

# We gaan ervoor. Waarvoor?

## Imaginatie effectief bij veranderingsprocessen

door Jan Taal

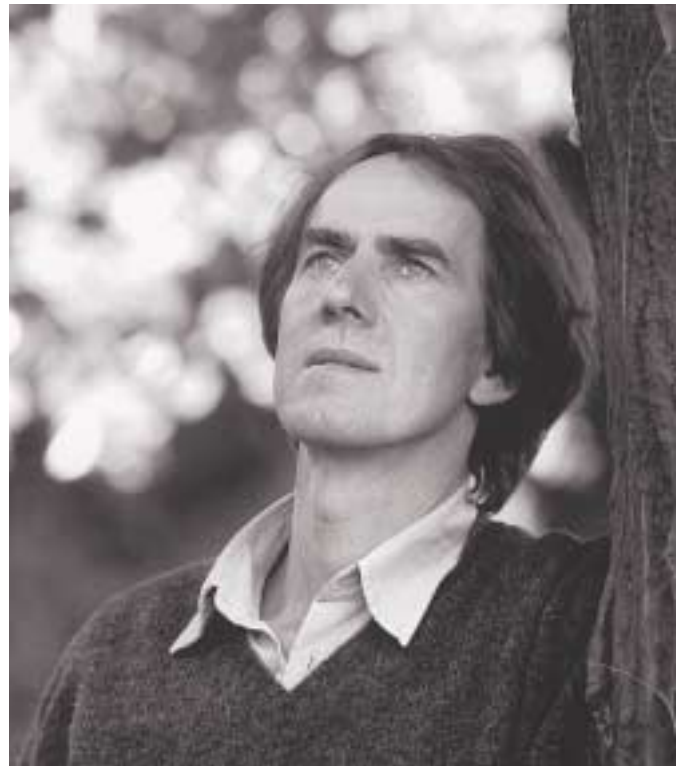
*Creativiteit en metaforen zijn in. Al die verbale voornemens in beleidsnota's, in missies en visies zijn bijzonder vermoeiend. Een beetje manager of opleider praat daarom nu ook in beelden: 'we gaan er voor', 'van boksbal tot bokser'. Maar wáárvoor gaan we eigenlijk? Hoe het toepassen van imaginatie een effectief hulpmiddel kan zijn bij veranderingsprocessen.*

Het gebruik van beeldvorming is bij uitstek een activiteit waaraan talloze goeroes hun brood weten te verdienen. We zien echter vaak dat modieus en ondeskundig gebruik leidt tot oppervlakkigheid en holle denkbeelden, waarbij beelden niet worden getoetst aan de praktijk. Wat is nu eigenlijk imaginatie, wat zijn de toepassingsmogelijkheden en wat kun je er als opleider mee in een organisatie?

**Imaginatie** Verbeelden is de manier waarop de geest informatie codeert, opslaat en verwerkt. Het beeld is de meest geconcentreerde vorm van informatie. Voor nieuwe kennis en veranderingsprocessen zijn vaak nog geen woorden en denkramen beschikbaar, maar ze kunnen wel via beelden worden gecommuniceerd. Wat mensen werkelijk zijn, is te vinden in hun innerlijke beelden. Onze impulsen, gedachten, gevoelens en concrete gedragingen worden voor een heel groot deel bepaald door de beelden die ons bezielen.

Er is geen psychologische methode die zo wijdverspreid is als imaginatie. Van de prehistorie tot en met de moderne tijd zag en zie je beelden gebruikt in rituelen, in geneeswijzen en psychotherapie, in onderwijs en coaching, politiek en commercie. Het individu wordt voortdurend beïnvloed door de eigen (bewuste en onbewuste) beelden en door de beelden uit de omgeving en cultuur. Ook bij een groep, team of organisatie spelen dergelijke verhalen en beelden een belangrijke rol bij de identiteitsvorming, de veerkracht en de voortgang. In de spreektaal valt op dat mensen vanzelf beelden gebruiken om situaties en emoties te beschrijven: 'ik zie de zon weer schijnen', 'zit in de put', 'het project kreeg vleugels', 'ik kreeg weer lucht', 'het stinkt', 'ik ging door de hel', 'op die vergadering hadden ze allemaal harde koppen', 'de concurrent is ons deel van de koek aan het oppeuzelen', enzovoorts.

Bij imaginatie gaat het niet alleen om visuele beelden, maar ook om het gebruik van de andere zintuigen, zoals gehoor, geur, tast, smaak, beweging en gevoel. Imaginatie vereist geen bijzonder intelligentieniveau, maar wel dat de



persoon open wil staan voor zijn innerlijke beeldenwereld. Als het lukt daarmee contact te krijgen, dan blijkt dat het veelal een betekenisvolle beleving is met, op den duur, gevolgen in het gevoelsleven, het denken en het concrete gedrag. Het innerlijke beeld is dus een uitstekend aangrijpingspunt voor mensen werkzaam in therapie, coaching, opleiding of organisatie.

Er zijn twee niveaus te onderscheiden waarop imaginatie werkzaam is:

- 1 **Taak- of probleemniveau.** De verbeelding wordt hier voor een specifieke taak gebruikt (bijvoorbeeld voor een te leveren prestatie), of om een probleem op te lossen of nieuwe uitdaging aan te pakken.
- 2 **Diepteniveau.** Het beeld krijgt hier vergaande betekenis en existentiële waarde. Gebruik maken van het symbolische karakter van beelden vergroot de effectiviteit op de lange termijn en heeft een zingevende en emanciperende werking. Voor teams en organisaties betekent dit stevigheid en lange adem.

Drs. J. Taal (1949) is trainer-director van de School voor Imaginatie te Amsterdam, psycholoog-coach en organisatie-adviseur. E-mail: [jantaal@imaginatie.nl](mailto:jantaal@imaginatie.nl)

**Imaginatie en veranderingsprocessen** De kracht van beeldvorming, ofwel imaginatie, is dat het een uitstekend aangrijpingspunt is bij opleidingen en veranderingsprocessen. Beelden vormen de bron van het menselijke handelen. Door de verbeeldingskracht van mensen in te schakelen activeer je hun veerkracht en probleemoplossend vermogen. Je vergroot aanzienlijk de effectiviteit van leerprocessen en het plezier erin. Bovendien kun je met imaginatie vaak sneller tot de kern van de zaak doordringen: één beeld zegt en doet meer dan vele woorden.

## Door de verbeeldingskracht van mensen in te schakelen activeer je hun veerkracht en probleemoplossend vermogen

Alles wat mensen doen, denken en voelen wordt beïnvloed door de beelden die ze hebben van zichzelf, van elkaar en van de organisatie. Beelden kleuren voortdurend de waarneming van mensen, hun taakuitvoering, hun

motivatie, hun manier van samenwerken, hun uitgesproken en onuitgesproken gedrag op alle gebieden.

Imaginatie is toe te passen bij onder meer:

- persoonlijke ontwikkeling, coaching, onderwijs, loopbaanbegeleiding;
- teambuilding, visie-ontwikkeling, taakgerichte opdrachten;
- persoonlijke problematiek van verschillende aard (zoals burn-out);
- de ontwikkeling van creativiteit, inspiratie, zingeving.

Een aantal van deze toepassingsmogelijkheden wordt hieronder toegelicht.

**Loopbaanbegeleiding** Bij loopbaanontwikkeling is het van groot belang om erachter te komen wie de persoon is en wat zijn (of haar) motieven, passie en kwaliteiten zijn. Het gaat om de volgende vragen: Waarin ben ik sterk in mijn werk en waarin zwak? Wat geeft me voldoening en wat juist niet? Waar is mijn loopbaan begonnen? Met welk motief, welke passie? Waar sta ik nu? Waar wil ik heen? Wat zijn mogelijkheden? Wat zijn obstakels? Bij elke vraag kan een beeld gevormd worden. Een boeiende opdracht hierbij is de volgende: 'Schets op een lang vel de lijn van je loopbaan. Maak daarbij ups en downs, belangrijke gebeurtenissen en gevoelens zo duidelijk mogelijk zichtbaar met kleuren en symbolen.' Reflectie op het getekende helpt om zicht te krijgen op de ontwikkelingen in de loopbaan. Aan de ene kant geeft dit historisch besef en inzicht in wat de wortels van de carrière zijn. Aan het open einde van de lijn kan de gewenste toekomst geprojecteerd worden.

**Taakgerichte opdrachten** De mentale en emotionele 'uitrusting' is bij het leveren van een prestatie en het uitvoeren van een taak essentieel. Bij een

moeilijke taak of bij het uitvoeren van een nieuwe uitdaging of een nieuw project kan imaginatie een heel nuttig instrument zijn.

*Een voorbeeld.* Het afdelingshoofd van de buitendienst van een bedrijf ziet als belangrijk deel van zijn taak het verbeteren van de communicatie tussen de mensen van zijn afdeling en het hoofdkantoor. Dit valt hem zwaar. Het beeld dat hij erbij krijgt is 'een roeiboot waar hij in zit'. Deze roeiboot pendelt heen en weer tussen 'zijn jongens' en 'het hoofdkantoor'. In de tekening die hij hieraan maakt vallen hem met name twee zaken op: a dat het hoofdkantoor er als een bastion, een ontoegankelijke burcht uit ziet, b dat hij zichzelf in de roeiboot er eenzaam en moe vindt uitzien. De gevoelens hierbij zijn veelbetekend voor hem. De beelden helpen hem ook te formuleren wat hij nodig heeft om beter te gaan functioneren. Na dit besproken te hebben kan hij dit na enige tijd ook in een imaginatie zien. Om te beginnen is dat bij het hoofdkantoor 'een betere aanlegplaats'. En van zijn afdelingsmedewerkers heeft hij hulp nodig bij het roeien. Beide nieuwe elementen schetst hij in een nieuwe tekening. In de weken na deze imaginaties gaat hij de beide nieuwe elementen vertalen in zijn concrete werksituatie. Hij heeft een belangrijk gesprek met de betrokkenen op het hoofdkantoor en komt tot nieuwe afspraken. Daarnaast begint hij een paar van zijn afdelingsmedewerkers vaker en consequenter in te schakelen in de contacten met het hoofdkantoor.

**Teambuilding** Door het gebruik van beelden kun je op een snelle wijze helder krijgen hoe een team functioneert. Welk beeld heeft elk teamlid van het team, hoe ziet hij zichzelf erin, en hoe ziet hij de anderen? Ik laat teamleden dit veelal tekenen. Meestal eerst ieder voor zich en later in een gezamenlijke tekening. Vaak is het effectief als de trainer een beginbeeld aanreikt: 'Stel dat het team een schip is, wat voor schip is dat dan? Hoe reilt en zeilt het? Wat is de koers, voortgang, enzovoorts. En hoe zijn jij en je collega's op het schip?' Groepsimaginatie kan een volgende stap zijn. Door te communiceren in beelden gaan teamleden elkaar beter leren kennen en wordt de inhoud van de communicatie meestal doelgerichter. Als dit gepaard gaat met voldoende respect voor elkaars beelden en voor wat daar inhoudelijk voor de persoon aan vast zit, kan dit een waardevol creatief élan binnen het team op gang brengen. Ook kunnen problemen op een respectvolle en speelse wijze aan de orde gesteld worden. Als 't het team lukt de doelen en taken waar het team voor staat er in te betrekken, kan dat een saamhorige daadkracht ten gevolge hebben.

*Een voorbeeld.* Kees en Paula zijn samen verantwoordelijk voor de verkoop van de nieuwe producten van het bedrijf. Kees is jong, initiatiefrijk en vlot van de tongriem. Met zijn enthousiasme haalt hij menige klant binnen. Voor Paula zijn de persoonlijke contacten met de klanten van groot belang. Zij koestert haar netwerk en is degene die vooral aan de lange termijn denkt. De laatste tijd hapert hun samenwerking en zijn er in toenemende mate irritaties. Paula en Kees roepen de hulp van een coach in om te proberen hun samenwerking te

verbeteren. Het beeld dat Kees van de samenwerking met Paula heeft is dat van een 'kar' waaraan beiden trekken en duwen in de richting van nieuwe markten.

Kees heeft echter het vermoeiende gevoel dat Paula de kar afremt. Paula herkent het afremmen dat ze doet, maar geeft er echter een heel andere invulling en betekenis aan.

De kar gaat in de goede richting, zegt Paula. Maar wat Kees niet ziet is dat ze een heling afgaan en ervoor moeten zor-

gen dat zij en de kar heel blijven. Als ze niet uitkijken donderen ze zo met volle vaart de markt op met alle desastreuze gevolgen van dien. Ze geeft Kees hierbij ook een aantal concrete voorbeelden van (bijna) 'crashes' uit hun verkooppraktijk. Aan de andere kant erkent Paula ook wel eens te bang te zijn geweest en ten onrechte een initiatief van Kees te hebben afgeremd, waardoor kansen op de markt verloren gingen. De beelden helpen Kees en Paula om elkaars gezichtspunt beter te begrijpen. Het geeft ze enerzijds de gelegenheid om naar hun eigen functioneren te kijken en anderzijds om een nieuwe weg met de samenwerking in te slaan. Het nieuwe beeld van de samenwerking wordt uiteindelijk een solide maar ook dynamische kar, die door beiden aangedreven, gestuurd en geremd wordt. Ze besluiten vaker stil te gaan staan bij tempo en koers. Als geheugensteun tekenen ze samen 'de kar' die ze op de werkplek ophangen.

Imaginatie in een groep geeft de deelnemers de gelegenheid om op een non-verbale, creatieve manier te (leren) communiceren. Aan brainstormsessies geeft het een extra verdieping. Hierbij is het belangrijk om de deelnemers te instrueren elkaars beelden te respecteren en niet te beoordelen of te interpreteren. Ieders beeld is waar en van waarde voor de persoon in kwestie. Het werken met beelden is dan vaak een prachtig middel om het begrip voor elkaar en de groepscohesie te bevorderen. Het aan elkaar vertellen en laten zien van de beelden is meestal stimulerend voor de creatieve processen en het vinden van nieuwe wegen. Groepsimaginatie, waarbij de groep (tegelijk of ieder op zijn beurt) deelneemt aan één imaginatie is een vorm die heel geschikt is bij teambuilding.

**Visieontwikkeling** Hoe wordt nu een bepaalde visie tot leven gebracht in de hoofden, harten en ledematen van de participanten in een organisatie? De juiste beelden, mits consistent en met waarheid gebracht, kunnen daar veel aan bijdragen. Visie kan van boven af door de organisatie heen gecommuniceerd worden, al of niet vanaf grote videoschermen of op subtielere wijzen, maar dat betekent nog niet dat werknemers en teams in die visie geloven en zich die

visie eigen maken. Echte veranderingen binnen een organisatie zijn gebaseerd op scenario's (verhalen) waarin werknemers geloven. Waarvan ze zeggen: daar ben ik deel van, daar doe ik aan mee! Effectieve scenario's bieden perspectief, zijn geloofwaardig en geven richting aan individuen, teams en afdelingen binnen de gehele organisatie. Een inspirerende visie, realistisch en gedegen onderbouwd, creatief en krachtig gehanteerd is de basis voor de succesvolle transformatie van een organisatie. Hierbij is een aantal vragen belangrijk waarbij we telkens aan beelden kunnen denken: Wie zijn we? Hoe staan we in onze omgeving, de wereld? Wat zijn onze kwaliteiten nu? Waar gaan we naar toe? Waar willen we naar toe? Wat is een realistisch toekomstbeeld? Wat is er nodig? Wat zijn onze volgende stappen? Bij de degelijke onderbouwing van de visie is een beeldonderzoek binnen de organisatie een belangrijke optie.

**Beeldonderzoek van een organisatie** Dat veranderingen in organisaties steeds sneller gaan is een open deur. Bij transformaties is de identiteit altijd in het geding. Waar vandaan komt de organisatie? Wat zijn de verhalen daarbij? Hoe kunnen 'de rode draden' in de geschiedenis van de organisatie naar de toekomst toe positief gebruikt worden? Hoe kan men het voor elkaar krijgen dat werknemers gaan geloven in de organisatorische transformatie, er achter gaan staan en zich ermee gaan verbinden? Hoe worden formele scenario's ook informele structuren? Een beeldonderzoek door middel van diepte-interviews onder alle geledingen van een organisatie kan helpen hiertoe inzicht en hieraan richting te geven. Steeds wordt aan enkele vertegenwoordigers van een geleding – van directie tot en met de kantine – een aantal van de volgende vragen of varianten daarop voorgelegd: welk beeld heeft u bij uw werkplek, bij uw team, uw collega's en uzelf, bij de organisatie in zijn geheel? Hoe ziet u de samenwerking? Wat ziet u als de kracht en kwaliteit van de organisatie (of van het team of afdeling)? Wat ziet u als obstakels en tekortkomingen? Wat ziet u als nodig? Hoe spreken u de 'officiële' beelden van de organisatie aan? (De interne en externe beeldcommunicatie door de organisatie). Voelt u zich daarbij thuis, staat u erachter? Het beeldonderzoek is erop gericht duidelijk te krijgen wat de boven- en onderhuidse beeldvorming binnen de organisatie is en welke sturing hieraan gegeven dient te worden. Een beeldonderzoek onder voldoende geledingen van de organisatie en met voldoende diepgang zal aan het licht brengen hoe het klimaat binnen de organisatie is, hoe het met de vitaliteit van de organisatie is gesteld en waar ongebruikte mogelijkheden liggen. Een goed voorbeeld publiceerden Van Straalen & Taal (2001).

**Terloopse imaginatie in een coachingsgesprek** Mensen gebruiken voortdurend beelden om een situatie te beschrijven. Tijdens een gesprek kan op een beeld worden ingegaan. De mate waarop de persoon dan zelf op dat beeld ingaat en als zijnde 'echt' benadert, zal de doeltreffendheid bepalen. Zo vertelt een manager in een gesprek 'het spoor bijster te zijn' en 'door de bomen het bos niet meer te zien'. Als de trainer hem voorstelt op dit beeld in te gaan en zich gedurende een korte tijd met zijn ogen dicht te verplaatsen in het bos,

krijgt het gesprek een andere wending. Het levert hem een aantal nieuwe gezichtspunten op. Zo ontdekt hij ook rust in het beeld, rust die hij wel kan gebruiken. Nadat hij een tijdje met het beeld bezig is geweest (weer met zijn ogen open overigens), ziet hij toch licht en een uitweg. Er over pratend krijgt hij inzicht in wegen die voor hem mogelijk zijn.

**Richtlijnen voor de opleider** Imaginatie kan leerprocessen aanzienlijk verdiepen en versnellen. Kleine stukjes imaginatie zijn meestal het effectiefst. De trainer of opleider dient voor een goed kader voor het imaginatiewerk en een juiste 'dosering' ervan te zorgen. Dit ook om te voorkomen dat er teveel en ongewenst beeldmateriaal naar boven komt. Hier volgen enkele richtlijnen.

- 1 Doe kleine, korte oefeningen.
- 2 Besteed veel tijd en ruimte aan het doorspreken van de belevingen. Zorg ervoor dat iedere deelnemer op de één of andere wijze zijn verhaal kan delen met een ander. Benadruk voortdurend het belang van respect voor elkaars belevingen indien er in een groep gewerkt wordt.
- 3 Laat het meedoen aan een imaginatie zoveel mogelijk een vrije keuze zijn. Dat biedt de gelegenheid aan deelnemers zelf hun grenzen te bewaken.
- 4 Indien er een geleide imaginatie gedaan wordt, bijvoorbeeld met een groep, geef in de begeleiding dan ruimte voor eigen invulling. Het is soms verleide-

lijk in opleidingsituaties of bij grote veranderingen in de organisatie, om deelnemers mee te voeren in allerlei gewenste beelden en emoties (à la Ratelband). Hoewel hiervan een stimulerende werking kan uitgaan, kleven aan een dergelijke aanpak in de meeste gevallen grote nadelen. Ten eerste kan men zich afvragen hoezeer dergelijke ervaringen bekliven. Waarschijnlijk weinig, daar de persoon meestal nauwelijks de gelegenheid krijgt het tot iets van zichzelf te maken. Ten tweede kan het regelrechte schade berokkenen aan personen die minder sterk in hun schoenen staan op dat moment. De belevingen kunnen dan met iemand op de loop gaan en de persoon in kwestie uit het psychisch evenwicht brengen, met alle mogelijke gevolgen van dien.

- 5 Biedt altijd in de één of andere vorm een mogelijkheid om terug te komen op een ervaring. Elke follow-up vergroot de effectiviteit en geeft de gelegenheid om bij te sturen.
- 6 Stimuleer het vertalen van wat geleerd is in een concrete, haalbare stap. Dat geeft de meeste kans op daadwerkelijke leerresultaten.

#### Literatuur

- Straalen, P. van & J. Taal (2001). Beeldonderzoek in de Zorg. Tekenen voor de Zorg, de verbeelding van een vak. *Uitgave Duaal Zorg Overleg en VBZ*. Haarlem. [www.imaginatie.nl](http://www.imaginatie.nl)

**Advertentie 1/2 pag.**

**NCATB**