributen. Het paard is op deze manier vrij om te bewegen in de ruimte en te reageren op de coachee. Het eerste wat de coachee doet bij binnenkomst in de ruimte is proberen om contact te maken met het paard, bij voorkeur zonder aanraking. Tegelijkertijd reageert het paard op de coachee. Hierbij zal het

paard reageren op hoe de persoon binnenkomt (rustig of druk) en vervolgens op de plek in het lichaam van de coachee waar de meeste spanning zit (Bosveld, 2022a). Het paard kan spanning weerspiegelen door zich bijvoorbeeld te krabben (bij frustratie), aan de grond te snuffelen (bij mogelijk verlies of rouw), maar ook door zijn ogen te sluiten (bij moeheid of systemische spanning) of juist bij de deelnemer iets aan het lichaam aanraken met de neus (bij blokkades). De coach staat buiten de ruimte en interpreteert het gedrag van het paard, legt dit uit aan de coachee en vraagt of de coachee zich herkent in wat het paard laat zien. Afhankelijk van wat de coachee aangeeft, reageert het paard hier weer op. Zo vindt een wisselwerking plaats tussen het lichaam van de deelnemer en dat van het paard. De coach heeft hierbij een begeleidende rol, door aan de coachee terug te koppelen wat het paard aangeeft over spanningen in het lichaam van de coachee en de coachee te helpen om inzicht te krijgen in deze spanningen. Met behulp van het paard kunnen deze spanningen ook losgelaten worden. 'Het effect is dat je leert ontspannen, in verbinding te zijn met je lijf en te leven in het moment.' (Bosveld, 2022a, flaptekst).

Bosveld (2022a) geeft aan dat de deelnemers na een paardencoachingsessie meer verbonden zijn met hun lichaam en daardoor beter in staat zijn om te luisteren naar, wat zij noemt, hun 'hart'-en 'buikbrein', naast enkel het 'hoofdbrein'. Hierbij geeft het hartbrein aan waar 'je hart naar uitgaat'. Dit kan gaan over verlangens en wat iemand belangrijk vindt. Het buikbrein geeft informatie over iemands intuïtie. Het hoofdbrein maakt gebruik van cognitieve vaardigheden om informatie te verwerken.

Reflectie persoonlijke ervaring

Als onderdeel van de onderzoeksopzet heb ik deelgenomen aan een paardencoachingsessie. Op deze manier kon ik mij beter inleven in de belevingswereld van de respondent. Hier volgt een korte reflectie van mijn paardencoachingsessie. Ik vond de paardencoaching onwennig doordat er een bepaalde mate van onverklaarbaarheid in de paardencoachingsessie is. Ik moest me ervoor openstellen om mee te gaan in het proces. Deze onwennigheid werd minder naarmate de sessie vorderde. Ik vond het indringend dat ik door middel van de vertaling van de coach, zeer snel tot de kern van mijn emotionele spanningen kwam. Ik voelde waar de spanningen in mijn lichaam zaten, bijvoorbeeld in mijn buik. Ik vond het een opluchting dat ik niet verbaal hoefde te communiceren over wat ik precies voelde, maar dat er vooral met mijn lichaam gewerkt werd om met spanningen om te gaan.

Na de sessie voelde ik me rustig. De inzichten uit de paardencoachingsessie waren voor mij niet nieuw, doordat ik al eerder gesprekken met een psycholoog heb gehad. Wat mij wel positief verraste en wat ik zeker als meerwaarde beschouw, is de lichamelijke benadering bij paardencoaching om psychische uitdagingen op te lossen. Ik sta nu meer stil bij de signalen die mijn lichaam aangeeft en gebruik technieken uit de paardencoaching, zoals bewust ademen. Met andere woorden: paardencoaching heeft mij bewust gemaakt van mijn lichamelijkeheid en hoe ik hiermee om kan gaan. Ik heb dit vertaald naar mensen in mijn omgeving, van wie ik denk dat een lichamelijke benadering kan helpen bij het voorkomen en verhelpen van psychische en fysieke klachten. Ten slotte wil ik graag vermelden dat paardencoaching naar mijn mening iets is dat ervaren moet worden. Het zien van een paardencoachingsessie heeft niet dezelfde impact als daadwerkelijk een sessie ondergaan.

Bijlage 2

Onderwerpen interview vóór paardencoachingsessie

Onderdeel	vragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none">• Voorstellen• Toelichting aanleiding, doel, opbouw onderzoek• Toelichting opbouw, doel, duur interview• Informed consent• Ruimte voor vragen
Algemene vragen	<ul style="list-style-type: none">• Voor wat voor organisatie werkt u?• Wat is uw rol in de organisatie?
Collage maken	<ul style="list-style-type: none">• Uitleg collage maken met online programma Miro• Vraag: Maak een collage van uw ideale organisatie vanuit uw functie.• Respondent krijgt 10 tot 15 minuten om de collage te maken
Openingsvraag	<ul style="list-style-type: none">• Wilt u vertellen wat u in uw collage heeft gemaakt?
Onderwerpen	<p>Functie</p> <ul style="list-style-type: none">• Belangrijke aspecten van functie• Hoe toewerken naar ideale organisatie vanuit functie• Benadering van medewerkers vanuit functie <p>Medewerkers</p> <ul style="list-style-type: none">• Zorg voor medewerkers• Zorg voor samenwerkingen tussen medewerkers <p>Organiseren</p> <ul style="list-style-type: none">• Belangrijke elementen in organisatie
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none">• Zijn er onderwerpen die u wil bespreken die nog niet aan bod zijn gekomen?• Ruimte voor vragen• Respondent bedanken

Bijlage 3

Onderwerpen interview na paardencoachingsessie

Onderdeel	Vragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none">• Welkom• Toelichting opbouw, doel, duur interview• Ruimte voor vragen
Openingsvraag	<ul style="list-style-type: none">• Hoe heeft u de paardencoachingsessie ervaren?
Onderwerpen	<ul style="list-style-type: none">• Omschrijving van paardencoachingsessie• Momenten uit sessie die zijn bijgebleven• Gevoel bij paardencoachingsessie
Tussenvraag	<ul style="list-style-type: none">• Wat zijn inzichten die u uit de paardencoachingsessie heeft meegenomen?
onderwerpen	<ul style="list-style-type: none">• Wanneer kwamen inzichten in je op• Het gebruik van deze inzichten• Mogelijke inzichten over het leidinggeven in organisaties• Of en wat paardencoaching voor mensen in organisaties kan betekenen
Reflectie collage	<ul style="list-style-type: none">• Collage in online programma Miro openen uit interview 1• Zou u een verandering willen aanbrengen in uw beeld die u in het eerste interview heeft gemaakt?• Nee → Miro afsluiten Ja → 5-10 minuten de tijd om veranderingen aan te brengen in collage
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none">• Zijn er onderwerpen die u wil bespreken die nog niet aan bod zijn gekomen?• Nabespreking onderzoek• Ruimte voor vragen• Respondent bedanken

Bijlage 4

Collage vóór paardencoachingsessie

Collage na paardencoachingsessie

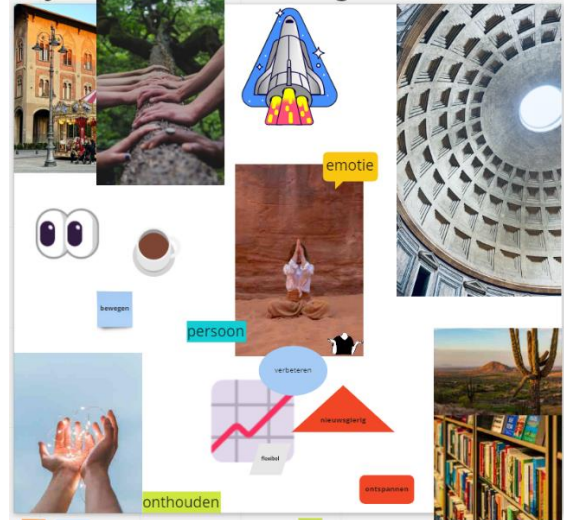
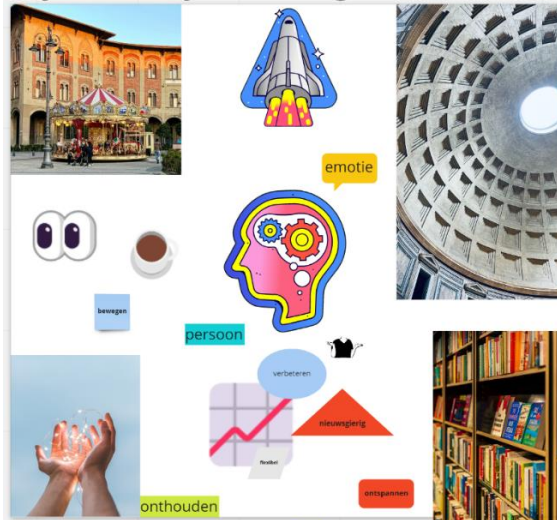
1 Ik in mijn ideale organisatie...

Ik in mijn ideale organisatie...



2 Mijn rol in mijn ideale organisatie...

Mijn rol in mijn ideale organisatie...



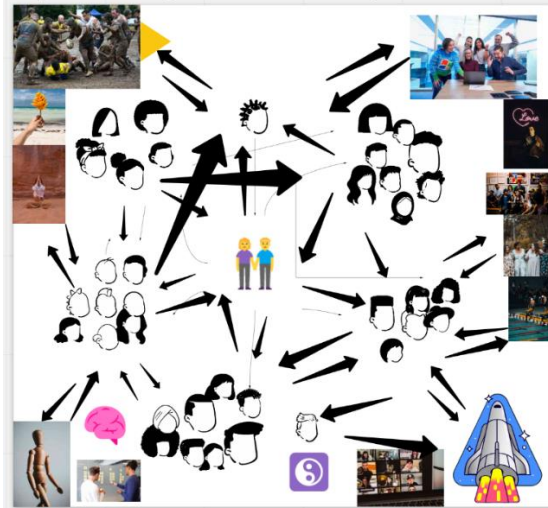
3 Mijn ideale organisatie vanuit mijn functie...



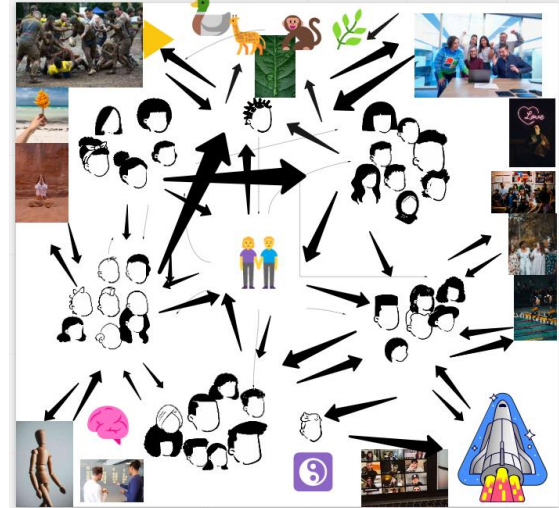
Mijn ideale organisatie vanuit mijn functie...



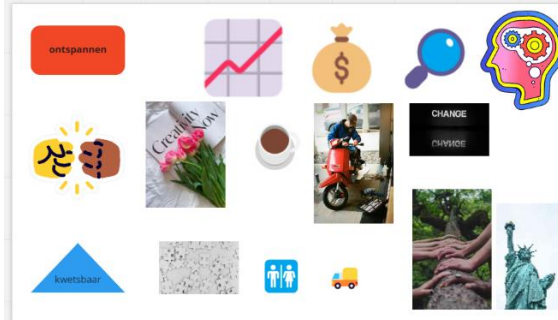
4 Mijn ideale organisatie vanuit mijn functie...



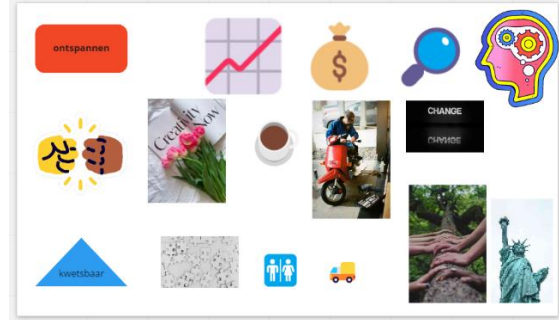
Mijn ideale organisatie vanuit mijn functie...



5 Mijn ideale organisatie vanuit mijn functie...



Mijn ideale organisatie vanuit mijn functie...



Bijlage 5

In deze bijlage wordt inzichtelijk gemaakt hoe de core narratives tot stand zijn gekomen door verhalen van deelnemers met elkaar te vergelijken en hier een codeboom per component van de storyline van te maken.

Overzicht dominante metaforen per deelnemer per component

Het overzicht hieronder geeft aan welke metaforen bij welke deelnemer aanwezig waren. Deze is tot stand gekomen door eerst een diagnostic reading te doen van de metaforen in de storyline van de deelnemer en vervolgens een verdiepende slag te maken door middel van een critical evaluation, zoals beschreven in paragraaf 3.3.3. De nummers geven het nummer van de deelnemer weer. De kleuren laten zien in welke mate een metafoor aanwezig was in het beeld van organiseren, naar aanleiding van het coderen van de transcripten. De blauwe kleur geeft aan dat het een essentieel onderdeel is van het beeld van organiseren van de persoon. Een groene kleur geeft aan dat elementen uit de metafoor aanwezig waren in het beeld van organiseren. Een lichtgroene kleur geeft aan dat er enkele elementen van die metafoor aanwezig waren in het beeld van organiseren. Vakken die niet ingekleurd zijn, geven aan dat er geen elementen van deze metafoor in het interview aan bod kwam. Ten slotte zijn de nummers van de deelnemers gerangschikt op basis van de deelnemers die gelijkenissen vertoonden in hun storyline. Er is bijvoorbeeld te zien dat nummer 4 en 2 veel overeenkomsten vertonen.

Startbeeld								
Machine	8	4	2	3	1	7	6	5
Organisme	8	4	2	3	1	7	6	5
Brein	8	4	2	3	1	7	6	5
Cultuur	8	4	2	3	1	7	6	5
Politiek systeem	8	4	2	3	1	7	6	5
Verandering and Flux	8	4	2	3	1	7	6	5
Psychologische gevangenis	8	4	2	3	1	7	6	5
Overheersing	8	4	2	3	1	7	6	5

beeld paardencoaching								
Machine	8	4	2	3	1	7	6	5
Organisme	8	4	2	3	1	7	6	5
Brein	8	4	2	3	1	7	6	5
Cultuur	8	4	2	3	1	7	6	5
Politiek	8	4	2	3	1	7	6	5
psychologische gevangenis	8	4	2	3	1	7	6	5

inzichten buiten paardencoachingsessie								
Organisme	8	4	2	3	1	7	6	5
Cultuur	8	4	2	3	1	7	6	5
geen inzichten	8	4	2	3	1	7	6	5

Codeboom startbeeld van organiseren

In dit onderdeel van de bijlage staan de codebomen per component van de storyline beschreven. Links in de tabel zijn dikgedrukt de selectieve codes te lezen. Rechts daarvan zijn de axiale codes te lezen. Rechts in de tabel is aangegeven bij welke core narrative de codes zijn ingedeeld.

Machine			Core narrative nummer
	aansluitening metafoor	meetbaarheid	1,2
		kennis	1,2,3
		optimalisatie	1,2
		strategie bewaken	2
		controleren medewerkers	1
	afkeer metafoor	Definitie winst	3
		meetbaarheid mensen	3
		rationalisering	3
		inflexibiliteit	2
Organisme			
	Beleid medewerkers	medewerkers centraal	3
		duurzame inzetbaarheid	3
		Ondersteunen	2,3
	verbinding intern en extern	integraal	3
		overleven	3
		inspiratie	1
		bijdrage samenleving	3
Brein			
	autonomie		2
	medewerkersontwikkeling		2,3
	reflectie		2
	trial and error		1

			Core narrative nummer
Cultuur			
	Waarden		
		rust	3
		warm	3
		veilig	3
		diversiteit	2,3
		actief	2
		vrijheid	2
		structuur	1
		transparant	2,3
		creativiteit	2
		Plezier	2
		geloof in mensen	2,3
	aanpak		
		emotioneel raken	3
		betrokken	2,3
		tijd en ruimte	3
		ondersteunen	2,3
		informeel	2,3
		gesprek	2,3
		niet ingrijpen	3
		voorbeeld	1
		opleggen	1
		overtuigen	1
		medewerker selectie	1,2
		uitbesteden	1
Politiek systeem			
	unity		2,3
	plurality		2
	radical		1
Verandering and Flux			
	constant veranderen		1,2
	verbeteren		1,2
	medewerkers in beweging		2,3
Psychologische gevangenis			
	destructieve onderstromen		3
Overheersing			
	Tegen uitbuiting		3
	charisma		1

Codeboom beeld van paardencoachingsessie

		Core narrative nummer
machine		
	uitleg coach	1,2
	niet controleerbaar	1
	efficiënt	1,2,3
	test	1
	doel	2
organisme		
	balans hoofd-lichaam	2,3
	inzicht spanningen	1,2,3
	lichamelijke verandering	2
	aandacht gevoel	2,3
	ecosysteem	3
brein		
	spiegel	2
	leraar	3
	leugendetector	1
cultuur		
	compassie	2,3
	veilig	2,3
	geen oordeel	2
	nieuwsgierig	1,2,3
	serieus	1
	rustgevend	2,3
	onwennig	1
politiek		
	geen belangen	2,3
	intunen met elkaar	3
Psychologische gevangenis		
	Onbewuste zichtbaar	1,2,3

Codeboom inzichten meegenomen buiten paardencoachingsessie

		Core narrative nummer
organisme		
	balans lichaam-hoofd	2,3
	Aandacht gevoelsniveau	3
cultuur		
	minder oordelen	2
geen inzichten		
	Geen inzichten	1

Bijlage 6

Schema analyse verhalen met beelden van organiseren

	verhaal 1 het paard als leugendetector	verhaal 2 het paard als spiegel	verhaal 3 het paard als leraar
Dominant metafoor eerste beeld van organiseren	Machine	Brein (cultuur & organisme)	Organisme
Beeld paardencoachingssessie	Onbewuste inzichtelijk - psychologische gevangenis	Onbewuste inzichtelijk - psychologische gevangenis	Onbewuste inzichtelijk - psychologische gevangenis
	leren van paard als leugendetector - brein	leren van paard als spiegel - brein	leren van paard als leraar - brein
	niet controleerbaar - machine	persoonlijk welzijn - organisme niet oordelen - cultuur	Ecosysteem - organisme diepere gevoelslaag - Psychologische gevangenis
Veranderingen in beeld na paardencoachingssessie	geen veranderingen in het beeld van organiseren	accenten verlegd in het beeld van organiseren	aanpassing in het beeld van organiseren

Schema analyse verhalen met beelden van organiseren en verklaring voor verandering in antenarrative proces

	verhaal 1 het paard als leugendetector	verhaal 2 het paard als spiegel	verhaal 3 het paard als leraar
Dominant metafoor eerste beeld van organiseren	Machine	Brein (cultuur & organisme)	Organisme
Beeld paardencoachingssessie	Onbewuste inzichtelijk - psychologische gevangenis	Onbewuste inzichtelijk - psychologische gevangenis	Onbewuste inzichtelijk - psychologische gevangenis
	leren van paard als leugendetector - brein	leren van paard als leugendetector - brein	leren van paard als leugendetector - brein
	niet controleerbaar - machine	persoonlijk welzijn - organisme niet oordelen - cultuur	Ecosysteem - organisme diepere gevoelslaag - Psychologische gevangenis
Verandering antenarrative	Geen verandering antenarrative * bewust van lichamelijke spanning * geen nieuwe manieren van sensemaken	Reflectie op antenarrative: * niet oordelen * omgaan met mentale en lichamelijke spanningen. Bewustwording embodied sensemaking	Introductie nieuwe manieren van sensemaking: Embodied sensemaking * diepere gevoelslaag communiceren horse sense * energieuitwisseling in ecosysteem
Veranderingen in beeld na paardencoachingssessie	geen veranderingen in het beeld van organiseren	accenten verlegd in het beeld van organiseren	aanpassing in het beeld van organiseren
Mogelijke verklaring: Self-referential	Situaties moeten controleerbaar zijn (refereert aan startbeeld van organiseren)	Reflecteren en evalueren of subject/ object bijgestuurd kan worden (refereert aan startbeeld van organiseren)	Aandacht voor gevoel in ecosysteem (refereert aan startbeeld van organiseren)