

# VERHAAL ALS GEZAMENLIJKE ONTDEKKINGSPEIS

WERKEN MET VERHALEN IN HET BEGELEIDEN VAN  
TAAKGROEPEN IN EEN ORGANISATIECONTEXT

DOCTORAALSCRIPTIE UNIVERSITEIT VOOR HUMANISTIEK

KRISTIEN ZIJDERVELD

Biltseweg 51  
3763 LD Soest  
kristien.zijderveld@student.uvh.nl  
studentnummer 00990051  
mei 2007

BEGELEIDER: DHR. PROF. DR. A. SMALING

MEELEZER: MW. PROF. DR. H.A. ALMA

## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	4
1. Inleiding .....	6
Onderzoeksvraag en opbouw.....	8
2. Het functioneren van een taakgroep in een organisatie .....	10
Inleiding .....	10
Het systeemtheoretisch perspectief.....	12
Mentale modellen .....	13
Interactiepatronen.....	15
Verandering door leren.....	16
Psychodynamisch perspectief op organisaties .....	18
Psychische realiteit .....	19
Psychoanalyse.....	19
Boven het oppervlak.....	21
Anders gaan kijken.....	22
3. Verhalen en verbeelding .....	24
Inleiding .....	24
Verhalen .....	24
Verbeelding .....	25
4. Symbool, symboliseren en symbolische verbeelding door een verhaal .....	28
Inleiding .....	28
Symbool.....	28
Symboliseren .....	29
Dieptepsychologie.....	31
Mythen en sprookjes.....	33
De transitionele ruimte .....	34
Centripetale en centrifugale symbolisatie.....	35
Verhalen als aanzet tot symboliseren .....	37
Symbolisch verbeelden.....	37
Existentieel biografisch onderzoek .....	38
Samengevat .....	40
5. Metafoor & metaforische verbeelding door een verhaal .....	42
Inleiding .....	42

Metafoor .....	42
Betekenisuitbreiding en expressie .....	43
Herconceptualisering .....	44
Metaforische verbeelding .....	45
Verhalen als metafoor.....	46
Samengevat .....	49
6. Verhaal als gezamenlijke ontdekkingsreis .....	50
Inleiding .....	50
Beter functioneren van een taakgroep.....	50
Werken met verhalen in organisatiecontext .....	51
Symboliseren in taakgroepen .....	54
De Kleine Prins.....	55
Verhaalmetaforen in taakgroepen .....	60
Een gemeenschappelijk verhaal .....	62
Samengevat .....	65
7. Conclusie .....	67
Samenvatting .....	69
Literatuur .....	72
Bijlage 1: Existentieel Biografische Analyse van een romanfragment.....	76

## VOORWOORD

In mijn tienerjaren werkte ik in een supermarkt als vakkenvuller. Mijn vaste plek was de afdeling van houdbare brood-verwante artikelen, waar ik allerlei soorten en maten potjes, doosjes en pakken in de vakken moest bijvullen. Daar merkte ik op dat ik een voorkeur had voor het rangschikken en aanvullen van een bepaald soort artikelen. Bijvoorbeeld liever het ronde dan het vierkante potje, of liever het glazen dan het kartonnen. Ik kon deze voorkeuren niet altijd beredeneren en dacht er daarom over na wat ze nu specifiek over mij zeiden. Ik had het vermoeden dat anderen andere voorkeuren hadden. Net als dat de één graag bij de zee is en de ander in het bos. Het moest iets te maken hebben met wie ik was. Hier ontdekte ik het projectiemechanisme.

Mijn fascinatie voor deze werking van mijn psyche werd een aantal jaren later weer gevoed door de lessen van Ina Brouwer met haar EBO-methode<sup>1</sup> voor begeleid zelfonderzoek. Ik raakte enthousiast en haar cursus heeft mij uiteindelijk geïnspireerd voor deze scriptie.

Daarbij voel ik altijd een soort verliefde verwondering voor, en een verbinding met het ongrijpbare van het leven. De uitdrukking die mensen daaraan geven in hun activiteiten van betekenisgeving, zoals bijvoorbeeld in de door de eeuwen heen vertelde verhalen, pakt mij. Ik heb een drijfveer voor ontwikkeling en interesse in organisatieprocessen. Ook heb ik een verlangen naar speelsheid, en plezier in het zoeken naar alternatieve vormen om mensen in beweging te zetten. Al deze elementen van mijn leven droegen eraan bij dat deze scriptie in mij is geboren.

Deze scriptie is de afsluiting van een zeer leerzame periode in mijn leven en luidt het begin in van een nieuwe fase. Daarbij heeft het me verrast hoeveel plezier ik eraan heb beleefd onderzoek te doen. Het was een mooi proces waarin veel mensen betekenisvol zijn geweest. Een aantal daarvan wil ik hier noemen om hun bijdrage aan de inhoud en het proces van deze scriptie.

Allereerst gaat mijn dankbaarheid uit naar alle auteurs en denkers waaraan ik mij heb kunnen laven. Ik heb mijn honger door hun inzichten, ontdekkingen en gedachtevorming kunnen stillen en heb daarmee aan den lijve ondervonden hoe waardevol de kennissamenleving voor mij is. En zonder het geweldige bibliotheekstelsel en iedereen die daaraan bijdraagt had ik deze bronnen überhaupt niet tot me kunnen nemen.

Adri Smaling dank ik voor zijn aanwezigheid langs de weg, zijn beschikbaarheid, feedback en bijsturing. En wat heb ik veel gelachen! Onder zijn begeleiding werd het schrijfproces een aangename ontdekkingsreis. Hans Alma dank ik voor haar heldere en verfrissende commentaar. Zij gaf mij steeds goede moed. Beiden waren zij aangename gesprekspartners.

---

<sup>1</sup> Existentieel Biografisch Onderzoek.

Thérèse Heyne, Suzanne Tesselaar en Lieneke Akkerman dank ik voor hun inspiratie.

Erik, Willemijn en Anna dank ik voor hun waardevolle bijdrage als betrokken ervaringsdeskundigen. Hun soms radicale ingreep bracht mij altijd verder.

Mijn medebewoners van Huize Klein Staalwijk dank ik voor de bedding die zij vormden waarbinnen ik de rust vond om steeds maar weer door te gaan. Speciaal bedank ik de kinderen - Daan, Robin, Melle, Luca en Madelief - voor hun vermogen mij steeds terug te brengen in het aardse wanneer ik in mijn hoofd vertoefde.

Ik dank mijn familieleden en vriend(inn)en voor hun grote liefdevolle support, waardoor ik wordt gedragen.

Tenslotte bedank ik alle mensen die bijgedragen hebben aan mijn leren en ontwikkeling waardoor ik gekomen ben waar ik nu ben.

Nu als voorproefje op deze scriptie een verhaal:

#### **De mens is Gods verhaal**

Als Rabbi Baal Sjem leed over zijn volk zag aankomen, ging hij altijd naar een stille plek in het bos. Daar ontstak hij dan een vuur, sprak een gebed en het wonder voltrok zich: het leed bleef uit.

Later, toen Rabbi Dov Beer, de meester van Mesritz, voor zijn volk om erbarmen moest vragen, ging hij naar dezelfde plek in het bos en zei: 'Heer van de wereld, hoe ik een vuur aan moet steken weet ik niet, maar ik kan het gebed nog zeggen.' En het wonder voltrok zich.

Een generatie later ging Rabbi Mosje Leub van Sassov naar de plek in het bos om zijn volk voor naderend onheil te behoeden en zei: Hoe het vuur moet worden gemaakt weet ik niet, en het gebed ken ik niet, maar ik weet nog wel de plek in het bos. Het was voldoende, het wonder gebeurde.

Toen kwam de tijd van Rabbi Israël van Riszjin om het leed dat zijn volk zou kunnen treffen te stoppen. Hij ging in een stoel zitten, met het hoofd tussen de handen en sprak tot God. 'Heer, hoe ik vuur moet maken weet ik niet, het gebed ken ik niet, de plek in het bos kan ik niet meer vinden, maar ik kan wel het verhaal vertellen.'

Het was voldoende.

God schiep de mens omdat Hij van verhalen houdt.

Want de mens is Zijn verhaal. <sup>2</sup>

Kristien Zijderveld

Mei 2007

---

<sup>2</sup> Uit: Kaniok, E. (2005), p. 137-138

## 1. INLEIDING

Verhalen worden in verschillende begeleidingspraktijken ingezet als mogelijkheid voor perspectiefverschuivingen en het creëren van nieuwe betekenissen, zoals in therapie, het onderwijs, in trainingen en advies- en coachingsituaties.<sup>3</sup> In mijn stage in een opleidingsorganisatie voor training, coaching en advies werden beelden, gedichten en korte verhaaltjes gebruikt als voeding voor nieuwe perspectieven en inzichten van deelnemers. Ik heb ervaren hoe verhalen kunnen prikkelen, aanraken en bewegen, en ondervonden dat verhalen ons kunnen brengen bij waardevolle informatie over onze verhouding tot ons alledaagse leven welke wij doorgaans niet of nauwelijks opmerken.

Deze scriptie gaat over het inzetten van verhalen in begeleidingsituaties waarin een nieuwe invalshoek of nieuw perspectief nodig is. Aan de wieg van deze keuze staat mijn ervaring in de cursus 'existentieel biografisch onderzoek' (EBO), een narratieve methode van begeleid zelfonderzoek die ontwikkeld is door Ina Brouwer.<sup>4</sup> Daarin worden verhalen ingezet om een innerlijk belevingswereld tot uitdrukking te brengen. In de EBO cursus heb ik ervaren dat ik door beelden en verhalen meer inzicht kreeg in mijn eigen drijfveren, motieven en levenshouding. Ons werd geleerd op onszelf te reflecteren door ons te laten raken en inspireren door de innerlijke beelden die werden opgeroepen door afbeeldingen en verhalen. Wat mij zo aansprak aan deze manier van onszelf onderzoeken is dat niet werd gewerkt met rationele analyse, maar met gevoelsmatige indrukken en intuïtieve beelden. Daardoor werd er een diepere laag in mij aangesproken, waardoor ik informatie over mezelf kreeg die een wezenlijke betekenis voor me had maar sluimerend in mij aanwezig was. Het gericht zijn op beelden gaf de mogelijkheid dat iets wat in mijn innerlijke leefde tot uitdrukking gebracht kon worden waar ratio en woorden vaak tekort schieten.

Een belangrijk aspect van de cursus was de manier waarop er in de groep werd gewerkt. De deelnemers werden steeds uitgenodigd te luisteren naar de anderen vanuit een aandachtige betrokkenheid en de beelden op te merken die bij hen opkwamen. Deze beelden werden als feedback ingebracht. Daarmee kreeg de inbrenger nieuwe perspectieven aangereikt. Het werken als groep vond ik daarom waardevol en een wezenlijk onderdeel van de cursus.

Vanuit deze ervaring heb ik me in mijn stage in een opleidingsorganisatie gericht op het werken met verhalen, en heb ondervonden dat verhalen in allerlei begeleidingsituaties worden ingezet om nieuwe perspectieven en betekenissen te ontdekken voor ervaringen en

---

<sup>3</sup> Breuer, F. (2004)

<sup>4</sup> Brouwer, I. et al. (2007), p. 19

situaties ter ondersteuning van een veranderingsproces. Verhalen kunnen ons blikveld verruimen, ons als met nieuwe ogen laten kijken, materiaal leveren om wezenlijke ervaringen uit te drukken en ons anders laten denken. Verhalen doen een appèl op de verbeeldingskracht, waardoor mensen uit hun alledaagse rationeel-logische denkwereld worden gehaald en op andere capaciteiten worden aangesproken. Een verhaal is een samenhangend betekenisvol geheel, waar menselijke ervaringen en betekenissen in doorschemeren. Het spiegelen van de eigen ervaring in een verhaal doet een appèl op eigen betekenisgeving, die daarmee in het bewustzijn komt en onderzocht kan worden.

In dit onderzoek houd ik me bezig met het werken met verhalen in taakgroepen in een organisatiecontext. Ik wil de praktijk van het werken met verhalen in de begeleiding van samenwerkende taakgroepen in een organisatiecontext theoretisch doordenken en funderen.

De reden hiervoor is dat ik geboeid ben door het feit dat mensen zichzelf in hun totaliteit meenemen naar hun werk. Zij hebben daar verantwoordelijkheden en werken (gezamenlijk) aan hun taak. Daarin worden zij geconfronteerd met hun manier van doen. Mensen hebben in de loop van hun leven bepaalde mechanismen of gedragspatronen ontwikkeld die in dienst stonden van hun overleven in hun omgeving. Dit is een onbewuste conditionering, een automatisch gedragsrepertoire. Het is de zich repeterende samenhang tussen denken, voelen en handelen die we ons in de loop van ons leven eigen hebben gemaakt, waardoor er slechts een bepaalde manier van kijken mogelijk is. Deze patronen kunnen disfunctioneel zijn als ze ons in de weg zitten om in de huidige werkelijkheid te komen tot wat we willen, nodig hebben of adequaat en toepasselijk gedrag te vertonen bij wat ons te doen staat.

Met deze patronen maken mensen deel uit van een groep, een organisatie. Daaruit ontstaan ook gezamenlijke denk- en gedragspatronen die niet ondersteunend zijn voor het doel waar ze voor samen zijn gekomen. Samenwerkende taakgroepen kunnen - zowel op persoonlijk als op gezamenlijk niveau - een nieuw perspectief nodig hebben om tot beter functioneren, een beter werkklimaat, een gezondere sfeer of een betere communicatie te komen.

Door het werken met verhalen zoals in deze scriptie besproken, wordt op een specifieke manier een verbeeldende kwaliteit aangesproken. Daardoor kunnen mensen bij onbewuste ervaringskennis komen. De informatie waar dan toegang toe is, is van wezenlijk belang voor zowel persoonlijke als gezamenlijke inzichten. Tevens kunnen mensen in het werken met verhalen nieuwe perspectieven en betekenissen ontdekken. Deze werkwijze is mogelijk wanneer de mensen in de groep, en de groep als geheel, zich willen ontwikkelen en bereid zijn te reflecteren op hun denken en handelen. Het werken met verhalen is een middel voor (zelf)reflectie en anders gaan kijken, moet leiden tot meer transparantie en helderheid en tot bereidheid verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen aandeel in de samenwerking.

In het werken met verhalen in begeleiding speelt verbeelding een belangrijke rol. Ik wil aandacht besteden aan twee mogelijke uitdrukkingen van onze verbeelding die naar mijn idee hierin aan de orde zijn. Deze twee uitdrukkingsvormen noem ik symbolische verbeelding en metaforische verbeelding. Symbolen geven de mogelijkheid om uitdrukking te geven aan innerlijke belevingen. Metaforen geven de mogelijkheid een situatie op een nieuwe manier te zien en nieuwe betekenissen te geven. Er is een verschil tussen de volgende twee uitspraken: 'Dit staat symbool voor die moeilijke periode', of: 'Dit is een goede metafoor voor die moeilijke periode'. In het eerste geval draagt het symbool de energie van de moeilijke periode. Op een bepaalde manier zal de eigenaar van het symbool daarin de moeilijke periode ervaren. Een metafoor is verwijzend en draagt zelf geen lading of energie. Het maakt een aantal aspecten van de moeilijke periode helder, of benadrukt bepaalde aspecten. De metafoor zelf verschuift naar de achtergrond. Een symbool kan niet naar de achtergrond verschuiven, want in een symbool is als het ware iets geïncarneerd.

## **ONDERZOEKSVRAAG EN OPBOUW**

Deze scriptie is het verslag van een literatuuronderzoek. Met dit onderzoek wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

'Wat kunnen verhalen bijdragen in het begeleiden van een samenwerkende taakgroep in een organisatiecontext om tot beter functioneren te komen?'

Voor het beantwoorden van deze vraag neem ik een aantal stappen.

Allereerst worden in het volgende hoofdstuk twee perspectieven op organisaties besproken, namelijk het systeemtheoretisch en het psychodynamisch perspectief. Deze bieden een kader om het functioneren van een taakgroep in organisatiecontext te begrijpen. In beide perspectieven bestaat de idee dat voor verbetering van menselijke processen in organisaties het verkrijgen van inzicht in dieptestructuren - die ten grondslag liggen aan de zichtbare processen - noodzakelijk is. Dit brengt mij tot de suggestie dat verhalen hiervoor geschikt zouden kunnen zijn vanwege de aanspraak die ze doen op niet-rationele processen zoals verbeelding.

In het derde hoofdstuk komt aan de orde hoe de verbeelding door verhalen wordt aangesproken, en wordt verder ingegaan op de vraag wat onder verbeelding wordt verstaan. Ik zal introduceren dat het werken met verhalen de verbeelding op een specifieke wijze aanspreekt, namelijk als wat ik symbolische en metaforische verbeelding noem.

Om de werking en mogelijkheden van symbolen en metaforen te begrijpen werk ik beide begrippen in het vierde en het vijfde hoofdstuk verder uit in een theoretische verkenning. In de theorie over symbolen nemen de dieptepsychologie en de zienswijze van Jung een belangrijke plek in als het gaat om de mogelijkheid om door symboliseringsprocessen uitdrukking te geven aan een innerlijke belevingswereld. In de theorie over metaforen wordt



duidelijk hoe metaforen verbonden zijn met onze conceptuele manier van betekenisgeving, en hoe ze tevens de mogelijkheid geven tot herconceptualisering. Ik ga in op de mogelijkheid van het werken met verhalen om - door op symbolische of metaforische wijze de verbeelding aan te spreken - nieuwe perspectieven en betekenissen te vinden. In hoofdstuk zes worden de inzichten over het functioneren van een taakgroep in een organisatiecontext en het werken met verhalen met elkaar in verband gebracht. Hoofdstuk zeven tenslotte brengt de inzichten bij elkaar in een conclusie, waarmee het antwoord op de onderzoeksvraag wordt geformuleerd.

## 2. HET FUNCTIONEREN VAN EEN TAAKGROEP IN EEN ORGANISATIE

*Een groep is een organisme waarin de delen het geheel in zich dragen en in het geheel de delen terug te vinden zijn.*

*Peter Senge<sup>5</sup>*

### INLEIDING

Een taakgroep in een organisatie houdt zich bezig met het uitvoeren van een taak die in dienst staat van een bepaalde organisatiedoelstelling. In het samen werken aan de taak gaan mensen met elkaar interacteren en worden daarmee een groep. Het zal iedereen die in groepen heeft gefunctioneerd zijn opgevallen dat er allerlei processen spelen die als aangenaam of als onaangenaam, functioneel of disfunctioneel kunnen worden ervaren. Mensen zijn met elkaar in staat het werk te vertragen of belemmeren, of samen juist tot grote productiviteit en creativiteit te komen. Organisations zijn plekken waar krachten worden gebundeld en mensen afhankelijk van elkaar zijn om het werk voor elkaar te krijgen.

Een taakgroep in een organisatie heeft altijd een eigen karakter: het is soepel of stug, productief of traag, open of gesloten, etcetera. Talloze variabelen bepalen de aard en structuur van de groep. In mijn werk als invalleur in de verpleegzorg heb ik veel teams van binnenuit kunnen meemaken, en ook de grote verschillen daarin gezien: in het ene team spreken mensen elkaar aan op hun werk, is er een goede sfeer, collegialiteit, zorgzaamheid en orde. In het andere team is er een schreeuwerigheid, veel kritiek op de organisatie, onverschilligheid, chaos, negativiteit en roddel. Het fascineert mij dat er zulke grote verschillen zijn binnen één zorginstelling en vraag mij af hoe een gewenste cultuur kan worden georganiseerd en welke factoren kunnen worden beïnvloed.

Mijn ervaring in het werken in groepsverband is de grote diversiteit in de manieren waarop groepen samenwerken, communiceren en handelen. Ik als individu zie mijzelf in verschillende gedaantes in een groep optreden. Ik neem mijzelf - mijn geschiedenis en gewoontes - mee in een groep, en wordt tegelijkertijd ook door de groep ergens in meegenomen. Ik ervaar een bepaald appèl van de groep, waar ik op reageer en waar ik een rol in speel. Daarin heb ik de ervaring van krachten die op onzichtbaar niveau invloed uitoefenen. Ik heb mijzelf in groepen regelmatig verbaasd afgevraagd: Waarom loopt het zo en niet anders? Waarom gaan wij zo met elkaar om? Waarom doen wij het steeds op deze manier? Ik heb gezien hoe wij als groep vastzaten in een bepaalde manier van doen, maar kon er, hoewel het mij frustreerde, niets aan veranderen. Ik wist niet hóe.

Tevens heb ik ervaren wat een kracht uit kan gaan van een groep, hoe er iets samen geproduceerd kan worden en hoe iedereen zijn volle energie geeft voor dat ene doel.

---

<sup>5</sup> Senge, P. M. (2006), p. 8

Theaterproducties of andere voorstellingen vind ik daar een voorbeeld van. Als coördinator van een productie heb ik eens uitgesproken dat de uiteindelijke voorstelling en alles wat daarin plaatsvond boven ons als productieteam uit was gestegen. Wij hadden weliswaar de organisatie op ons genomen, maar het werkelijke eindproduct leek zichzelf te hebben gecreëerd.

Voor het uitvoeren van een taak en de mogelijkheid voor het scheppen van een gunstig werkklimaat moet een groep goed functioneren. Dit goede functioneren hangt af van factoren die buiten de groep liggen - zoals goede werkomstandigheden en duidelijke taakomschrijving - en van factoren die binnen de groep liggen - zoals de samenwerking en de communicatie. In de literatuur over groepsfenomenen in een taakgroep wordt een onderscheid gemaakt tussen het taakniveau en het procesniveau.<sup>6</sup> Groepsfunctioneren op het niveau van de taak gaat over de gerichtheid van de groepsleden op het effectief uitvoeren van de taak, bijvoorbeeld door overleg, samenwerking en besluitvorming. Meestal zal blijken dat problemen bij het uitvoeren van de taak toe te schrijven zijn aan problemen in het groepsproces. Daarom zal ik mijn aandacht nu verder richten op de proceskant van het functioneren van taakgroepen.

Het groepsproces is de manier waarop de groepsleden de taak samen uitvoeren. Hierbij is het sociaal-emotioneel veld in en tussen de leden aan de orde. Zowel in als tussen mensen vinden processen plaats die het functioneren van de groep bepalen. Dit zijn de intra- en interpersoonlijke aspecten van het groepsfunctioneren. Het intrapersoonlijke gaat over dat wat zich in het innerlijk van individuen afspeelt en in het groepsproces interfereert. Het interpersoonlijke is de interactie tussen de groepsleden. Deze processen hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar wederzijds.

Ik denk dat het - om ieders volle potentie te benutten en met elkaar de best mogelijke kwaliteit te genereren - nodig is om de eigen en gezamenlijke manieren van doen tegen het licht te houden en steeds te zoeken naar dat wat binnen de groep belemmerend werkt om het gewenste te bereiken. Daarvoor is het nodig dat mensen verantwoordelijkheid nemen voor hun aandeel in de groep.

De vraag die ik in dit hoofdstuk wil beantwoorden is hoe het functioneren van een samenwerkende taakgroep in een organisatiecontext kan worden begrepen en wat er nodig is om dit functioneren desgewenst te verbeteren. Om deze vraag te beantwoorden zal ik gebruik maken van het systeemtheoretische en het psychodynamisch perspectief op organisaties. Het systeemtheoretisch perspectief geeft inzicht in het functioneren van taakgroepen als een systeem. Het psychodynamisch perspectief op organisaties laat zien op welke manier innerlijke psychische processen van invloed zijn op het functioneren van de taakgroep. Samen bieden deze twee theorieën een interpretatiekader voor dynamieken van een taakgroep in een organisatie en geven inzicht in wat nodig is voor verbetering. Een

---

<sup>6</sup> Remmerswaal, J. (2000), p 215-219

opvallende overeenkomst van beide perspectieven is de idee dat - voor het mogelijk maken van een verandering - inzicht in dieptestructuren noodzakelijk is. Ook laten beide perspectieven zien dat die dieptestructuren een onbewust karakter hebben. Om een verandering te bewerkstelligen moet dus gewerkt worden aan het boven de oppervlakte krijgen van wat onzichtbaar is.

## HET SYSTEEMTHEORETISCH PERSPECTIEF

Het systeemtheoretisch perspectief op organisaties is in de jaren zeventig ontwikkeld vanuit gezinstherapie. Eind jaren tachtig kwam er belangstelling voor het systeemdenken in het bedrijfsleven.<sup>7</sup> Een systeem bestaat uit relaties en patronen die met elkaar in verbinding staan. Er is sprake van elementen die met elkaar interacteren. Om iets in een systeem te veranderen is het nodig uit te gaan van de samenhang van het geheel en naar onderliggende cruciale patronen te kijken.<sup>8</sup>

Een van de uitgangspunten in het benaderen van groep als sociaal systeem is dat het geheel meer is dan de som der delen. Een systeem ontwikkelt eigen, speciale eigenschappen die niet in de afzonderlijke leden bestaan. Elke groep heeft een unieke samenstelling van individuen die met elkaar interacteren. Daardoor ontstaan specifieke groepeigenschappen. O'Connor noemt deze eigenschappen *onvoorziene* eigenschappen, omdat ze niet te voorspellen zijn. Dit zijn eigenschappen zoals teammoraal, groepsherinneringen, groeps cultuur en humor.<sup>9</sup>

De dynamiek van een taakgroep heeft dus zowel individuele als collectieve elementen. Zodra mensen deel uitmaken van een groep zijn zij behalve individu ook onderdeel van het geheel, waarmee hun identiteit vervloeit met de groep. Datgene wat zich in het individu afspeelt krijgt in een groep een samenhang met het geheel.

In het systeemdenken worden individuen benaderd als onderdeel van een geheel. Daarin is niet het individu zelf interessant, maar diens rol in het totaal.<sup>10</sup> Dat wat plaatsvindt op het niveau van het individu wordt benaderd vanuit diens functie in het geheel. Men is niet zozeer geïnteresseerd in de innerlijke wereld van het individu, maar vooral in de functie van innerlijke werelden in het geheel van de organisatie.

---

<sup>7</sup> Lingsma, M (1999), p. 27

<sup>8</sup> Senge, P.M. (1992)

<sup>9</sup> Lingsma, M. (1999), p. 23

<sup>10</sup> Lingsma, M. (1999), p. 24

## MENTALE MODELLEN

Wanneer een sociaal systeem vastloopt in een bepaalde manier van doen is het volgens het systeemdenken nodig naar de onderliggende structuren te kijken. Deze 'dieptestructuur' wordt gevormd door mentale modellen. Een mentaal model is een mentale constructie van vanzelfsprekendheden over hoe de werkelijkheid in elkaar zit, opgebouwd uit onze ervaringen. Het heeft zo gewerkt in het verleden en we gaan ervan uit dat het ook in de toekomst zo zal werken.<sup>11</sup>

Mentale modellen zijn dus diepgewortelde veronderstellingen, denkbeelden en opvattingen die wij voor waar houden, ons denken sturen en richting geven aan ons handelen. Ze zijn van invloed op hoe wij de dingen zien en hoe we erop reageren. Meestal zijn we ons niet bewust van zo'n mentaal model en het effect dat het op ons gedrag heeft. We zien een collega die zich op een bepaalde manier gekleed heeft en gaan ervan uit dat die uit een nette familie komt. Deze gedachte beïnvloedt vervolgens hoe we naar deze collega kijken en met haar omgaan. Een ander voorbeeld van de werking van een mentaal model is de aanname dat een medecollega niet geïnteresseerd is in mensen, wat op basis van een aantal gedragingen wordt geconcludeerd. Deze gedachte ontwikkelt zich tot een vaststaand feit. Tot men erachter komt dat de collega slecht hoort en daardoor soms niet reageert of zich op ongebruikelijke momenten afwendt. Door zich van hun aannames niet bewust te zijn en ze niet te checken, kunnen mensen een misplaatste vanzelfsprekendheid creëren die een eigen leven gaat leiden en ongewenste invloed heeft op hun handelen.

Een manier waarop wij vanzelfsprekendheden creëren is volgens P.M. Senge door het maken van abstractiesprongen. Wij zijn met onze perceptie gericht op patroonmatige structuren. Op basis van een aantal gebeurtenissen achter elkaar kunnen wij een conclusie trekken. De vooronderstelling is altijd onze interpretatie van de werkelijkheid. Hierdoor worden mentale modellen gevormd die bepalend kunnen zijn voor ons handelen, maar die gebaseerd zijn op een beperkte en beperkende waarneming.

Het gevaar van mentale modellen is het doorgaans onbewuste karakter ervan en de neiging tot verstarren. Het menselijk mechanisme gehecht te zijn aan de eigen opvattingen en de neiging zich te verdedigen versterkt dit. De eigen vooronderstelling op de tocht zetten door open te staan voor een andere zienswijze is bedreigend. Het liefst houden mensen de eigen vooronderstelling verborgen, vooral als het belang van openheid niet wordt gekend of ondersteund. Dit is een egocentrische houding.<sup>12</sup>

Het karakter van mentale modellen is dat betekenissen worden vastgelegd, geïnstitutionaliseerd en bevroren tot beelden- en gedachtenconstructies of denkpatronen.<sup>13</sup> H.J. Van Dongen gebruikt daarvoor de term reïficatie. Hiermee bedoelt hij het irreflectief

---

<sup>11</sup> Lingsma, M. (1999), p. 58

<sup>12</sup> Senge, P.M. (1992), p. 14

<sup>13</sup> Muijen, H.S.C.A (2001), p. 142-143

aanvaarden van een bepaalde definitie. Reïficeren betekent verdinglijking: we maken een ding van een gedachteconstructie, ofwel zetten een vooronderstelling vast. Dit gebeurt meestal onbewust, net als het hanteren van grammaticaregels in de eigen moedertaal. Het bestrijden van vastgeroeste betekenissen door reïficatie noemt hij *dereïficeren*.<sup>14</sup> Ook D. Bohm bespreekt dit mechanisme. Volgens Bohm is ons denken beperkt, en is het probleem dat wij die beperking doorgaans niet waarnemen, ons er niet bewust van zijn. Wanneer wij bijvoorbeeld een bepaalde vooronderstelling over iemand aanvaarden als realiteit, gaat deze gedachte ons gedrag bepalen. Ons gedrag, dat we baseren op onze veronderstelling, beïnvloedt vervolgens het gedrag van de persoon waarover wij een vooronderstelling hebben. Het vooroordeel bepaalt wat iemand 'ziet' en hoe hij handelt, en daarmee wordt een realiteit geschapen. Bohm zegt: 'Ons denken staat voor ons en doet alsof het voor zichzelf staat'. Ons denken staat tussen ons en de werkelijkheid in. We zijn dan als acteurs die vergeten dat we een rol spelen. 'De realiteit verandert, maar het theater gaat door.' We verliezen contact met de werkelijkheid. Onze geest wil onbeweeglijke standpunten innemen. Dit is de aard van ons denken.<sup>15</sup>

Volgens T. Wilson ligt aan deze menselijke eigenschap het functioneren van het adaptief onbewuste ten grondslag. Onder het onbewuste verstaat hij de geestelijke processen die ontoegankelijk zijn voor het bewustzijn maar die van invloed zijn op oordelen, gevoelens of gedragingen. Met adaptief bedoelt hij dat het niet-bewuste denken een evolutionaire aanpassing is. Het is krachtig en subtiel en cruciaal om in deze wereld te overleven. De werking van dit onbewuste blijft buiten beeld en is grotendeels ontoegankelijk. De geest is een wonderbaarlijk geavanceerd en efficiënt instrument. Een belangrijke bron van zijn enorme kracht is zijn vermogen om snelle, onbewuste analyses uit te voeren van een veelheid aan binnenkomende informatie en daar effectief op te reageren. Terwijl ons bewuste denken ergens anders mee bezig is, kunnen we informatie interpreteren, evalueren en selecteren waar we iets aan hebben.

Het adaptief onbewuste is volgens Wilson behalve een uitstekend werkende uitrusting om te overleven ook star en reageert traag op nieuwe, tegenstrijdige informatie. Het heeft de neiging een aangeleerde correlatie te blijven zien, ook als die er niet is. Wilson benadrukt dat het feit dat psychologische processen een overlevingsvoordeel opleveren niet betekent dat ze onfeilbaar zijn. De mogelijkheid om snelle inschattingen en categorisering te kunnen maken kan ongelukkige neveneffecten hebben.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Dongen, H.J. van et. al. (1996), p. 162

<sup>15</sup> volgens Senge, P.M. (1992), p. 234

<sup>16</sup> Wilson, T. (2006), p. 7, 60

## INTERACTIEPATRONEN

Mentale modellen drukken zich uit, worden zichtbaar en verbreiden zich in de interactie. Onder interactie worden alle activiteiten verstaan die tussen de leden van het systeem plaatsvinden. Het interactiepatroon is de manier waarop de mensen in de groep gewend zijn met elkaar te communiceren en met elkaar om te gaan. Wie praat met wie, hoe wordt er gepraat, hoe wordt er non-verbaal gecommuniceerd, etcetera. Elke groep ontwikkelt een eigen manier van communiceren. Dit is een communicatiestructuur die de basis is van de communicatieprocessen. De onuitgesproken sociale regels die daarin ontstaan bepalen het netwerk van de onderlinge betrekkingen in de groep.<sup>17</sup>

Interactiepatronen en denkpatronen van een groep hangen met elkaar samen, of zijn twee kanten van dezelfde medaille. Een verstarring in een denkpatroon veroorzaakt verstarring in een interactiepatroon. Een voorbeeld daarvan is de collectieve gedachte *wij lijden*, wat bijvoorbeeld tot stand gekomen is uit frustratie door de ervaring van hoge werkdruk en zich klem voelen in de belangen van organisatie. Deze gedachte zorgt voor afwachtende houding die anderen aanwijst als 'dader' en alle eigen verantwoordelijkheid laat liggen. Een groep kan een slachtoffermentaliteit hebben die door alle leden in stand wordt gehouden.<sup>18</sup> Andere belemmerende gedachtepatronen en daaraan verbonden interactiepatronen zijn bijvoorbeeld: Je bemoeit je niet met andermans zaken; als je een probleem hebt, mag je het zelf oplossen; wij werken niet samen. Dergelijke patronen laten een beperkt gedragsrepertoire toe, waardoor andere mogelijkheden en capaciteiten van de groep niet benut worden.<sup>19</sup> Omdat een groep een systeem is, waarin er samenhang is tussen de delen, houden bepaalde gedragsvormen elkaar in stand. Een groep die zich bijvoorbeeld afhankelijk en afwachtend opstelt roept van de leidinggevende sturend en initiërend gedrag op, en andersom. Zowel de leidinggevende als de groep houden deze structuur door hun gedrag in stand.

Belemmerende of beperkende denk- en interactiepatronen kunnen een noodzakelijk of gewenst veranderingsproces afremmen of laten stagneren. Het remmende karakter van een sociaal systeem heeft volgens M. Lingsma met drie factoren te maken. Ten eerste heeft een sociaal systeem van nature een homeostatisch karakter. Een groep is geneigd datgene te doen dat bekend en vertrouwd is. Dit is ook mens-eigen: gewoontevorming is een sterke kracht. Ten tweede werkt het onderliggend denkpatroon over de huidige situatie belemmerend. En ten derde levert het winst op om bepaald gedrag niet te veranderen. Daardoor kan er iets in stand gehouden worden - zoals een gevoel van zekerheid - of iets worden voorkomen - bijvoorbeeld een ongewenste confrontatie.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Remmerswaal, J. (2000), p. 65, 127

<sup>18</sup> Lingsma, M. (1999), p. 60

<sup>19</sup> Lingsma, M. (1999)

<sup>20</sup> Lingsma, M. (1999), p. 85

## VERANDERING DOOR LEREN

Volgens het systeemdenken kan er pas iets veranderen in een systeem wanneer de dieptestructuur verandert, ofwel de mentale modellen. Voor een dergelijke verandering is het nodig zich van de eigen mentale modellen bewust te worden en een nieuw perspectief te vinden. Volgens Van Dongen hebben we een reden voor bepaald gedrag vanuit het perspectief of het verhaal dat we erbij hebben. Hij ziet *reframing* of herinterpretatie als mogelijkheid om een nieuwe context te vinden.<sup>21</sup> Wanneer we een nieuw perspectief ontwikkelen kunnen we anders denken en dus ander, meer ondersteunend gedrag genereren.

Een verschuiving in een mentaal model zal leiden tot ander gedrag. Dit wordt door Senge de *hefboomwerking* genoemd: Wanneer het cruciale denkpatroon boven water komt kan een transformatie in het systeem plaatsvinden. Lingsma citeert Albert Einstein wanneer zij schrijft: 'The significant problems we face cannot be solved at the same level of thinking we were at when we created them.'<sup>22</sup> Meestal proberen we oplossingen te vinden binnen dezelfde denkstructuur als waarin het probleem ontstond, maar daar is de oplossing niet te vinden.

Door te leren kan een nieuw perspectief worden gevonden. Leren kan gezien worden als het uitbreiden van inzicht in de werkelijkheid. Doorgaans zien wij leren als het opnemen van informatie. Volgens Senge is de diepere betekenis van leren een geestesverandering. Dit is een vertaling van het Griekse woord *metanoia*. *Meta* betekent zoiets als een overstijgende beweging of verschuiving, *Noia* betekent geest. Senge schrijft: 'Wezenlijk leren raakt de kern van ons menszijn. Door te leren her-scheppen we onszelf. Door te leren worden we in staat iets te doen dat we daarvoor niet konden [en krijgen we] een nieuwe kijk op de wereld en op onszelf in de wereld. Door te leren breiden we ons scheppend vermogen uit, ons vermogen deel te hebben aan het productieve levensproces. Naar dit soort leren hebben wij allemaal een diepe hunkering.' Een geestesverandering veronderstelt bewustwording. Patroonmatige structuren waarvan we ons niet bewust zijn, houden ons in hun greep. Als we ze zien en een naam kunnen geven, verliezen ze hun greep.<sup>23</sup> Leren is de weg naar nieuwe mogelijkheden.

Leren als geestesverschuiving begint volgens Senge met het in eigen boezem kijken. Het vraagt om onze onbewuste beelden bloot te leggen en kritisch te onderzoeken. Daartoe introduceert hij het begrip 'introspectieve openheid', waardoor we de tekortkomingen in onze eigen opvattingen bloot kunnen leggen en bereid te zijn om ze los te laten. Introspectieve openheid is gebaat bij bezinnings- en onderzoeksvaardigheden, en de wens de werkelijkheid steeds duidelijker te zien. Daarvoor moet men vaardigheden aanleren waarin het gaat om het bewust worden, tonen en openbaar toetsen van de eigen onbewuste motieven en mentale modellen. Een methode binnen de systeemtheorie die hiervoor wordt

---

<sup>21</sup> Dongen, H.J. van (1996), p. 161

<sup>22</sup> volgens Lingsma, M. (1999), p. 23

<sup>23</sup> Senge, P.M. (1992), p. 18-19



aangewend is de 'linkerkolom'-methode die ontwikkeld is door C. Argyris. Met de linkerkolom-oefening kunnen verborgen veronderstellingen aan het licht gebracht worden en helder worden hoe die ons gedrag beïnvloeden. De werkwijze van deze oefening is dat er twee kolommen worden getekend. Boven de linkerkolom staat 'wat ik denk', boven de rechterkolom staat 'wat er gezegd wordt'. Vervolgens kan ik naar aanleiding van een gevoerd gesprek deze kolommen in gaan vullen. Dan wordt zichtbaar dat ik vanuit bepaalde verborgen gebleven veronderstellingen mijn gesprek heb gevoerd.<sup>24</sup> Het ons bewust worden van wat we denken en niet zeggen geeft de mogelijkheid verantwoordelijkheid te nemen voor ons aandeel in het interactieproces en de kwaliteit van dit moment.<sup>25</sup>

Introspectie is een solitaire aangelegenheid. Voor het werkelijk vinden van een nieuw perspectief is de interactie met anderen onmisbaar. Een ander helpt afstand te nemen van het eigen gezichtspunt en er anders naar te gaan kijken. Ook kan in gesprek met anderen inzicht groeien, doordat iedereen iets toevoegt van de eigen ervaringen en gedachten. Senge wijst dan ook op het belang van de dialoog. We moeten leerzame gesprekken voeren, waarbij we zowel ons eigen denken als dat van de ander duidelijk maken, en ons denken ontvankelijk wordt voor de invloed van anderen.<sup>26</sup> Het principe van de dialoog heeft een verruimende invloed op verstarde denkpatronen. Het is een gespreksvorm waarbij de aanwezigen samen denken zonder te vertrekken vanuit hun eigen vooroordelen en zonder te moeten 'scoren'. Vanuit die houding kunnen veronderstellingen gezamenlijk worden onderzocht. Om werkelijk te kunnen leren is het belangrijk de aandacht van een egocentrische gerichtheid te kunnen verleggen naar het grotere geheel. Daarvoor is reflectie en distantie nodig.

Een belangrijk inzicht uit de systeemtheorie is dat de delen van een systeem het geheel in zich dragen en in het geheel de delen terug te vinden zijn. Voortbordurend hierop zou het mogelijk moeten zijn door gezamenlijke introspectie ervaringen die een collectief karakter hebben aan het licht te brengen.<sup>27</sup> Een mens is een gevoelig wezen en dient daarmee tot spiegel voor de omgeving, waardoor hij een bron van informatie is. Individuele ervaringen worden dan beschouwd als essentiële elementen in het functioneren van het systeem. Dat wat zich in individuen afspeelt met betrekking tot het gezamenlijke functioneren vormt de toegang naar wat voor het geheel van betekenis is.

Hoe ontwikkelen en behouden mensen belemmerende mentale modellen en waarom raken ze erin verstrikt? De psychodynamische visie op organisaties is geïnteresseerd in hoe de menselijke psyche werkt en houdt zich bezig met de irrationaliteit van menselijke processen in organisaties. Belemmerende mentale modellen hangen samen met irrationele psychische

---

<sup>24</sup> Senge, P.M. (1992), p. 191

<sup>25</sup> Lingsma, M. (1999)

<sup>26</sup> Senge, P.M. (1992), p. 14

<sup>27</sup> Senge, P.M. (2006)

processen. De psychodynamische visie houdt zich vooral bezig met de aanwezigheid en betekenis van het onbewuste psychische leven van mensen in een organisatie.

## PSYCHODYNAMISCH PERSPECTIEF OP ORGANISATIES

Psychodynamica gaat over de krachten die onze psyche doen bewegen. Het psychodynamische perspectief op organisaties kijkt naar het functioneren van een organisatie vanuit de idee dat onbewuste psychische processen het denken en handelen in de organisatie in grote mate sturen en beïnvloeden. De innerlijke, psychische realiteit en de subjectieve ervaring van individuen worden in dit perspectief gezien als essentiële toegangswegen om vat te krijgen op de processen in een organisatie.<sup>28</sup> Het onderstreept het belang van niet-rationele processen en benadrukt dat een al te rationele, technische benadering van organisatieprocessen als beheersbaar en controleerbaar eerder een mythe dan werkelijkheid is.<sup>29</sup>

Het psychodynamisch perspectief op organisaties vindt zijn oorsprong in Londen in een samenwerkingsverband van professionals uit de sociale wetenschappen, psychiatrie, klinische en sociale psychologie en antropologie. De Tweede Wereldoorlog bracht deze wetenschappers bij elkaar in de Tavistock Clinic in de setting van het Britse leger. Er werd een multidisciplinaire onderzoeksinstituting opgericht: *The Tavistock Institute of Human Relations*. De doelstelling van het instituut luidt: 'To study human relations in conditions of wellbeing, conflict or breakdown, in the family, the community, the work group and the larger organisation, and to promote the health and effectiveness of individuals and organisations.'<sup>30</sup> Het denkkader van het Tavistock Instituut is zowel gebaseerd op de systeemtheorie als op de psychoanalyse.<sup>31</sup> In de loop van de tijd hebben beide perspectieven zich onafhankelijk van elkaar verder ontwikkeld. De aandacht van de organisatietheoretici is vooral uitgegaan naar het socio-technische perspectief, waarbij de nadruk steeds meer kwam op het technologische en structurele.<sup>32</sup> De laatste jaren komt er meer beweging in de op psychoanalyse gebaseerde organisatietheorie, om de kennis over organisaties als menselijke systemen te verdiepen.<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup> Prins, S. (2001), p. iii

<sup>29</sup> Prins, S. (2001), p. 16

<sup>30</sup> Op de website van het Tavistock Instituut <http://www.tavistock.org/index.php> op 6-3-2007

<sup>31</sup> Prins, S. (2001), p. 3

<sup>32</sup> Prins, S. (2001), p. 5

<sup>33</sup> Prins, S. (2001), p. 10

## PSYCHISCHE REALITEIT

Een belangrijk aspect van het psychodynamisch perspectief op organisaties is de gerichtheid op de psychische realiteit van de organisatie naast de 'objectieve' realiteit.<sup>34</sup> Mensen geven subjectieve, onbewuste betekenissen aan relaties en ervaringen op hun werkplek. Deze psychische realiteit is belangrijk omdat die van invloed is op het gedrag van individuen en daardoor meebepaalt hoe de organisatie eruit ziet en het werk verloopt.<sup>35</sup> J. Hutton maakt met het begrip *organization-in-the-mind* duidelijk dat de organisatierealiteit voor een groot deel een innerlijke realiteit is, die de relatie van het individu met de organisatie bepaalt. De organisatie bestaat - behalve als waarneembare externe realiteit - in elk individu als een interne representatie. S. Prins citeert: 'Organization-in-the-mind is what the individual perceives in his or her head of how activities and relations are organised, structured and connected internally. It is a model internal to oneself, part of one's inner world, relying upon the inner experiences of my interactions, relations and the activities I engage in, which give rise to images, emotions, values and responses in me.'<sup>36</sup> Dit heeft consequenties voor het gedrag van de medewerker en diens verhouding tot de organisatie.

Het begeleiden van groepsprocessen in organisaties vanuit een psychodynamisch perspectief gaat over het exploreren van motivaties, veronderstellingen en redeneringen die zich op onbewust of voorbewust niveau bij de groepsleden afspelen.<sup>37</sup> Daarin is het de bedoeling de betekenis en redenen van de innerlijke beelden en betekenissen te exploreren en analyseren, waarbij men gericht is op de individuele ervaring in plaats van de 'objectieve' realiteit.<sup>38</sup> Het gaat over het inzichtelijk maken van wat zich van binnen afspeelt.

## PSYCHOANALYSE

Zoals gezegd vormt de psychoanalyse een theoretische basis in het psychodynamisch perspectief. Het bekijken van processen in een organisatie vanuit psychoanalytische concepten wordt gebruikt om bepaalde kwesties in organisaties te begrijpen en ermee om te gaan. Het uitgangspunt van het psychoanalytische denkmodel is dat verborgen aspecten van menselijke geest van invloed zijn op bewuste processen. Zowel individuen als groepen maken gebruik van beschermings- en afweermechanismen tegen moeilijke emoties die te bedreigend of te pijnlijk zijn. Deze emoties kunnen bijvoorbeeld verschijnen als reactie op de ervaren dreiging van een verandering. Ze kunnen ontstaan door interne conflicten tussen individuen of tussen groepen. In de psychodynamische visie wil men onbewuste emotionele processen

---

<sup>34</sup> Prins, S. (2001), p. 17

<sup>35</sup> Prins, S. (2001), p. 23

<sup>36</sup> Hutton et al. (1997), p. 114, geciteerd door Prins (2001), p. 23

<sup>37</sup> Prins, S. (2001), p. 10

<sup>38</sup> Adams & Diamond (1999), 222-223, geciteerd door Prins, p. 23

doorgronden zodat problematisch, disfunctioneel gedrag dat hierdoor wordt veroorzaakt kan veranderen.

In het psychoanalytische denkmodel wordt uitgegaan van onbewuste emotionele processen en indirecte expressie vanuit het onbewuste. Uitspraken die een geldige betekenis hebben op bewust niveau kunnen tegelijkertijd uitdrukking zijn van een onbewuste betekenis. Een voorbeeld is een groep werknemers die klaagt over de verdeling van parkeerplekken, waarmee impliciet gecommuniceerd wordt over managers die zich niet bezig houden met belangen van medewerkers. Een ander voorbeeld is een groep medewerkers die praat over problemen door een defect schakelbord, waarmee onbewust gerefereerd wordt aan de slechte communicatie tussen afdelingen.<sup>39</sup>

Psychoanalyticus W. Bion ontwikkelde een theorie over het functioneren van taakgroepen. Volgens zijn basic-assumption theorie zijn er twee tendensen in taakgroepen te onderscheiden. De tendens tot werken aan de primaire taak noemt hij de werkgroep mentaliteit (*work-group mentality*). Dit is de gerichtheid om op een rationele en effectieve manier aan de taak te werken. De onbewuste tendens om het werken aan de taak te ontlopen wanneer het tot psychologische conflicten leidt binnen of tussen groepsleden noemt hij de basisaannname mentaliteit (*basic-assumption mentality*). In de basisaannname mentaliteit is het gedrag van de groep er primair op gericht het tegemoet komen aan de onbewuste emotionele behoeften van haar leden door angst of interne conflicten te reduceren. Volgens Bion functioneert elke groep op deze twee niveaus. Hij geeft daarvan een voorbeeld:

De medewerkers van een dagopvangcentrum spenderen veel tijd aan een discussie of de cliënten wel of niet toegang moeten hebben tot een elektrische apparaat om drankjes mee te maken. Een deel van de groep vindt dat het te gevaarlijk is, de andere helft vindt dat het centrum een zo normaal mogelijke omgeving moet zijn. De discussie is behalve een inhoudelijke discussie, ook een uitdrukking van de moeite die de medewerkers hebben met hun boze en gewelddadige gevoelens naar hun cliënten. Hun gedrag frustriert de wens van de medewerkers dat zij beter zullen worden. De angst dat de cliënten zich zullen branden bevat ook een meer onbewuste wens om hen te straffen. Maar het is te pijnlijk om deze gevoelens onder ogen te zien. Elke keer als het probleem bijna tot een oplossing komt, wordt er weer een nieuw tegenargument gevonden, waardoor de discussie alle tijd van het werkoverleg in beslag neemt. Een consultant helpt de groep de dieper liggende ambivalente gevoelens te bespreken, waarna de medewerkers zich weer aan hun eigenlijk taak kunnen gaan wijden.<sup>40</sup>

De analyse van deze situatie wordt vanuit het psychoanalytisch paradigma geïnterpreteerd en betekenis gegeven. Daarin wordt zichtbaar hoe onbewuste motieven een effectief functioneren van een taakgroep in de weg kunnen staan. Wat blijkbaar nodig is voor verbetering is mensen de mogelijkheid geven zich bewust te worden van onderliggende motieven waardoor ze doen zoals ze doen. Omdat het vastlopen in een bepaalde situatie en bepaald gedrag vaak uit afweer is tegen bepaalde complexe of bedreigende gevoelens, is er

---

<sup>39</sup> Halton, W. (1994), p. 11-14, 18

<sup>40</sup> Stokes, J (1994), p. 19-20

ook weerstand om iets in het eigen gedrag te veranderen. Een consultant vanuit psychodynamisch perspectief onderzoekt daarom '(...) what are the defences against, and therefore also the possibilities for transformation, change, learning, communication, action, and thought in this particular context.'<sup>41</sup> Wanneer dat helder wordt, kan de groep zich weer wijden aan dat waarvoor zij bestaat, namelijk het werken aan een taak.

## BOVEN HET OPPERVLAK

In het psychodynamisch perspectief is het boven de oppervlakte krijgen van de dieptestructuur gericht op het herkennen van de menselijke defensieve gedragingen en achterhalen van achterliggende onbewuste emoties en mechanismen. Onbewuste processen die interfereren in het uitvoeren van de taak moeten bewust worden gemaakt. Vanuit de noodzaak het menselijke gedrag te begrijpen wil men het functioneren van de onbewuste processen in de menselijke psyche doorgronden. M. Kets de Vries beschrijft bijvoorbeeld welke psychische processen bij mensen aan de orde zijn bij veranderingsprocessen. Hij beschrijft vier stadia van het rouwproces die bij verandering een rol spelen om daarop als manager te kunnen anticiperen.<sup>42</sup> K. Eisold wil de 'ongekende aspecten' van de menselijke ervaring exploreren: '(...) what has been disavowed, obscured, repressed, forgotten, displaced, dissociated, avoided, reframed (...)'. Volgens Prins is het doel '(...) de cliënten te helpen hun eigen capaciteit te herwinnen om over die elementen van de ervaring na te denken waarmee ze niet in contact zijn.'<sup>43</sup>

Een begeleider of consultant richt zich dus op de subjectieve beleving van individuen. Y. Gabriel is psychoanalytisch organisatieonderzoeker en legt er volgens Prins de nadruk op dat psychodynamisch onderzoek - vanuit de doelstelling onbewuste betekenissen en processen te ontdekken - bij voorkeur gebruik maakt van fantasie, omdat dat een brug vormt tussen bewuste en onbewuste krachten. Prins schrijft: 'Het psychodynamisch perspectief heeft voor alles belangstelling voor de subjectieve realiteit van de organisatieleden, in de vorm van verhalen, beelden, ervaringen en percepties.' Een consultant die vanuit het psychodynamisch perspectief werkt, zal medewerkers aan het woord laten en hen hun verhalen laten vertellen, die de toegang vormen tot hun psychische en subjectieve realiteit. Gabriel wijst ook op de mogelijkheid van het gebruik van metaforen die aansporen tot fantasie, associëren en het vertellen van verhalen.<sup>44</sup> In het volgende hoofdstuk zal ik de mogelijkheden hiervan verder uitwerken, hoewel niet in het kader van het kunnen stellen van een diagnose, zoals Gabriel dat doet, maar om de verbeeldingskracht aan te spreken waarmee zowel een groter bewustzijn over de eigen situatie als een nieuw perspectief kan worden verkregen.

---

<sup>41</sup> French & Vince (1999), p. 7. Volgens Prins, p. 16

<sup>42</sup> Kets de Vries, M.F.R (1997)

<sup>43</sup> Prins, S (2001), p.79

<sup>44</sup> Prins, S. (2001), p. 74

## ANDERS GAAN KIJKEN

De twee besproken perspectieven op organisaties belichten samengenomen essentiële aspecten die voor het begeleiden van een taakgroep om beter te functioneren aan de orde zijn. Beide perspectieven maken aannemelijk dat dieptestructuren moeten veranderen om een verandering in het gedrag te kunnen bewerkstelligen, en bespreken hoe het werken aan die verandering eruit moet zien. Het verschil tussen beide perspectieven is vooral de kijkrichting of het vertrekpunt, het gereedschap en de interesse. Ze sluiten elkaar niet uit, maar vullen elkaar aan. De psychodynamische visie geeft het inzicht dat de onbewuste psyche in haar irrationaliteit op een disfunctionele manier interfereert in het effectief functioneren van de groep, en dat het van belang is om zich hiervan bewust te worden. Het systeemdenken laat zien hoe het intrapersonlijke en interpersoonlijke samenhangen in een collectief systeem en pleit voor de bereidheid tot reflectie en de openheid om de belemmerende individuele en collectieve veronderstellingen te onderzoeken.

Op basis van de besproken perspectieven op de mogelijkheid tot verandering concludeer ik dat het voor een verandering van dieptestructuren noodzakelijk is om de werkelijkheid anders te gaan zien, om anders te gaan kijken. Anders gaan kijken betekent de werkelijkheid opnieuw benaderen en nieuwe betekenissen gaan vinden. Daartoe moet enige afstand genomen worden tot de eigen veronderstellingen en beelden van de realiteit. Er is een bereidheid nodig zichzelf en de eigen mogelijkheden anders te gaan zien en even boven zichzelf uit te stijgen. Dit kan door middel van verhalen. Verhalen spelen zich af in een andere werkelijkheid en door zich daarin te laten meenemen kan men de eigen werkelijkheid anders gaan zien.

In het systeemdenken van Senge wordt de nadruk gelegd op het zich bewust worden van veronderstellingen door de eigen gedachtegang inzichtelijk te maken. Dit is een mentale activiteit, waarbij vooral de rationele kwaliteiten van mensen wordt aangesproken. In mijn ervaring is het me bewust worden van mijn eigen veronderstellingen en manier van denken niet makkelijk. Sommige denkpatronen zijn zo verweven met mijn manier van in de wereld zijn. Het is als het me bewust proberen te worden van de kleur van mijn zonnebril terwijl ik er doorheen kijk en hem altijd op heb. Het vereist veel kundigheid en een grondige aanpak om dat te kunnen. Voor het vinden van een nieuw perspectief is het aanspreken van een andere dan de rationele capaciteit van groepsleden, zoals de verbeeldingskracht, een toevoeging aan de bestaande inzichten en methoden voor veranderingsprocessen.

Prins merkt op dat de irrationaliteit en onbewuste processen in de psychodynamische benadering vaak als negatief en problematisch worden benaderd, alsof ze moeten worden voorzien of overwonnen. Zij meent dat irrationaliteit en onbewustheid ook positieve en voor

de organisatie onmisbare facetten heeft, namelijk zaken als creativiteit en intuïtie. Deze positieve aspecten worden volgens haar nauwelijks genoemd in de literatuur.<sup>45</sup>

Ik sluit me bij Prins aan door te pleiten voor het aanspreken van kwaliteiten als verbeelding en fantasie om nieuwe perspectieven en betekenissen te vinden voor gestagneerde processen in een taakgroep. Het werken met fictieve verhalen is hiervoor een bruikbaar middel, omdat het de verbeelding aanspreekt en de luisteraar in een andere wereld brengt. In het volgende hoofdstuk zal aan de orde komen op welke manier door verhalen de verbeelding wordt aangesproken hoe dat kan bijdragen aan het vinden van nieuwe perspectieven en betekenissen.

---

<sup>45</sup> Prins, S. (2001), p. 17

### 3. VERHALEN EN VERBEELDING

#### INLEIDING

Verhalen hebben mensen altijd geboeid. Als kind zijn we verrukt geweest van verhalen. We luisteren graag naar verhalen, laten ons meenemen in een andere wereld en herkennen er onze eigen ervaringen in. A. Gersie schrijft: 'Verhalen zijn krachtig. Ze bevatten niet alleen het materiaal waar dromen van gemaakt zijn, maar ook de substantie van menselijkheid.'<sup>46</sup> Door zich verbeeldend in een verhaal te begeven kunnen mensen nieuwe mogelijkheden vinden en kan het perspectief op hun eigen werkelijkheid veranderen. In dit hoofdstuk zal ik de samenhang tussen verhalen en verbeelding laten zien, welke verhalen in deze scriptie bedoeld worden en wat onder verbeelding wordt verstaan. Dit is het vertrekpunt om in de volgende hoofdstukken verder in te gaan op de specifieke aspecten van verbeelding die in het werken met verhalen aan de orde zijn.

#### VERHALEN

*'Each story is as a spider's web, attached ever so lightly perhaps, but still attached to life at all four corners.'*  
Virginia Woolf<sup>47</sup>

Verhalen komen volgens J. Vroemen altijd uit drie bronnen. Er zijn bestaande of overgeleverde verhalen, verzonden verhalen of zelf beleefde verhalen. 'Maar ten diepste zijn ze één', aldus Vroemen. 'Want wie goed verzint vindt een archetype. En wie een overgeleverd verhaal al vertellende doorgrondt, ontdekt zichzelf.'<sup>48</sup> In deze scriptie versta ik onder verhalen bestaande proza en literaire of poëtische teksten waarin over een al dan niet fictieve gebeurtenis of situatie wordt verteld en waarin al dan niet fictieve wezens voorkomen. Het verhaal moet als vertelling gemaakt zijn, met een plot en een thema, bedoeld voor een lezend of luisterend publiek dat meegenomen wordt in de ervaringswereld van het verhaal. Het verhaal kan oud zijn en geschaard worden onder mythen en sprookjes, maar ook recent zijn en zich afspelen in onze huidige tijd en cultuur. Non-fictie, zoals anekdotes die uit het leven gegrepen zijn, recensies en vormen van informatieoverdracht, wil ik in deze scriptie buiten beschouwing laten, omdat deze doorgaans niet de verbeeldende

---

<sup>46</sup> Gersie, A. (1997)

<sup>47</sup> In: Gersie, A. (1997), p. 10

<sup>48</sup> Vroemen, J. (2000), p. 12



werking hebben die ik op het oog heb. Ik realiseer me dat er een grijs gebied is waarin het onderscheid tussen soorten verhalen discutabel is, maar acht het voor deze scriptie niet noodzakelijk hier verder uitgebreid op in te gaan. Uit de inhoud van de scriptie zal duidelijk worden wat ik in het werken met verhalen op het oog heb. Centraal staat wat verhalen kunnen bewerkstelligen bij de toehoorders en welke houding en manier van werken hiervoor nodig is.

In het luisteren naar een verhaal komen we door onze verbeelding terecht in de wereld van het verhaal. Een verhaal gaat over menselijke ervaringen. Universele menselijke thema's hebben in een verhaal een specifieke vorm. Een verhaal kan werken als een soort spiegel. Thema's die naar voren komen zullen voor iedereen herkenbaar zijn en zullen een eigen vergelijkbare ervaring of belevingswereld oproepen in de specifieke gedaante van een alledaagse situatie.

In een verhaal komen mensen zichzelf tegen, namelijk in de vorm van een wereld die ze op dat moment zelf scheppen. Een verhaal roept eigen beelden en verhalen op.<sup>49</sup> Door een verhaal dwalen we rond in onze verbeelding. Dan *ben* ik *dáár*, in die imaginaire wereld, die ontstaat door interactie van mijn eigen geest en het verhaal. Dat is wat we met onze verbeeldingskracht kunnen. Elk verhaal verwijst naar levenservaringen waarin we onze eigen ervaringen kunnen spiegelen. Het is niet het verhaal dat ons in beweging zet, het is onze verbeeldingskracht die het verhaal tot leven wekt - of liever, een samenkomen van onze verbeelding en het verhaal. Voordat ik verder inga op de specifieke manier waarop verbeelding in verhalen aan de orde is, zal ik kort ingaan op wat we onder verbeelding kunnen verstaan.

## VERBEELDING

De algemene betekenis van verbeelding is voorstellingsvermogen. We hebben het vermogen ons iets voor te stellen dat niet aanwezig is. Ook van dieren kan gezegd worden dat ze voorstellingsvermogen hebben, zoals de hond die gaat kwispelen als de baas zegt dat ze naar buiten gaan, of de kat die bij het holletje wacht tot de muis naar buiten komt. Verbeelding wordt in deze scriptie binnen een bepaalde context besproken, namelijk als menselijk vermogen dat bewust kan worden ingezet. Door verbeelding kan een nieuwe manier van kijken, ervaren en betekenis geven worden gevonden, en daardoor ook een nieuwe manier van handelen waarmee het groepsfunctioneren kan verbeteren.

Met onze verbeelding creëren we verbanden en betekenissen, waarmee de wereld voor ons een zinvol, samenhangend geheel wordt. Hier vanuit zien en ervaren we onze wereld.<sup>50</sup> Onze verbeeldingskracht is ook de poort naar een andere manier van de werkelijkheid

---

<sup>49</sup> Gersie, A. (1990)

<sup>50</sup> Lakoff, G. & Johnson, M. (1999)

waarnemen. In bepaalde omstandigheden kan er ruimte komen tussen onze gebruikelijke perceptie en de betekenisgeving daarvan, waardoor er een ander perspectief komt op een aanvankelijk 'gewone' ervaring.<sup>51</sup> Volgens E.G. Schachtel is onze verbeelding geworteld in culturele betekenissen, in datgene wat ons bekend is. Verbeelding stelt ons in staat een brug te leggen tussen het feitelijke en het mogelijke. Door verbeelding kunnen we nieuwe mogelijkheden exploreren zonder ons dagelijks leven - ons gevoel van veiligheid - te verstoren.<sup>52</sup>

H. Alma baseert zich op I. Murdoch wanneer zij verbeelding definieert als een persoonlijke, grensverleggende exploratie van de werkelijkheid. Verbeelding is volgens haar een activiteit, een alledaagse handeling. Het is een soort reflectie op mensen, situaties en gebeurtenissen die 'details bouwt, kleur toevoegt en mogelijkheden oproept die voorbij gaan aan wat strikt feitelijk is.'<sup>53</sup> In onze verbeelding kunnen beelden en gedachten eindeloos worden gecombineerd.<sup>54</sup> Verbeelding is de potentiële, creatieve ruimte van grenzeloze mogelijkheden. Murdoch onderscheidt verbeelding van fantasie, waarbij zij fantasie koppelt aan de neiging de realiteit te ontkennen, zich af te sluiten van een relatie met de omgeving en te vertoeven in een eigen wereld van wensen en dromen. De verbeelding daarentegen verbindt ons juist met de buitenwereld en verschaft ons een waardevol idee waarnaar wij kunnen handelen.<sup>55</sup> Onze scheppende verbeelding kan de ruimte geven die nodig is om onze ervaring vanaf een nieuwe standpunt te bekijken. Dat is een waardevol vermogen dat ons in staat stelt te leren en nieuwe aspecten en mogelijkheden van ons leven te ontdekken.

A. Gersie werkt met verhalen om de potentie van verbeelding aan te spreken. Zij hanteert het onderscheid tussen fantasie en verbeelding niet zoals Murdoch dat doet, maar gebruikt de begrippen door elkaar in de betekenis die Murdoch aan verbeelding geeft. Gersie schrijft: 'Door te fantaseren brengen we een scheiding aan tussen de huidige, werkelijke situatie en een gefantaseerd alternatief. De ruimte die daardoor ontstaat stelt ons in staat na te denken over onze huidige situatie en deze in een ander licht te zien. Zo lang we de ervaring doormaken kunnen we die niet van buitenaf waarnemen en er ook geen duidelijkheid over verkrijgen. Daarvoor hebben we afstand nodig. (...) Door haar veelzijdigheid (...) is de verbeelding een heel effectief middel om ruimte te scheppen (...) en maakt het mogelijk om de meest onbekende aspecten van ons wezen te bereiken en de meest verborgen verlangens en capaciteiten te onthullen. [Verbeelding] helpt ons dingen op te lossen en er vrede mee te hebben. Het activeert, stimuleert en moedigt ons aan.'<sup>56</sup>

Volgens M. Johnson wordt de rol van verbeelding in ons leven onderschat. Ons verbeeldingsvermogen dient als de vitale, centrale, organiserende psychologische functie

---

<sup>51</sup> Alma, H (2002), p. 123

<sup>52</sup> volgens Alma, H. (2007), p. 46

<sup>53</sup> vlg. Alma, H. (2002), p. 120

<sup>54</sup> ibidem

<sup>55</sup> vlg. Alma, H. (2005), p. 34-35

<sup>56</sup> Gersie, A. (1996), p. 16

gezien te worden. De huidige, westerse theorieën over kennis besteden geen aandacht aan de centrale rol van verbeelding, maar geven twee bronnen van kennen bestaansrecht, namelijk de zintuiglijke ervaring - ofwel de empirie - en de rationele logica. Echter, de verbeelding is een hogere functie dan het logisch denken, want het is het 'psychologische cement' tussen allerlei meer beperkte deelprocessen van het denken, redeneren en waarnemen. Tegelijkertijd is onze rationaliteit veel lichamelijker dan waar wij vanuit gaan. Onze rationaliteit is geen boven het vlees verheven functie, maar belichaamd. Verbeelding speelt daarin een centrale rol. 'Zonder verbeelding kan er geen zinbeleving zijn, geen affectieve participatie, geen menselijkheid of kennisontwikkeling', zo schrijft B. Roukema-Koning in navolging van Johnson.<sup>57</sup> Johnson pleit voor een nieuwe theorie over verbeelding zoals die geworteld is in onze fysieke ervaring.<sup>58</sup> Samen met G. Lakoff heeft hij deze idee in de vorm van een theorie over metaforen - van de fysieke basis van onze rationaliteit en de centrale rol van verbeelding - verder uitgewerkt. In het hoofdstuk over metaforen zal deze theorie aan de orde komen. Deze scriptie is een pleidooi voor de idee dat verbeelding als waardevolle bron van kennis kan worden ingezet.

Verbeelding wordt in deze scriptie onderscheiden in symbolische en metaforische verbeelding. In het luisteren naar of lezen van een verhaal kunnen de opgeroepen beelden functioneren als een symbool of als een metafoor voor de eigen situatie. Door deze te onderzoeken en te laten spreken kan zich een nieuw perspectief aandienen waarmee dat wat bekend was in een ander licht komt te staan. Beide vormen van verbeelding hebben hun eigen kwaliteit en mogelijkheden in het ontdekken van nieuwe perspectieven op onszelf en de situatie waarin we ons bevinden.

In de volgende hoofdstukken wil ik aannemelijk maken dat het bewust aanspreken van de verbeelding op zowel symbolische als metaforische wijze - zoals dat in het werken met verhalen aan de orde is - het vinden nieuwe perspectieven, betekenisgeving en handelingsopties mogelijk maakt, en daarmee kan bijdragen aan het beter functioneren van taakgroepen. In het hoofdstuk dat hierna volgt wordt allereerst ingegaan op wat symbolen zijn, wat onze symboliserende functie inhoudt en hoe onze symbolische verbeelding kan worden aangesproken door een verhaal.

---

<sup>57</sup> Roukema-Koning, B. (1998), p. 51

<sup>58</sup> Johnson, M. (1987), p. xix

## 4. SYMBOOL, SYMBOLISEREN EN SYMBOLISCHE VERBEELDING DOOR EEN VERHAAL

*‘Symbolen blijven in hun eigen wijze voortbestaan als enige manier om te zeggen wat ze zeggen’.*

*Tjeu van den Berk<sup>59</sup>*

### INLEIDING

Het fascineert mij dat ik informatie over mijn innerlijke belevingswereld kan vinden in dat wat ik in een beeld of verhaal projecteer, waartoe ik door rationele denkprocessen niet kom. Ik zie het doordringen tot en onderzoeken van diepere betekenis- en ervaringslagen als waardevolle mogelijkheid om onzichtbare processen in (de mensen die deel uitmaken van) taakgroepen zichtbaar te maken. Daarmee kunnen zowel vastgeroeste patronen als potentie en authentieke kracht meer binnen handbereik komen, op basis waarvan personen - en daarmee groepen - zich kunnen ontwikkelen.

Mijn fascinatie heeft me gebracht bij dieptepsychologische theorieën en uitgangspunten van onder andere C. G. Jung over symbolen en onze symboliserende functie, die door mij in deze scriptie symbolische verbeelding zal worden genoemd. In dit hoofdstuk worden deze theorieën uitgewerkt. Daarin wordt duidelijk dat vanuit een bepaalde relatie tot een beeld of verhaal het domein in mensen tot leven gewekt en tot spreken aangezet kan worden waar ook de kunst, muziek en mythen vandaan komen. Allereerst zal ik uiteenzetten wat symbolen zijn, waarna ik inga op een aantal zienswijzen uit de dieptepsychologie op hoe symbolen ontstaan en wat hun functie is. Daarna zal ik laten zien hoe verhalen de symbolische verbeelding aan kunnen spreken, wat ik aan de hand twee methodes verder zal bespreken.

### SYMBOOL

Een symbool is een object, beeld of andere voorstelling dat of die naar iets anders verwijst dat zelf niet aanwezig is. In een symbool wordt een bepaalde betekenis door iets anders belichaamd. Symbolen verwijzen door middel van iets concreets en zichtbaars naar iets dat abstract en onzichtbaar is.<sup>60</sup> Het woord *symbolleis* betekent: verenigen, verbinden, gescheiden delen samenbrengen. Een *sumbolon* was bij de oude Grieken een gebroken ring of munt, waarvan de ene helft werd bewaard door de gastheer en de andere door de

---

<sup>59</sup> Berk, T. van den (1999), p. 10

<sup>60</sup> Loon, E.J.P. van (1996), p. 5

vertrekkende vriend. De verwant zou weten dat hij een vriend ontmoette als de twee gebroken helften precies op elkaar pasten.

Symbolen wijzen voorbij zichzelf naar iets dat niet aanwezig is. Zij hebben dus een transcendente kracht. De betekenis van het symbool overstijgt het symbool zelf. Een symbool geeft de mogelijkheid iets te bevatten van een domein voorbij waar het symbool zich zelf bevindt. Mensen hebben symbolen nodig om te kunnen communiceren over dat wat zich ongearticuleerd in hen afspeelt, door het te projecteren in werkelijke objecten of tekens. Daardoor wordt deze innerlijke werkelijkheid tastbaar en kenbaar.

En symbool is een beeld of voorstelling waarmee een ervaring op geconcentreerde manier wordt weergegeven.<sup>61</sup> In het symbool is als een in soort ZIP-bestand een grote hoeveelheid informatie opgeslagen.<sup>62</sup> Het is effectief, omdat er zoveel mogelijk informatie door één beeld wordt bewaard op een zo compleet mogelijke manier. Een voorbeeld is een man die de laatste sigaret van zijn vader bewaart. Na diens overlijden wordt de sigaret het symbool voor alles wat zijn vader voor hem betekent. De sigaret representeert voor de man een scala aan herinneringen, ervaringen, gevoelens en betekenissen.

Symbolen verbinden verschillende niveaus van de werkelijkheid die een verwante structuur hebben.<sup>63</sup> Van Loon benadrukt dat een symbool vraagt om het investeren van energie. Iets is pas een symbool als er een inherente kracht van uitgaat en de persoon er energie in investeert; als het in staat is iemand te treffen, te ontroeren. Een werkelijk symbool raakt de bestaansdimensie. Wanneer een symbool deze kracht verloren heeft, is het niet meer dan een teken.<sup>64</sup>

Het onderscheid tussen een teken en een symbool is dat een teken - ook wel signaal genoemd - naar iets *verwijst*. Een symbool *stelt* zelf iets *voor*. De relatie tussen teken en dat wat het betekent is eenduidig en conventioneel. Voorbeelden van tekens zijn een verkeersbord, een cijfer of een handgebaar. Een symbool daarentegen heeft een rijkdom aan betekenis, waarbij zich steeds nieuwe aspecten kunnen onthullen. Een symbool toont dat wat het betekent in zijn eigen structuur en heeft in die zin een intieme relatie met wat het voorstelt. Wat het voorstelt, stelt het werkelijk tegenwoordig.<sup>65</sup>

## SYMBOLISEREN

Symboliseren is het produceren van symbolen. Het is het proces waarin een betekenissamenhang overgedragen wordt op een object - daarin als het ware wordt

---

<sup>61</sup> Loon, E.J.P van (1996), p. 9

<sup>62</sup> Een ZIP-bestand is een gecompriëerd bestand waar één of meer computerbestanden gehuisvest zijn. De functies van een ZIP bestand zijn onder andere *compressie* (het verkleinen van de grootte die gegevens in beslag nemen, zodat het ZIP -bestand kleiner wordt) en *archiveren* (meerdere bestanden worden gezamenlijk in één ZIP bestand gestoken. Gevonden op: Wikipedia (23-10-2006)

<sup>63</sup> Loon, E.J.P. (1996), p. 14

<sup>64</sup> May, R. (1961), p. 22

<sup>65</sup> Dupré, L. (1991), p. 41

geprojecteerd en geopenbaard. Psychoanalyticus H. Barz, in zijn uitdrukkingen duidelijk een volgeling van Jung, definieert symboliseren als volgt: 'Symbolen zijn (...) het resultaat van projecties van onbewuste zielinhouden op uiterlijke objecten, die hetzij in hun totaliteit, hetzij in hun afzonderlijke bestanddelen geschikte projectiedragers zijn. Onder projectie verstaan we dus een onbewust verlopend psychisch proces waarbij (...) iets immaterieels naar buiten wordt geplaatst en op een concreet voorwerp wordt geprojecteerd, als een film op een projectiescherm. (...) Omdat het bewustzijn niet in staat is een blik te werpen in zijn onbewuste innerlijk, is het erop aangewezen dat uit dit innerlijk enkele stralen naar buiten doordringen en op een geschikte onderlaag terechtkomen. Pas dan ontwaart het bewustzijn op deze onderlaag een evenbeeld van dat wat uit zijn ontoegankelijke innerlijk voortkomt.'<sup>66</sup>

In de literatuur wordt ons vermogen tot symboliseren in verband gebracht met ons zelfbewustzijn en de noodzaak tot betekenisgeving die daaruit voortvloeit. We zijn in staat de directe, concrete situatie te overstijgen en ervaren een onderscheid tussen onze innerlijke, subjectieve ervaringswereld en de externe, objectieve realiteit. Symbolen zijn de taal van deze capaciteit tot zelfbewustzijn. Ze vervullen een overbruggende functie, of zoals Kahler het verwoordt, symboliseren is een overbruggende handeling.<sup>67</sup>

Ons vermogen tot symboliseren is de psychologische functie die de innerlijke belevingswereld voorziet van beelden om tot uitdrukking te kunnen komen. Het laten spreken en onderzoeken van de symbolische beelden kan ons bij ervaringskennis brengen op het bestaansniveau van ons leven. Daarmee scharen we ons bij de mystici, kunstenaars en verhalenvertellers die door de eeuwen heen deze bron hebben aangeboord.<sup>68</sup>

Over de functie en werking van symbolische verbeelding voor de menselijke psyche zijn verschillende ideeën. Roukema-Koning behandelt de idee dat we het vermogen hebben affectieve, betekenisvolle informatie over een ervaring in complexe, meerduidige beelden op te slaan.<sup>69</sup> Deze beelden zijn de substantie van wat we innerlijk voelen en weten. B.D. Reed dicht symbolische beelden een containerfunctie toe. Een symbolisch beeld is volgens hem een container van veel betekenissen. 'Wij slagen in een gelijktijdige perceptuele organisatie en interpretatie van alle impressies die wij in een actueel moment opdoen', schrijft Roukema-Koning hierover.<sup>70</sup> In ons ligt zodoende in de vorm van beelden informatie verscholen over wat het leven met ons doet; of beter gezegd, wat wij met het leven doen.

E. Gendlin ontdekte en onderzocht als psychotherapeut iets dat hij aanduidde als het 'ervaren gevoel'. Dit is een geheel aan affectieve en mentale indrukken die tezamen een

---

<sup>66</sup> Barz, H. (1981), p. 104-105

<sup>67</sup> May, R. (1961), p. 21

<sup>68</sup> Berk, T. van den (1999)

<sup>69</sup> Roukema-Koning, B. (1998), p. 45

<sup>70</sup> volgens Roukema-Koning, B. (1998), p. 51

vage fysieke gewaarwording vormen. Volgens de methode die Gendlin 'focussen' noemt is het mogelijk met dit gevoel contact te maken. Dit gebeurt niet door rationele analyse, maar door de aandacht te brengen bij het lichamelijke gebied dat het ervaren gevoel omvat. Een fase van het focussen is om dit geheel aan indrukken in een woord of beeld te vatten. 'Een ervaren gevoel is geen geestelijke maar een lichamelijke, fysieke ervaring. Het is het lichamenlijk gewaarzijn van een situatie, een bepaalde persoon of gebeuren. Het is een soort inwendige uitstraling van alles wat je voelt omtrent een bepaald gegeven op een gegeven moment omsluit - het omvat dit voelen en weten en draagt het allemaal in één keer op je over, in plaats van het detail voor detail duidelijk te maken. Als een soort smaak, of als een machtig muziekakkoord dat je ervaart als een krachtige indruk, één groots, afgerond, onduidelijk gevoel.'<sup>71</sup>

Ook Gendlin bespreekt de idee dat affectieve informatie wordt opgeslagen in een soort innerlijk veld dat op een verdichte manier informatie bevat, en dat niet via rationele processen toegankelijk is. Wat Gendlin hier expliciet maakt is het fysieke karakter van de manier waarop deze informatie is opgeslagen en toegankelijk is.

Illustratief voor de symboliserende functie is mijn ervaring in de eerste bijeenkomst van een EBO-cursus.<sup>72</sup> Mij werd gevraagd uit een aantal afbeeldingskaarten er een te kiezen die mij aansprak. Eerder in dezelfde bijeenkomst had ik mij geconcentreerd op een persoonlijk thema waar we ons deze lessenserie mee bezig zouden houden. Met dit thema nog vers in het geheugen bekeek ik de kaarten.

Ik koos een afbeelding die me aansprak. Zodra ik mij deze afbeelding toeëigende, transformeerde het in een betekenisvolle verbeelding van iets wezenlijks van mijzelf. Het leek of een innerlijk gebied zich aan de afbeelding hechtte, zodat het zichtbaar en welhaast tastbaar werd. De afbeelding kreeg bezieling alsof die voor mij gemaakt was. Ik zag iets van mijzelf erin verbeeld en herkende het als van mij. Het voegde iets toe aan de mogelijkheid iets van mijzelf tot uitdrukking te brengen en inzicht te krijgen in wat in mij leeft.

## DIEPTEPSYCHOLOGIE

De theorieën over symboliseren zijn grotendeels gebaseerd op uitgangspunten van de dieptepsychologie, de psychologische stroming waarin wordt aangenomen dat het menselijk gedrag voor een belangrijk deel bepaald wordt door onbewuste, 'diepe' krachten. Veel van wat niet tot ons bewustzijn doordringt is in deze visie van belang om menselijke drijfveren en persoonlijkheidsvorming te verklaren. 'Diepte' verwijst ook naar verdrongen impulsen en gevoelens en verborgen, schijnbaar vergeten herinneringen. Het uitgangspunt van de

---

<sup>71</sup> Gendlin, E. (1981), p. 44

<sup>72</sup> Existentieel Biografisch Onderzoek (EBO) is een fenomenologische onderzoeksmethode die door Ina Brouwer aan de Universiteit voor Humanistiek is ontwikkeld.

dieptepsychologie is dat in het onbewuste betekenisvolle informatie te vinden is over onze drijfveren en persoonlijkheid. De eerder behandelde psychoanalyse is ontwikkeld als een methode om tot deze diepere lagen door te dringen.

In de dieptepsychologie wordt het bewustzijn onderscheiden van het onbewuste en het voorbewuste. De term bewustzijn wordt doorgaans in twee betekenissen gebruikt. In de ene betekenis spreken we over *het* bewustzijn als menselijke functie, waarmee we ons onderscheiden van andere wezens. Het bewustzijn is datgene wat ervaart, het centrum van onze ervaring. De andere betekenis van bewustzijn heeft betrekking op de *inhoud* van het bewustzijn, datgene waar we ons bewust van zijn, waar we een besef van hebben. Bijvoorbeeld van een handeling of gedachte. Het bewustzijn in deze betekenis is tegenovergesteld aan het *onbewuste*, waar besef afwezig is, maar wat een vitaal onderdeel van ons bestaan uitmaakt. Met het voorbewuste wordt bedoeld dat datgene wat men zich op een bepaald tijdstip niet bewust is, of waarvan men zich bewust is geweest, wel bewust gemaakt kan worden. Het ligt dicht onder de oppervlakte.<sup>73</sup>

Sigmund Freud (1856-1939) en Carl Gustav Jung (1875-1961) zijn twee toonaangevende dieptepsychologen die ervan overtuigd waren dat het verkrijgen van inzicht in de menselijke geest mogelijk was door symbolen te analyseren. Freud legde de nadruk op de idee dat de inhoud van het onbewuste uit verdrongen (seksuele) oerdriften bestaat. Via symbolen kunnen deze verdrongen driften alsnog kenbaar worden. Symbolen vervullen een verwijzende functie naar dat waar het werkelijk om gaat. Via psychoanalyse kunnen de verdrongen zaken geïntegreerd worden in iemands leven.

Jung zag het onbewuste als een rijke moederbodem waaruit het bewustzijn was opgebloeid. Het leven wordt volgens Jung gevoed uit de kracht van het onbewuste, waaruit nieuwe inzichten ontstaan en inspiratie geput wordt.<sup>74</sup> Symbolen zijn in zichzelf betekenisvol, een uitdrukking van levensenergie. Hij ziet het onbewuste als een zelfstandig opererende vitale functie.

Jung redeneerde dat sommige indrukken ons bewustzijn niet bereiken - omdat onze aandacht ergens anders is, omdat ze te subtiel zijn om op te merken of omdat we gericht zijn op heldere rationeel toegankelijke vormen - maar wel worden waargenomen en opgeslagen. Dit noemt hij 'subliminale (onbewuste) zintuiglijke gewaarwordingen'.<sup>75</sup> Dat zijn gevoelens en innerlijke ervaringen, maar ook fysiek ervaarbare fenomenen - zoals bijvoorbeeld visuele gewaarwordingen en geluiden - die volgens Jung altijd, tegelijkertijd met de zintuiglijke waarneming worden omgezet in een gebied van de geest. Hier worden het onbewuste psychische gebeurtenissen. Iedere gebeurtenis heeft volgens Jung een onbewuste kant. Over die inhoud beschikken we niet vrijelijk.

---

<sup>73</sup> Jongsma-Tieleman, P.E. (1996), p. 59

<sup>74</sup> Uit: Schoo, H.J., Vervoort-Indorf, M. (red.) (1981): Psychologische encyclopedie. Utrecht/Antwerpen: Spectrum

<sup>75</sup> Jung, C. G. (1964), p. 33



Door te symboliseren kunnen we ons van bepaalde onbewuste inhouden bewust worden. Volgens Jung geven symbolen de toegang tot de diepere wijsheid van de mensheid. Hij ging uit van het bestaan van een collectief onbewuste. Op deze hypothese kwam hij toen hij de overeenkomsten ontdekte tussen droombeelden, de beelden uit mythen, sprookjes en de mystiek. Hij argumenteert dat net zoals genetisch materiaal van generatie op generatie wordt doorgegeven, ook de inhoud van het onbewuste erfelijk is en als een soort instinct in ons allen aanwezig is. De collectieve symbolen in het onbewuste noemt hij archetypen.

In de dieptepsychologie zijn dromen een belangrijke bron van informatie. In dromen worden spontaan symbolen geproduceerd die de boodschapper zouden zijn van onbewuste driften en ervaringen. Voor Jung kan de dromer door de droom te overdenken en symbolische beelden te gaan begrijpen tot beter zelfinzicht komen.

Psychoanalyticus R. Langs beargumenteert hoe we onopgemerkte, maar emotioneel relevante situaties uit ons leven in onze dromen in beelden tot ordening brengen volgens een aantal principes:

- Een droombeeld kan letterlijk weergeven wat in de alledaagse spreektaal een overdrachtelijke zegswijze is, zoals 'diepgravend', 'geen grond onder de voeten voelen', 'overspoeld worden'.
- Een reeks van droombeelden met veel details kunnen de uitdrukking vormen van verschillende aspecten die tegelijkertijd van toepassing zijn op een emotionerende situatie uit het dagelijks leven. Het na elkaar geplaatste is de gelaagdheid of veelzijdigheid van innerlijk begeleidend commentaar bij een situatie.
- Een droombeeld kan een verdichting of condensatie zijn van uiteenlopende, ogenschijnlijk weinig gerelateerde zaken uit het dagelijks leven. Een droompersonage lijkt bijvoorbeeld op een familielid en op een filmacteur. Dat familielid had een verhaal over diens vakantie verteld en de acteur speelde in een film waarin een adembenemend landschap voorkwam. De dromer droomt in wezen over de eigen vakantieplannen.<sup>76</sup>

Aangenomen wordt dat de manier waarop in dromen de totaliteit van een herinnering wordt geordend typerend is voor ons symboliserende vermogen.

## MYTHEN EN SPROOKJES

*Als je de mens wilt begrijpen, moet je naar haar mythen kijken.*

*C.G. Jung<sup>77</sup>*

In de dieptepsychologie wordt ervan uit gegaan dat mythen en sprookjes een product zijn van symboliseringsprocessen. In de rijkdom van deze oude verhalen wordt zichtbaar dat ons

---

<sup>76</sup> in: Roukema-Koning, B. (1998)

<sup>77</sup> Fredriksson, M. (1985), p. 295

vermogen tot symboliseren een vitale menselijke functie is. De uit de fantasie ontsproten verhalen die sinds mensenheugenis door de mensheid zijn voortgebracht worden gezien als het resultaat van symboliseringsprocessen van volken.

De beelden die worden gebruikt zijn uitdrukkingsvormen van een universele innerlijke ervaringswereld. Alle beelden aanwezig in oude verhalen - een beeldschone prinses, een heks of de goddelijke drieëenheid - staan symbool voor een in ons aanwezige ervaringswerkelijkheid.

De thema's en personages uit sprookjes kunnen gezien worden als de verbeelding van innerlijke gevoelens en veranderingen. Een bekend motief in sprookjes of oude verhalen is bijvoorbeeld twee totaal verschillende broers. Zij representeren ieder een aspect van het leven: enerzijds hang naar avontuur en rebellie en anderzijds naar gezagsgetrouwe verantwoordelijkheid. Zo beeldt elke personage één aspect uit van ons gevoelsleven, wat de complexiteit daarvan vereenvoudigt. Zo kunnen sprookjesfiguren worden gezien als een vereenvoudigde uitbeelding van complexe gevoelens.<sup>78</sup>

J. Campbell heeft in zijn boek 'De held met de duizend gezichten' het patroon beschreven dat ten grondslag ligt aan de mythen en legenden van de hele wereld. Hij toont aan dat essentiële bestaansthema's die door mensen van alle tijden van betekenis zijn in mythen verbeeld worden. De symbolen die zijn gekozen hebben een universeel karakter. Het mythologische heldenverhaal bijvoorbeeld laat volgens Campbell de weg zien van een mens die de uitdagingen van het leven aangaat om tot zelfverwerkelijking te komen. De symbolen in sprookjes verbeelden de verschillende fasen en aspecten die in het leven van een mens naar voren komen.<sup>79</sup>

Voor Jung is het typerende van symbolen dat het paren van tegenstellingen in zich kan verenigen. Een symbool is in staat het fragmentarisch menselijk bewustzijn te vervolledigen. Het brengt tegenstellingen bij elkaar.<sup>80</sup> Symbolen in een sprookje of mythisch verhaal hebben volgens Jung om die reden een heilzame functie.

## DE TRANSITIONELE RUIMTE

Psychoanalyticus D. W. Winnicott (1896-1971) ontwikkelde een theorie over de symboliserende functie van onze psyche. Hij argumenteert hoe wij vanuit onze drijfveer tot betekenisgeving het gat tussen ons innerlijk en de buitenwereld overbruggen door het creëren van een overgangswerkelijkheid. Deze overgangswerkelijkheid noemt hij de transitionele ruimte. Voor het creëren hiervan wordt onze vaardigheid van creatieve verbeelding en

---

<sup>78</sup> Roukema-Koning, B. (1998), p. 48-49

<sup>79</sup> Campbell, J. (2005, 1990)

<sup>80</sup> Loon, E.J.P. van (1996), p. 13

symboliseren aangesproken.<sup>81</sup> De transitionele ruimte is een wereld van illusies. Met illusie wordt bedoeld dat een stuk van de werkelijkheid een symbolische waarde krijgt.<sup>82</sup>

De vaardigheid van het symboliseren is volgens Winnicott geworteld in het proces van opgroeien van het kind uit de symbiotische relatie met de moeder naar een individu. In het vroegste begin van het leven bemiddelt de moeder tussen de behoeften van het kind en de omgeving. Het kind internaliseert de moederborst als deel van zichzelf, die verschijnt zodra het eten behoeft. Automatisch worden zijn wensen ingewilligd. In toenemende mate krijgt het kind echter het besef dat de moeder niet onder zijn magische controle is, terwijl het wel van haar afhankelijk is. Het moet erop gaan vertrouwen dat zijn behoeften worden bevredigd. Winnicott beschrijft hoe kinderen speciale objecten hebben die hen helpen te verdragen dat hun moeder afwezig is, zoals een doekje of een pop. Het doekje is voor het kind het symbool voor de aanwezige moeder die voorziet in zijn behoeften. Het is meer dan een gewoon lapje stof, want het draagt een psychische lading. Winnicott noemt dit een transitioneel object. Het heeft de functie van vervanging van iets dat afwezig is, van het object van behoefte.

De transitionele ruimte wordt gezien als potentiële ruimte, de plek van ons creërend vermogen, waar ook de wortels liggen van kunst, religie en wetenschapsbeoefening. De potentiële ruimte van de verbeelding is grenzeloos.<sup>83</sup> Daarmee kan onze verbeeldingskracht worden ingezet als bron van nieuwe mogelijkheden.

## CENTRIPETALE EN CENTRIFUGALE SYMBOLISATIE

S. Deri (1917-1983) benadrukt de verwijzende, sturende functie van een symbool. Het verwijst naar iets dat afwezig is, wijst de weg naar wat ontbreekt (bijvoorbeeld de moeder) en heeft daarmee een hoopvol karakter. Een symbool is daarmee de aanwezigheid van een afwezigheid, *la présence d'une absence*.<sup>84</sup> Deri baseert zich op de gestalttheorie, waarin uitgegaan wordt van de idee dat mensen een aangeboren streven hebben naar heelheid. Ons organisme zoekt steeds naar compleetheid en harmonie en gebruikt daarvoor symbolen. Volgens Deri vindt symboliseren in twee richtingen plaats: in *centripetale* richting, van buiten naar binnen als de vorming van beelden in het geheugen; en in *centrifugale* richting, vanuit de diepte van het innerlijk naar boven en naar buiten.

Centripetale symbolisatie voorziet ons geheugen van beeldmateriaal. Het voorbewuste is de opslagplaats van beelden die via centripetale symbolisering daar zijn opgeslagen. Een fenomeen in de buitenwereld, maar ook een innerlijke ervaring waar we ons van bewust zijn, wordt getransformeerd in een symbool en opgeslagen. Zo wordt de wereld van onze perceptie

---

<sup>81</sup> Berk, T. van den, (1999), p. 127

<sup>82</sup> Berk, T. van den (1999), p. 128,133

<sup>83</sup> Winnicott, D.W. (1988)

<sup>84</sup> Deri, S.K. (1984), p. 45

in ons gerepresenteerd door een symbool. Volgens Deri kunnen we noch de ‘echte’ buitenwereld, noch onze onbewuste innerlijke wereld volledig opmerken: We kunnen het ‘ding an sich’ niet kennen.<sup>85</sup> Onze wereld bestaat enkel uit symbolische representaties. Symbolen zorgen voor communicatie over grenzen heen, zowel interpersoonlijk als intrapsychisch.

Centrifugale symbolisatie is het vertalen van ongevormde innerlijke behoeften en ervaringen uit het onbewuste. Het symboliseren vindt plaats wanneer de instinctieve impulsen het innerlijk ‘beeldenmagazijn’ passeren, waar ze vorm en gedaante krijgen. Pas dan kunnen ze worden waargenomen. Symboliseren is het overbrengen van vormeloosheid in vorm, van ongearticuleerd in gearticuleerd, van ontastbaar in tastbaar.

De inhoud van het onbewuste is dus niet direct kenbaar of communiceerbaar zonder eerst de in de opslagruimte van symbolische vormen in het voorbewuste een gedaante te krijgen. Door middel van centrifugale symbolisering krijgen objecten en mensen in de buitenwereld lading en betekenis. Instinctieve, onbewuste impulsen zoeken naar hun ‘match’, het ontbrekende deel, de vervulling van de behoefte, waardoor een symbool wordt gecreëerd. Het symbool wijst zo de weg naar dat wat wordt gemist.<sup>86</sup> Centripetale en centrifugale symbolisering vormen volgens Deri samen de cyclus van het creatieve proces.<sup>87</sup> Jongsma-Tieleman noemt dit de dubbele afkomst van symbolen. Ze ontstaan uit een vermenging van herinneringsbeelden van de buitenwereld én van instinctieve en affectieve behoeften. Daarin verbinden zijn binnen- en buitenwereld en kunnen ze fungeren als een betrouwbare landkaart of baken, want ze geven richting bij het zoeken naar behoeftebevrediging.<sup>88</sup> Evenals Deri benadrukt existentieel psycholoog R. May dat symbolen verwijzen naar nieuwe mogelijkheden. Volgens May hebben ze een regressieve en een progressieve functie. Enerzijds brengen ze oude angsten, noden of verlangens in het bewustzijn, en anderzijds openen ze nieuwe perspectieven, inzichten en mogelijkheden.<sup>89</sup> Dit laatste wordt ook door cultuurfilosoof Dupré benadrukt wanneer hij schrijft: ‘Een symbool wijst nooit zonder meer terug naar een vooraf bestaande werkelijkheid; het creëert een nieuwe. (...) Het symbool wijst eerder vooruit dan achteruit.’<sup>90</sup>

Deze eigenschap van symbolen maakt ze bruikbaar voor het ontdekken van nieuwe mogelijkheden, zoals wanneer een taakgroep vastloopt in een disfunctioneel patroon, wat een effectief functioneren beïnvloedt. In een later hoofdstuk zal ik hier verder op ingaan. Nu volgt eerst een uiteenzetting over de mogelijkheid om de symbolische verbeelding aan te spreken door middel van verhalen.

---

<sup>85</sup> Deri, S.K. (1984), p. 70

<sup>86</sup> Deri, S.K. (1984), p. 77

<sup>87</sup> Deri, S.K. (1984), p. 150

<sup>88</sup> Jongsma-Tieleman, P.E. (1996), p. 58

<sup>89</sup> Loon, E.J.P. van (1996), p. 14

<sup>90</sup> Dupré, L. (1991), p. 42

## VERHALEN ALS AANZET TOT SYMBOLISEREN

*‘Wie naar buiten kijkt droomt en wie naar binnen kijkt wordt wakker.’*

*Carl Gustav Jung*

### SYMBOLISCH VERBEELDEN

Symbolen zijn zoals hiervoor besproken de mogelijke uitdrukking van voor-rationele ervaringen, die geen gestalte hebben, maar in een beeld kunnen incarneren. Symbolisch verbeelden zoals in deze scriptie behandeld, is een bewuste toepassing van dit principe door middel van verhalen. Een verhaal kan aanknopingspunten geven om uitdrukking te geven aan onze innerlijke wereld, doordat deze wordt geprojecteerd in de beelden die het verhaal oproept.<sup>91</sup> Het werken met verhalen om deze innerlijke belevingswereld tot uitdrukking te laten komen vraagt om een bepaald soort betrokkenheid bij het verhaal.

T. van den Berk, die zich baseert op inzichten van Jung, beschrijft wat een dergelijke betrokken houding inhoudt. Om symbolen te ontdekken dient de bewustzijnsdrempel verlaagd te worden. Hiermee wordt het innemen van een open, aandachtige houding bedoeld waardoor eigen, normaal onopgemerkte reacties opgemerkt kunnen worden. Het uitgangspunt is dat de menselijke psyche meer dimensies heeft dan rationele. De logica van onze ratio moet zo veel mogelijk achterwege worden laten. Het gaat niet om concentratie, waarbij gewaarwordingen, gevoelens en intuïties genegeerd worden, maar om aandacht. Aandacht is een niet-vooringenomen gadeslaan, een schouwende blik, die richtingloos antennes uitsteekt.

Centraal staat de eigen gevoelsverhouding tot het verhaal, die non-rationeel is en subjectief. Door contact hebben met wat een verhaal doet, waar het raakt en hoe het treft, kan iets aangeraakt en wakker worden wat in rationele benadering die we doorgaans hebben onzichtbaar blijft.<sup>92</sup> De symbolen die hierdoor worden gevonden zijn het resultaat van projecties. Via projecties kan iets wat in mijn innerlijke belevingswereld leeft gestalte krijgen. Een ongearticuleerde ervaring breng ik naar een beeld buiten me, zodat het vorm en betekenis krijgt. Door vervolgens het beeld te onderzoeken komt informatie vrij over mijn innerlijke leefwereld.

Van den Berk heeft een methode van symboliseren ontwikkeld aan de hand van films, die hij de ‘didactiek van het filmgesprek’ noemt.<sup>93</sup> Daarbij waarschuwt hij voor het *vrij* laten associëren naar aanleiding van gevonden symbolen. Vrije associaties voeren weg bij het

---

<sup>91</sup> Gersie, A. en King, N. (1996)

<sup>92</sup> Berk, T. van den (1999), p. 166-171

<sup>93</sup> Berk, T. van den (1994), (1999)

beeld. In navolging van Jung beveelt hij daarom een methode aan die ‘amplificeren’ heet. Amplificeren betekent ‘vergroten’ en is het ‘bouwen van een weefsel van relaties rond het betreffende beeld met behulp van begrensde associatie’<sup>94</sup>. Het is een gerichte en gebonden associatie die telkens weer naar de kern van het beeld terugkeert en het van verschillende kanten belicht. Daardoor moet worden voorkomen dat mensen - door vrij te associëren - terecht komen bij wat bij hen altijd dicht aan de oppervlakte van hun psyche ligt, vergelijkbaar met een groef in de weg waar je met een fiets gemakkelijk in terecht komt, maar moeilijk weer uit. Dat kan bijvoorbeeld een overtuiging over zichzelf zijn.<sup>95</sup>

Het werken met symbolische verbeelding heeft tot doel dat mensen zich bewust worden hun relatie tot bepaalde situaties en gebeurtenissen en informatie krijgen over wat een situatie voor hen betekent. Hiervoor is zelfreflectie nodig. Om het proces van zelfreflectie in gang te zetten moet er volgens Van Loon een bereidheid zijn zich - als onderzoeker van zichzelf - in het licht van het symbool te plaatsen, de opgeroepen associaties en uitspraken serieus te nemen en proberen deze te interpreteren.<sup>96</sup>

## EXISTENTIEEL BIOGRAFISCH ONDERZOEK

Brouwer heeft in haar methode Existentieel Biografisch Onderzoek (EBO) een model ontwikkeld om het symboliseren te ondersteunen of op gang te helpen aan de hand van een verhaal(fragment). De EBO-methode is erop gericht zich via het symboliseren van eigen existentiële thema’s bewust te worden en daarin een innerlijke ontwikkeling te maken.

Een verhaal kan worden ingezet om innerlijke beelden op te roepen. Deze innerlijke beelden staan in contact met de onzegbare dimensie in de psyche en worden door Brouwer ‘brieven uit het onbewuste’ genoemd.<sup>97</sup> Deze beelden zijn een voertuig van een innerlijk weten. Het werken met innerlijke beelden breidt het gebied waarop een persoon kan reflecteren over zichzelf uit. Brouwer schrijft: ‘Een existentiële expressie in beeldtaal bevat de eerste prereflexieve betekenissamenhang van datgene wat wel ervaren wordt, maar nog niet onder woorden is gebracht’<sup>98</sup>. Volgens Brouwer heeft een beeld of symbool zijn werk gedaan als de symbolische betekenis ervan herkend wordt, waardoor de persoon nieuwe mogelijkheden krijgt om vanuit een ander perspectief naar zichzelf te kijken.<sup>99</sup>

Wat EBO volgens Brouwer ondersteunt is een proces van zelftranscendentie. Zelftranscendentie definieert zij als een eigenschap van de mens als zingevende existentie. Het is een moment van integratie van oude ervaringen die opnieuw worden gecombineerd en een nieuwe, dieper gewortelde persoonlijke betekenis krijgen, waardoor men zichzelf in

---

<sup>94</sup> Berk, T. van den (1999), p. 172

<sup>95</sup> Berk, T. van den (1999), p. 171-173

<sup>96</sup> Loon, E.J.P. van (1996), p. 22

<sup>97</sup> Brouwer, I. (2007), p. 35

<sup>98</sup> Brouwer, I. (2007), p. 35

<sup>99</sup> Brouwer, I. (2007), p. 36

relatie tot de wereld anders ervaart en waardeert dan voorheen. In zelftranscendentie voltrekt zich een verandering in de diepere lagen van de psyche. Er komt een andere samenhang in de betekenissen die men aan eerder geïnterpreteerde ervaringen gegeven heeft. Zelftranscendentie is gebaat bij het gebruik van innerlijke beelden, symbolen en metaforen. 'Beelden activeren de zelftranscendente eigenschappen en bieden een toegangsweg naar die onzegbare dimensie van de zingevende existentie'.<sup>100</sup>

In wat nu volgt zal ik deze EBO-methode van zelfonderzoek in vogelvlucht beschrijven. Voor de existentieel biografische analyse van een verhaal wordt deelnemers allereerst gevraagd een fragment te kiezen in het verhaal dat hen heeft geraakt. Daarvoor is het nodig tijdens het lezen aandacht te hebben voor de subtiele sensaties die van binnen plaatsvinden - beelden, gevoelens, gedachten en associaties. Het gekozen fragment wordt vervolgens als het ware onder de loep gehouden, grondig bekeken en binnenste buiten gekeerd, zodat allerlei (voor de lezer) wezenlijke aspecten zichtbaar kunnen worden.

De analyse begint door de feiten te noemen, de sfeer weer te geven en de stemming en grondstemming van de hoofdpersonen te beschrijven. Vervolgens worden (existentiële) thema's die in het fragment een rol spelen benoemd. Dan wordt de beleving van de hoofdpersoon in het verhaal, diens levenshouding en ontwikkeling hierin beschreven en de betekenis daarvan voor deze persoon. Ook aan de manier waarop de schrijver deze aspecten tot uitdrukking heeft gebracht - door middel van beelden, metaforen of symbolen - wordt aandacht besteed. Tenslotte worden de waarden die een rol spelen in het leven van de hoofdpersoon voor en na een eventuele verandering benoemd.

Parallel aan deze analyse wordt steeds een verband gelegd met het eigen leven. Waarom raakt het fragment je? Welke beelden zijn sprekend voor je? Wat van de beleving, grondhouding, stemming, thema's, ontwikkeling en waarden herken je in je eigen leven? Bij het leggen van deze verbinding wordt zichtbaar dat de analyse van het verhaal in feite gaat over degene die het fragment gekozen heeft. Het eigen (innerlijke) leven wordt in het verhaal gespiegeld. En door de grondige analyse worden aspecten van het eigen leven gevonden die normaal buiten beschouwing of buiten het bewustzijn blijven. Er schijnt een licht op een innerlijke wereld.

Hierin wordt ook zichtbaar hoe belangrijk het aspect van amplificeren is. Door steeds terug te gaan naar het fragment en de verschillende aspecten die daarin te ontdekken zijn zichtbaar te laten worden, komt er een verdieping die bij een oppervlakkige lezing niet bereikt kan worden. Bij een meer oppervlakkige lezing zouden een aantal waardevolle items worden herkend, maar de grondige verbinding met het eigen (innerlijke) leven en de eigen beleving wordt minder makkelijk gemaakt.

---

<sup>100</sup> Brouwer, I. (2007), p. 34-36

Een symbool is een samenkomen van het huidige en het potentiële, en heeft zowel een regressieve en progressieve functie.<sup>101</sup> Dit principe is door May benadrukt en is in het werken met verhalen ook een belangrijk gegeven. Mijn ervaring met symboliseren is dat er tegelijkertijd de herkenning van een bestaande situatie is en een al aanwezige potentie of verlangen. Dit is wat Jung de 'heilzame functie' van symbolen noemt. De EBO-methode activeert deze mogelijkheden van symboliseren.

De beschreven methodes voor het symbolisch verbeelden leggen de nadruk bij individuele doeleinden. Ze zetten aan tot reflectie om meer inzicht te krijgen in zichzelf, de eigen drijfveren en het naar boven brengen van onbewuste betekenissen om het eigen levenspad vorm te geven. Wat ik op het oog heb is het inzetten van de mogelijkheden van symbolisch verbeelden voor zelfinzicht in dienst van een groter geheel, en wel het functioneren van een groep binnen een organisatiecontext. Doordat verhalen de symbolische verbeelding kunnen aanspreken, wordt het mogelijk dat voorheen onbewuste innerlijke of interpersoonlijke processen van de mensen in een taakgroep bewust gemaakt worden. Het aanspreken van de symbolische verbeelding door middel van verhalen zal tegelijkertijd een regressieve en progressieve beweging kunnen bewerkstelligen in een situatie waarin een taakgroep vastgelopen is en waar een verandering gewenst is. Het kan mensen in een groep de mogelijkheid geven zich zowel bewust te worden van wat hen in de oude situatie houdt als wat de richting is naar nieuwe vormen en betekenissen. Het hoopvolle, richtinggevende karakter van symbolen - zoals Deri dat noemt - wijst de weg naar wat gemist wordt, naar nieuwe mogelijkheden.

## **SAMENGEVAT**

Symbolen zijn de manifestatie van een innerlijke belevingswereld. Ze vormen als een soort overgangswerkelijkheid, een brug tussen de binnen- en de buitenwereld. Datgene wat zich ongearticuleerd in ons bevindt kan door symboliseren tot uitdrukking gebracht worden. Verhalen kunnen deze symbolische verbeelding aanspreken door mensen mee te nemen in een andere wereld, waar nieuwe beelden en betekenissen aangereikt worden. Dat wat Jung de subliminale gewaarwordingen noemt - betekenisvolle gewaarwordingen die aanvankelijk onopgemerkt of voor-bewust blijven - kunnen daarmee gestalte krijgen.

Behalve het door middel van een verhaal aanspreken van onze symbolische verbeelding, kan een verhaal ook dienen als metafoor. Metaforen geven de mogelijkheid een situatie met nieuwe ogen te bekijken en nieuwe perspectieven te vinden, waardoor er ook nieuwe handelingsopties komen. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de aard van de

---

<sup>101</sup> May, R. (1961)



metafoor en metaforische verbeelding en de mogelijkheden van metaforen wanneer ze bewust worden ingezet met het oog op perspectiefferuiming.

## 5. METAFOR & METAFORISCHE VERBEELDING DOOR EEN VERHAAL

### INLEIDING

In een verhaal wordt een wereld tegenwoordig gesteld waarin ik gebeurtenissen, ervaringen en gevoelens herken. Een verhaal kan een metafoor zijn voor mijn eigen situatie, wat het mogelijk maakt nieuwe aspecten daarvan te ontdekken en onderzoeken. Om deze werking van een verhaal als metafoor te begrijpen - en daarmee bewust in te kunnen zetten - heb ik mij verdiept in theorie over metaforen. In wat nu volgt wordt uiteengezet wat metaforen zijn, hoe ze verbonden zijn aan onze concepten en hoe ze kunnen dienen om een vertrouwd perspectief te verschuiven en zo nieuwe betekenissen te vinden. Vervolgens zal ik laten zien hoe een verhaal als metafoor kan worden ingezet om onze ervaringswerkelijkheid en handelingscontext uit te breiden, wat ons kan helpen nieuwe mogelijkheden te vinden in onszelf en de situatie.

### METAFOR

Metafoor komt van het Griekse woord *metaforein*, wat overdragen of vervoeren betekent.<sup>102</sup> De essentie van een metafoor is dat er iets begrepen en ervaren kan worden op basis van iets anders. Een metafoor geeft betekenis, biedt een context en structuur om in te denken en te handelen en legt een verbinding tussen twee gescheiden maar op een bepaalde zintuiglijke en associatieve manier op elkaar lijkende domeinen.<sup>103</sup> Bij een metafoor is altijd sprake van twee betekenisdomeinen, namelijk het onderwerpdomein - waar het eigenlijk over gaat, maar waar niet over gesproken wordt - en het metafoordomein - waar het niet over gaat, maar waar wel over gesproken wordt<sup>104</sup>. Een voorbeeld van een metaforische uitdrukking is 'de mens is de mens een wolf'. De metafoor van de wolf accentueert de aspecten van overleving, gevecht en honger die tot onderdrukking van anderen leiden. Het is een soort reorganisatie van het begrip 'mens', die wolfachtig wordt. Tegelijkertijd wordt de wolf ook mensachtiger.<sup>105</sup> Een metafoor geeft de mogelijkheid dat de structuur van de werkelijkheid zoals wij die zien verandert. H.J. Pott zegt het zo: 'De metafoor signaleert overeenkomst, waar de taal die nog niet in een logische klasse had uitgedrukt. Wordt zo'n overeenkomst algemeen als verhelderend en vruchtbaar gezien, dan is daarmee de waarheid van de

---

<sup>102</sup> volgens Weeda-Hageman, J. (2006), p. 18

<sup>103</sup> Muijen, H.S.C.A. (2001), p. 155, 162

<sup>104</sup> Derks, L. & Hollander, J. (1996), p. 418

<sup>105</sup> Peursen, C.A. van (1992), p. 31

metafoor gevestigd en tegelijkertijd een nieuw aspect van de werkelijkheid onthuld/gecreëerd en onder woorden gebracht. Zo wordt in de metaforische betekenisproductie de eenheid van constructie en descriptie zichtbaar: de metafoor creëert wat zij beschrijft.<sup>106</sup>

## BETEKENISUITBREIDING EN EXPRESSIE

De metafoor werd lang uitsluitend gezien als een versiering van de taal. Het kon worden ingezet als retorisch instrument om een bepaald poëtisch of politiek effect te bereiken. Aristoteles heeft als eerste in de geschiedenis een systematische verhandeling over de metafoor geschreven. Hij omschreef in zijn *Rhetorica* de metafoor als de overdracht (metaphora) van de betekenis van een woord op een ander woord. Hij beschouwde het creëren van een treffende metafoor als een gave, als geniale intuïtie om iets gelijksoortigs te zien in zaken die niet gelijksoortig zijn.<sup>107</sup>

Inmiddels is deze opvatting te eenzijdig bevonden. Metaforen doen veel meer dan verfraaien: ze kunnen resulteren in een uitgebreidere betekenis, die als zodanig niet aanwezig was in de oorspronkelijke betekenis.<sup>108</sup> I.A. Richards, (taal)filosoof en letterkundig criticus, kwam in de jaren twintig van de twintigste eeuw met de theorie dat een woord van zichzelf geen eigen betekenis heeft, maar over een wisselwerking gaat tussen contexten. De meeste woorden veranderen van betekenis als zij van de ene naar de andere context overgaan. In een metafoor resulteren het 'oude' woord - *de wolf* in ons voorbeeld - en nieuwe voorstelling - *de mens* in ons voorbeeld - samen in een betekenis die niet verkregen kan worden zonder hun interactie. Deze idee resulteert in de interactietheorie. Er is interactie tussen twee gedachten, twee contexten, wat meer oplevert dan een louter letterlijke manier van uitdrukken. Het resultaat is een uitbreiding van betekenis.<sup>109</sup>

Metaforen kunnen worden gezien als een noodzakelijk communicatief en cognitief instrument om onze ervaringen te ordenen en uit te drukken. Volgens A. Ortony geeft een metafoor de mogelijkheid expressie te geven aan een bepaalde ervaring of emotie. In 'letterlijke' taal kan een bepaalde emotie gelabeld worden als bijvoorbeeld 'angst', maar daarmee wordt geen beschrijving gegeven van de kwaliteit van die specifieke ervaring van angst. Een metafoor kan de kwaliteit van een emotionele ervaring karakteriseren, bijvoorbeeld: 'Van binnen was ik pudding'.<sup>110</sup> Ortony karakteriseert metaforen als volgt: '[they] stretch language beyond its elastic limit'.<sup>111</sup>

---

<sup>106</sup> Dongen, H.J. van (1996), p. 57

<sup>107</sup> Dongen, H.J. van (1996), p. 29

<sup>108</sup> Peursen, C.A. van (1992), p. 34

<sup>109</sup> Peursen, C.A. van (1992), p. 31

<sup>110</sup> Ortony, A., Fainsilber, L.: *The role of metaphor in discription of emotions*. Gevonden op: <http://www.cs.northwestern.edu/~ortony/papers/fainsilber-ortony.pdf> 17-05-2007

<sup>111</sup> in: Peursen, C.A. van (1992), p. 38

## HERCONCEPTUALISERING

Vanuit een cognitief-psychologisch gezichtspunt hebben metaforen een fundamentele rol in onze werkelijkheidsbeleving en conceptualisering en geven een handelingscontext. Metaforen kunnen breken met conventionaliteit en onze werkelijkheid (her)ordenen, waarbij het gebruikelijke conceptuele kader wordt overschreden.<sup>112</sup> Zoals E.F. Kittay zegt, bewerkstelligt een metafoor een herconceptualisering van de al reeds beschikbare informatie. Nieuwe perspectieven en nieuwe aspecten van de werkelijkheid worden ontsloten.<sup>113</sup> H.S.C.A. Muijen geeft een verklaring voor de psychologische werking van de metafoor. Een metafoor is namelijk paradoxaal: het metaforisch gestelde is zo *en* niet zo; De mens is een wolf maar *is* geen wolf. Vanwege deze *alsof* zonder letterlijk te worden is een metafoor een betekenisweglatende en daardoor tot betekenisgeving aanzettende communicatievorm. Hier ontstaat een psychologische en filosofische interpretatieruimte voor alternatieve perspectieven en werkelijkheidsbeleving.<sup>114</sup>

Metaforen zijn geen louter cognitieve hulpmiddelen om ons uit te kunnen drukken, maar onze totale, fysieke manier van kennen en ervaren is erbij betrokken en wordt aangesproken. Ricoeur benadrukt dit door te stellen dat behalve cognitie ook verbeeldingsvermogen en gevoel betrokken zijn bij het begrijpen van een metafoor.<sup>115</sup> In het gebruiken van metaforen verschuift de aandacht naar onze fysieke, zintuiglijke en emotionele manier van kennen en ervaren.<sup>116</sup>

Ook Lakoff en Johnson benadrukken dit fysieke aspect van metaforen. Zij beredeneren in hun boek *Metaphors we live by* dat metaforen de uitdrukking zijn van de relatie tussen concepten, die hun oorsprong vinden in onze fundamentele fysieke en mentale ervaringen. Wij ervaren bijvoorbeeld dat er een onderscheid is tussen onze binnenwereld en de buitenwereld. We worden begrensd door een oppervlak. We oriënteren ons in de ruimte, waardoor we een notie hebben voor en achter, boven en onder, vooruit en achteruit. Deze ervaringen zijn essentiële bouwstenen voor ons begrip en beleving van de realiteit. Ons denken en handelen, en daarmee ook onze taal en communicatie, is gebaseerd op een systeem van concepten, wat in wezen metaforisch van aard is. De concepten waar het denken door gestuurd wordt staat aan de basis van ons dagelijks functioneren tot in de kleinste details. Onze concepten ordenen wat we waarnemen, hoe we ons redden in de wereld en ons tot andere mensen verhouden. Concepten spelen een centrale rol in de afbakening van wat onze dagelijkse realiteit uitmaakt. Ons conceptuele systeem is grotendeels metaforisch van

---

<sup>112</sup> Muijen, H.S.C.A. (2001), p. 158-162

<sup>113</sup> Peursen, C.A. (1992), p. 49

<sup>114</sup> Muijen, H.S.C.A. (2001), p. 171

<sup>115</sup> Peursen, C.A. (1992), p. 37

<sup>116</sup> Muijen, H.S.C.A. (2001), p. 156

aard, dus de manier waarop we denken, ervaren en doen is tot op grote hoogte een zaak van metaforen. Onze werkelijkheidsbeleving is dus metaforisch geordend. Metaforen staan aan de basis van onze ervaring en begrip van de werkelijkheid.<sup>117</sup>

Concepten en bijbehorende metaforen kunnen per cultuur verschillen. In onze cultuur geldt de metafoor 'tijd is geld'. Wij denken en ervaren tijd op een economische wijze; iets waar niet veel van is en waar je zorgvuldig mee om moet gaan. Tijd is een schaars goed. Elke minuut 'telt'. In een andere cultuur kan de beleving en betekenis van tijd heel anders zijn. Er zijn culturen waar men wacht op de bus 'tot die komt', al duurt het wachten een halve dag, en waar het tijdstip van afspraken een tijds marge heeft van drie uur. In onze beleving is een dergelijke omgang met tijd haast onverdraaglijk. Wat schaars is mag niet verspilld worden. Met een ander voorbeeld zal ik de denkwijze van Lakoff en Johnson illustreren. Als ik een bepaald gesprek met iemand 'oppervlakkig' noem, gebruik ik mijn fysieke ervaring van verschijningsvormen met een oppervlak, waaronder meer substantie aanwezig is dan wat zich zichtbaar aan de oppervlakte bevindt. Daarmee verwoord ik de ervaring dat er meer diepte was dan in het gesprek aan de orde kwam. Ik begrijp de ervaring dus in termen van een andere ervaring. Op deze manier worden al mijn ervaringen begrepen, gestructureerd en vormgegeven.

Een kenmerk van het overbrengen van het ene concept in het andere is dat er altijd een *gedeelte* van de metafoor wordt gebruikt. In het voorbeeld van een gesprek als entiteit met een oppervlakte en een daaronder liggende substantie, heb ik het niet over de aard van het oppervlak (is het glad of grillig), de substantie van de entiteit (gaat het om iets vloeibaars of een vaste stof), de aard van de entiteit (is het een zee of een menselijk lichaam) etc. Alleen het gedeelte van het onderscheid tussen oppervlak en diepte wordt als metafoor gebruikt. Dat maakt dus dat er een gedeelte van mijn ervaring met het gesprek niet zichtbaar wordt. De mogelijkheid van het bewuste gebruik van metaforen is juist het oprekken van vaste betekenissen. Ik kan de metafoor van het gesprek als entiteit oprekken en me afvragen wat voor soort oppervlakte het is, wat de aard is van de (verbeelde) entiteit van het gesprek en haar substantie. Daardoor kan ik meer te weten komen over mijn ervaring van het gesprek. Dan zal ik ontdekken dat mijn ervaring wordt vormgegeven door de metafoor die ik gebruik en het concept waar deze op gebaseerd is.

## METAFORISCHE VERBEELDING

Wat ik metaforische verbeelding noem is onze mogelijkheid om een ervaring - in zowel cognitief als emotioneel, zintuiglijk en fysiek opzicht - naar andere contexten te verplaatsen, waardoor er andere betekenissen kunnen verschijnen. We geven onze ervaringen betekenis, beschikken over ruimte ze van (nieuwe) betekenissen te voorzien en hebben de capaciteit

---

<sup>117</sup> Lakoff, George & Johnson, Mark (1999), p. 11; Weeda-Hageman, J. (2006), p. 18-36

onze ervaringen in onze verbeelding grenzeloos te combineren. Wanneer we hier bewust mee omgaan, is het mogelijk onze ervaring en betekenisgeving te onderzoeken met behulp van metaforen. Dit kan door vanuit een nieuwe metafoor naar onze ervaring te kijken, of met bestaande metaforen te spelen. Dan kan ik wat ik als werkelijkheid ervaar met nieuwe ogen bekijken.

Verhalen kunnen functioneren als metafoor doordat ze een andere wereld tegenwoordig stellen, wat kan resulteren in een uitgebreidere betekenis en een nieuw perspectief. Door de nieuwe context wordt de werkelijkheid anders geordend, wat nieuwe mogelijkheden geeft voor mijn handelen. Dit is wat de titel van het boek van Lakoff en Johnson ook zegt: 'Metaphors we live by.' Metaforen kunnen mijn handelingscontext bepalen. Tegelijk met het veranderen van perspectief en betekenis veranderen ook mijn handelingsopties. Hoe verhalen als metaforen kunnen werken - en daarmee bijdragen aan perspectiefverschuiving en betekenisuitbreiding - wordt in de volgende paragraaf besproken.

## VERHALEN ALS METAFOR

Metaforen in de vorm van een verhaal kunnen - vanuit een onderzoekende, explorerende betrokkenheid op de eigen situatie - nieuwe betekenissen aandragen om de situatie (opnieuw) te bekijken en begrijpen. Een verhaal als metafoor geeft de mogelijkheid een situatie in een ander licht te zien doordat bepaalde aspecten ervan vanuit een nieuwe invalshoek worden belicht. Door een verhaal als spiegel of denkkader te gebruiken kan er helderheid komen over de eigen situatie, die in een nieuw perspectief komt te staan. Er kunnen nieuwe zinvolle aspecten, visies, denkwijzen en betekenissen gevonden worden.

In het voorgaande zijn vanuit verschillende theorieën de eigenschappen en de werking van de metafoor beschreven. In deze paragraaf wil ik de mogelijkheid van verhalen als metafoor uiteenzetten. Dat doe ik door te illustreren hoe ik een verhaal voor mijzelf als metafoor kan inzetten.

Wanneer ik luister naar een verhaal dat over een voor mij relevant of herkenbaar thema gaat, leg ik onwillekeurig een verbinding tussen mijn eigen ervaring en het verhaal. Een verhaal schept een context waarbinnen ik mijn eigen situatie of ervaring - mijn eigen verhaal - kan plaatsen. Daardoor worden aan mijn eigen verhaal nieuwe zienswijzen en aspecten toegevoegd. Aan de hand van het volgende verhaal over Meneer Hyena zal ik kort illustreren hoe een verhaal voor mij tot metafoor kan dienen.

### Meneer Hyena

*Kikuyu Volksverhaal*<sup>118</sup>

Meneer Hyena is heel hongerig. Hij loopt en loopt, op zoek naar voedsel. Plotseling ruikt hij eten. Het ruikt erg goed. Waar komt het vandaan? Hij loopt naar de geur toe, maar kan niet bepalen waar het vandaan komt. Uiteindelijk komt hij bij een punt waar het pad splitst in twee paden. Hij staat daar, en vraagt zich af waar hij heen zal gaan. Zijn maag vertelt hem dat hij heel veel honger heeft. Zijn neus vertelt hem dat er eten is. Maar zijn hart vertelt hem niet welke kant hij op moet. Hij loopt het ene pad in en keert om. Hij loopt het andere in, en keert om. Hij wordt bezorgd, want het eten zal verdwijnen voordat hij het zal bereiken. Hij denkt: ik moet beide paden tegelijk nemen. Hij strekt zijn benen. Aan het begin zijn de paden vlak bij elkaar. Als ze steeds meer van elkaar verwijderd raken, probeert hij nog steeds op twee paden te lopen. Twee paden! Natuurlijk wordt hij moe. Natuurlijk moet hij opgeven. Hij zal dat vlees nooit krijgen. Hij heeft nog steeds honger.<sup>119</sup>

Een centraal thema dat in het verhaal naar voren komt is keuzes maken. Voor wie het verhaal hoort of leest zal dit algemene thema herkenbaar zijn, maar het verhaal zal vooral een eigen ervaring oproepen. Herkenning is noodzakelijk om het als metafoor te laten werken. Dan kan het verhaal een metafoor worden voor de eigen situatie en er een nieuw licht op werpen.

Vanuit mijn eigen ervaring herken ik de door Meneer Hyena ervaren dilemma's omtrent het maken van keuzes. De associatie die ik hierbij heb is dat ik soms in een groep mensen vertoef en bij twee gesprekken tegelijk wil zijn. In het verhaal van Meneer Hyena zie ik de verschillende aspecten die daarin voor mij een rol spelen weerspiegeld. Een aspect is de besluiteloosheid, waardoor er stagnatie komt. Waarom is er besluiteloosheid? Omdat het hart van Meneer Hyena hem niet vertelt wat hij moet doen. Een ander aspect van keuzes maken is dat niet kiezen leidt tot niets. Het is noodzakelijk om een keuze te maken. Meneer Hyena wil het onmogelijke, namelijk allebei tegelijk. Daarmee heeft hij uiteindelijk noch het een, noch het ander: hij heeft niks. Een laatste aspect van kiezen in het verhaal dat ik wil noemen is dat het maken van een keuze voor het één het ander uit sluit. Het risico bestaat dat ik de 'verkeerde' keuze maak. Wanneer ik dat risico niet wil lopen, stagneer ik.

In wat nu volgt zal ik de behandelde theorie over metaforen betrekken op het verhaal in het voorbeeld van Meneer Hyena, waarbij ik de theorie in korte citaten cursief weergeef en daar vervolgens vanuit de casus op reageer.

*'Een metafoor legt een verbinding tussen twee gescheiden maar op een bepaalde zintuiglijke en associatieve manier op elkaar lijkende domeinen.'* Het is blijkbaar mogelijk

---

<sup>118</sup> Volgens de online encyclopedie Wikipedia is Kikuyu een grotendeels nomadische etnische bevolkingsgroep in Afrika.

<sup>119</sup> Vrije vertaling van Engelse versie in: Gersie, A. (1997), p. 9-10

dat het verhaal over Meneer Hyena ook over mij gaat. Het verhaal kan als metafoor gelden voor mijn eigen besluiteloosheid en wat dat me oplevert - namelijk niets.

De kracht van een verhaal is dat het handelt over menselijke ervaringen en dilemma's. In een verhaal kun je wezens ontmoeten die op hun manier omgaan met wat in het leven gebeurt. In een verhaal wordt geleefd. En dat nodigt uit je eigen leven te bekijken. Er is herkenning en identificatie: iedereen zal algemene thema's herkennen en tegelijkertijd wordt de eigen unieke situatie opgeroepen.

*'Een metafoor biedt een context en structuur om in te denken en te handelen.'* Door mijn eigen probleem in het licht te zetten van dit verhaal en binnen de context van het verhaal naar karakteristieken en mogelijkheden te zoeken kan ik tot inzichten en handelingsalternatieven komen voor mijn eigen situatie. Ik kan binnen het verhaal bijvoorbeeld zoeken naar wat er nodig is, wat de hyena behulpzaam zou zijn, wat hij zou kunnen doen. Zo zou hij op het kruispunt van wegen kunnen blijven en de tijd nemen te focussen op wat zijn hart hem ingeeft. Maar het zou ook kunnen dat hij besluit willekeurig een van de twee wegen te nemen en het te doen met wat hij daar aantreft. Of hij schakelt de raaf in die in een boom zit om op onderzoek uit te gaan. Deze alternatieven kan ik tegelijkertijd laten spreken voor de specifieke situatie in mijn leven. Zo kan ik met behulp van het verhaal en mijn verbeelding en creativiteit mijn eigen situatie voeden.

*'Metaforen kunnen resulteren in een uitgebreidere betekenis, die als zodanig niet aanwezig was in de oorspronkelijke betekenis. Door een 'alsof' zonder letterlijk te worden laat een metafoor een betekenis weg en zet daardoor tot betekenisgeving aan.'* In het verhaal kan ik mijn eigen besluiteloosheid en stagnatie herkennen. Ik kan mij identificeren met Meneer Hyena, met zijn hongerigheid en zijn dilemma. In mijn eigen situatie ben ik niet werkelijk hongerig, maar de hongerigheid heeft wel een betekenis voor me. In mijn eigen leven - in het voorbeeld waarin ik in twee gesprekken tegelijk wil zijn - zou die hongerigheid bijvoorbeeld kunnen zijn mijn behoefte aan bevredigend contact. En juist omdat ik noch hier, noch daar echt aanwezig ben, blijft mijn 'honger' naar contact voortbestaan. Zo geven de verschillende aspecten uit het verhaal - doordat het 'alsof' blijft bestaan - me een interpretatieruimte waar vanuit ik aspecten uit mijn eigen situatie in een nieuw licht kan bekijken. Ik vind een nieuwe betekenis in mijn verhaal door de 'hongerigheid' uit het verhaal naar mijn eigen situatie te verplaatsen.

*Een metafoor doet aanspraak op onze fysieke, zintuiglijke en emotionele manier van kennen en ervaren.* Een metafoor vraagt om ons met ons hele wezen in te beelden wat wordt voorgesteld. Zonder dat kan een metafoor zijn werk niet doen. Daarvoor is betrokkenheid en verbeeldingskracht noodzakelijk. Door ons zowel fysiek, zintuiglijk als emotioneel in hem te verplaatsen kunnen we zijn ervaring herkennen. Dat maakt dat de mogelijkheid van een metafoor krachtig is. Datgene wat Meneer Hyena meemaakt is een herkenbare situatie. In die herkenning resonanceert mijn hele lijf en haar ervaringsgeschiedenis mee.



Mijn gekozen perspectief op de betekenis van het verhaal - namelijk de noodzaak te kiezen en de stagnatie wanneer iemand het risico tot het maken van een keuze niet wil nemen - is een van de vele mogelijke perspectieven. Een ander mogelijk perspectief zou kunnen zijn te leven vanuit het hart. Een ieder die het verhaal leest zal eigen betekenissen en thema's vinden.

De mogelijkheid van het gebruiken van een verhaal als metafoor voor een situatie in persoonlijke sfeer is hiermee geschetst. Op dezelfde manier is het mogelijk te werken met een verhaal voor gezamenlijke doeleinden en in een collectieve context. In het volgende hoofdstuk zal ik hier verder op ingaan.

## SAMENGEVAT

Metaforen kunnen voorzien in het vinden van een nieuw perspectief. Een metafoor lijkt aanvankelijk slechts een retorisch instrument, beperkt tot het rationele domein, maar vooral ook onze gevoelswereld en fysieke ervaring wordt door metaforen aangesproken. Metaforische verbeelding is gebed in de totaliteit van onze ervaring. Dat geeft de mogelijkheid dat door gebruik van een metafoor betekenissen worden uitgebreid en de werkelijkheid opnieuw wordt geordend. Metaforen zijn verweven met de concepten waar vanuit we leven. Wanneer we nieuwe metaforen toevoegen, wordt herconceptualisering mogelijk en komen er dus ook nieuwe handelingsopties.

Wanneer verhalen als metafoor worden ingezet geven ze de mogelijkheid op een nieuwe manier te kijken en nieuwe betekenissen te vinden. Metaforische verbeelding kan de werkelijkheid zoals wij die menen waar te nemen en ervaren in een nieuw licht zetten, zodat we anders kunnen gaan kijken. In dialoog met beelden en metaforen geven we betekenis aan hetgeen aan onze concepten ontsnapt en reconstrueren we onze ervaringswerkelijkheid.<sup>120</sup> Dit principe kan een bijdrage zijn voor het beter functioneren van een taakgroep in een organisatiecontext wanneer deze vastloopt in een te nauw, disfunctioneel denkkader en daarmee een beperkt gedragsrepertoire. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de mogelijkheden van het inzetten van verhalen in het begeleiden van een taakgroep.

---

<sup>120</sup> Muijen, H.S.C.A. (2001), p. 193

## 6. VERHAAL ALS GEZAMENLIJKE ONTDEKKINGSREIS

*‘Iedere lezer is immers uiteindelijk een lezer van zichzelf.’*

*S. Dresden*<sup>121</sup>

### INLEIDING

Door het luisteren naar een verhaal kunnen we ons op een innerlijke ontdekkingsreis begeven. Gersie schrijft: Verhalen zetten aan tot het gebruik van de verbeeldingskracht, zorgen voor een verbinding en expressie van fantasie en werkelijkheid. (...) We verbinden ons eigen leven met de inhoud van het verhaal en kunnen daardoor de betekenis die het voor ons heeft eruit halen. Ons psychische leven wordt gevoed door het oproepen, stimuleren en uitdrukken van de innerlijke voorstellingswereld. (...) Verhalen spreken tot ons via beelden die de paradox van het mogelijke en het onmogelijke, van het aannemelijke en het wenselijke omvatten.’<sup>122</sup> Een verhaal geeft zodoende de speelruimte om ons perspectief op de werkelijkheid te verruimen, om deze opnieuw te ordenen, nieuwe betekenissen te vinden en mogelijkheden voor nieuw gedrag te ontdekken.

In dit hoofdstuk wil ik laten zien hoe een verhaal als gezamenlijke ontdekkingsreis kan fungeren om aan te zetten tot, of tot ondersteuning te dienen van een verbetering in het functioneren van een samenwerkende taakgroep in organisatiecontext. Allereerst zal ik ingaan op de vraag wat ik versta onder beter functioneren van een taakgroep. Vervolgens komt aan de orde hoe het werken met verhalen kan bijdragen aan humanisering van de organisatieomgeving. Dan wordt aandacht besteed aan de mogelijkheden van symboliseren voor de ontwikkeling van een taakgroep aan de hand van het verhaal De Kleine Prins. Ook laat ik zien hoe de kracht van een verhaalmetafoor zijn werk kan doen als aanzet tot een gezamenlijk reflectie- en onderzoeksproces. Tenslotte komt aan de orde hoe bestaande verhalen de eigen en gezamenlijke verhalen van de taakgroep oproepen, waardoor deze kunnen worden verteld en gedeeld. Zo komt er ruimte om een nieuw gezamenlijk verhaal te creëren als basis voor bijvoorbeeld een verbeterde samenwerking.

### BETER FUNCTIONEREN VAN EEN TAAKGROEP

Beter functioneren van een taakgroep veronderstelt een ontwikkeling of vooruitgang in het functioneren in het licht van de taak. In de context van deze scriptie gaat beter functioneren over het bewust worden van beperkende gedachten, houdingen en gedragingen en het vergroten van keuzemogelijkheden voor alternatieven, waardoor het zich repeterende

---

<sup>121</sup> Dresden, S. (1997), p. 8

<sup>122</sup> Gersie, A. (1996), p. 7-8

disfunctionele gedragsrepertoire van (individuen in) de groep doorbroken kan worden en de aanwezige capaciteiten meer beschikbaar zijn. Een taakgroep bestaat uit individuen die samen een systeem vormen. De ontwikkeling van het systeem start bij de ontwikkeling van individuen.<sup>123</sup>

Een taakgroep werkt aan een doelstelling die de groep overstijgt. De groepsleden dragen de verantwoordelijkheid over het slagen van de uitvoering van de taak. Lingsma noemt de mate waarin een groep in staat is verantwoordelijkheid te nemen voor de taak 'taakvolwassenheid'. Een taakvolwassen groep neemt verantwoordelijkheid voor de hier-en-nu situatie in het licht van de taak en met oog op de toekomst. Ze gebruikt tijd en plaats zo goed mogelijk, heeft open grenzen en wordt gekenmerkt door een besef van wederzijdse verbondenheid. Samen realiseren de groepsleden uitdagende doelen in functie van het grotere geheel, gaan direct en zakelijk om met emoties en hebben vertrouwen dat zij elkaar zullen ondersteunen.<sup>124</sup>

Vaak gebeurt het echter dat in die samenwerking allerlei andere zaken interfereren die niet ondersteunend zijn voor het werken aan de taak. Zowel in het innerlijk van groepsleden als in de interactie kunnen processen spelen die voortkomen uit onbewuste mechanismen. M. Ratering ziet in haar praktijk voor Interactioneel Leren in het werkleven dat mensen gevangen raken in een eenzijdig geworden denken, een beperkt voorstellingsvermogen of een op hol geslagen voelen.<sup>125</sup> Deze processen hebben effect op het gezamenlijke groepsfunctioneren. Beter functioneren van een taakgroep gaat over het bewustzijn en daarmee vrijer worden van belemmerende disfunctionele patronen die het effectief en gezond samenwerken aan de taak in de weg staan, het beschikking krijgen over een ruimer perspectief, meer keuzemogelijkheden voor handelingsalternatieven en het nemen van verantwoordelijkheid daarvoor. Om daartoe te komen is het noodzakelijk de huidige situatie vanaf een afstand te kunnen bekijken, zodat er gereflecteerd kan worden op de eigen verhouding tot en rol in de situatie en er een nieuw perspectief gevonden kan worden. In wat nu volgt komt aan de orde hoe het werken met verhalen dat kan bewerkstelligen.

## WERKEN MET VERHALEN IN ORGANISATIECONTEXT

De conventionele alledaagse taal die ons rationele denken vertegenwoordigt heeft vaak niet de reikwijdte om bepaalde ervaringen te kunnen uitdrukken.<sup>126</sup> Andere uitdrukkingsvormen - zoals bijvoorbeeld schilderkunst, muziek, theater, poëzie of verhalen - vullen die leemte in onze spreektaal op. In de alledaagsheid van het organisatieleven is er normaal gesproken geen ruimte voor gebieden anders dan conventionele uitdrukkingsvormen. De organisatie is

---

<sup>123</sup> Senge, P.M. (1985); Lingsma, M. (1999)

<sup>124</sup> Lingsma, M. (1999), p. 109-125

<sup>125</sup> Ratering, M. (2007), p. 142

<sup>126</sup> Berk, T. van den (1999)

veelal een rationele omgeving. Bepaalde wezenlijk aspecten van het menselijk bestaan - verwondering, gevoeligheid, intuïtie, geraaktheid - blijven buiten het zichtbare domein van het gerationaliseerde systeem. Daarmee kan een mens maar een gedeelte van wat hem tot mens maakt leven. M. Van Paassen schrijft: 'Actie, resultaten, doen, aanpakken hebben een hoge status in de organisatie, mede omdat het zo zichtbaar is.'<sup>127</sup> Het besef dat mensen een ruimere levensruimte hebben dan waarop zij in een organisatie doorgaans worden aangesproken en hen daarin recht te doen zie ik als een waardevolle bijdrage aan het organisatieleven.

Het aanspreken van de verbeeldingskracht via verhalen is een manier om een onderbelicht domein van het mensenleven in een organisatorische context te laten spreken en is daarmee een vorm van humanisering. Mensen nemen zichzelf mee naar de organisatie waarin ze werken. Ze brengen daar veel uren van hun leven door. In hun werk sippelen aspecten van hun leven door die raken aan de existentiële dimensie van hun bestaan. Door dit gebied van hun leven te kunnen laten spreken binnen de context van hun werk zijn zij meer volledig aanwezig, met grotere betrokkenheid, meer vitaliteit en creativiteit.<sup>128</sup>

Een verhaal bewerkstelligt bij de toehoorder een aandachtige, open houding, waardoor een andere dan rationele activiteit wordt aangesproken. Van Paassen merkt in het team waarmee zij als organisatieadviseur werkt dat het luisteren naar een verhaal een bepaald effect heeft: 'Er wordt niet gediscussieerd of het verhaal nuttig, kloppend of relevant is, er wordt geluisterd'.<sup>129</sup> Deze ontvankelijkheid gaat voorbij het logisch denken en werkt in op diepere niveaus dan het alledaagse.

Gersie, wiens werk mij inspireert, doet in haar boeken verslag van haar ervaringen met het werken met verhalen in onderwijs en therapie. Zij verbindt naar eigen zeggen 'verhalen met levenservaring en levenservaring met oude verhalen' en noemt de volgende redenen waarom verhalen bruikbaar zijn voor de begeleiding van mensen om hun ervaringen te kunnen integreren, betekenis te geven en zich nieuwe inzichten eigen te maken:<sup>130</sup>

- Een verhaal kan in verband staan met onze ervaring en perceptie van het leven. Een geschikt verhaal verwijst naar onze eigen actuele ervaring, waardoor herkenning mogelijk wordt. Daardoor hebben verhalen het vermogen iets toe te voegen aan onze manier van het interpreteren van gebeurtenissen.
- Verhalen hebben een begin, een midden en een eind. Dit is een weerspiegeling van het feit dat we intentionele wezens zijn die kunnen besluiten iets te doen, vervolgens actie ondernemen en het uiteindelijk kunnen bereflecteren en beoordelen. Dit maakt ons bewust van de mogelijkheid verantwoordelijkheid te nemen.

---

<sup>127</sup> Paassen, M. van (2007), p. 94

<sup>128</sup> Gersie, A. (1996), p. 7

<sup>129</sup> Paassen, van (2007), p. 93

<sup>130</sup> Gersie, A. (1997), p. 12

- Verhalen articuleren gedachten en geven mensen daarmee een kans hun visie ergens op te geven zonder zich noodzakelijkerwijs te moeten committeren aan een expliciete mening.
- Een verhaal kan een ongemak articuleren, wat voeding kan zijn voor een gesprek over aanverwante onderwerpen.
- Elk verhaal geeft de luisteraars een perspectief op een specifiek levensthema.<sup>131</sup>

In de begeleiding van een taakgroep kunnen uiteenlopende verhalen worden gebruikt. De keuze van een verhaal is afhankelijk van de voorkeur, doelstelling en werkwijze van de begeleider. Belangrijk is volgens Gersie dat het verhaal voor de begeleider leeft, dat deze zelf iets met het verhaal heeft - het hem of haar 'eigen' is. Zij zei tijdens een masterclass eens dat de begeleider in het verhaal moet 'wonen', er thuis in moet zijn. Een dergelijke relatie tot een verhaal heeft een voedende en inspirerende werking voor de groep om zich eveneens met het verhaal te kunnen verbinden, en de begeleider heeft een grote speelruimte omdat de verschillende lagen in een verhaal haar vertrouwd zijn.

Graag wil ik hier nog iets opmerken over het gebruik van verhalen met een sprookjesachtige of mythische kwaliteit. In deze verhalen ligt het archetypisch niveau dicht onder het oppervlak, wat de alledaagsheid in een ander perspectief zet. Via mythes en sprookjes is het mogelijk gebeurtenissen als particuliere ervaring te overstijgen. Gersie schrijft hierover: 'Oude, traditionele verhalen gaan over belangrijke menselijke ervaringen. Als wij deze mythen op ons laten inwerken en daarmee ons persoonlijke expressievermogen stimuleren, kunnen we onze eigen ervaringen koppelen aan de ervaringen van de mensheid.'<sup>132</sup> In de collectieve context van een organisatie kan het strikt persoonlijke daarmee overstegen worden.

Zoals we hebben gezien is een belangrijk onderdeel van het werken met een verhaal in de groep de uitwisseling. Gersie zegt: 'Als we met elkaar praten, delen we en als we delen worden we toegankelijk, zichtbaar en beschikbaar.'<sup>133</sup> Voor groepsgewijs werken is een bekwame en ervaren begeleider belangrijk, waardoor er een sfeer van vertrouwen opgebouwd kan worden en het proces de juiste context behoudt. Hoewel ik een pleidooi houd voor de ruimte binnen een organisatie waarin een mens de eigen menselijkheid ruimer kan (be)leven, blijft de werkplek een ander domein dan het privé-leven. De begeleider dient dit domein te kunnen bewaken.

Door het werken met een verhaal kan worden bereikt dat er een grotere verbinding met elkaar als taakgroep ontstaat. Er kan een gezamenlijke bron gevonden worden van waaruit er met nieuwe energie en vitaliteit de realiteit zoals die is vorm kan worden gegeven. Het met elkaar delen van de eigen belevingswereld geeft herkenning en een besef van

---

<sup>131</sup> Gersie, A. (1997), p. 9-19

<sup>132</sup> Gersie, A. (1996), p. 7-8

<sup>133</sup> Gersie, A. (1996), p. 19

medemenselijkheid. Vervolgens kunnen op basis van de gevonden gezamenlijke inzichten concrete stappen worden geformuleerd die de verbetering van het functioneren kunnen bewerkstelligen.

In wat nu volgt zal ik door middel van voorbeelden illustreren hoe de symbolische en metaforische aspecten van verbeelding in het werken met verhalen bij kunnen dragen aan een veranderingsproces van taakgroepen. De beide vormen van verbeelding worden in het kader van deze scriptie afzonderlijk behandeld om hun specifieke kwaliteiten uit te lichten, maar in het werken met verhalen zullen ze tegelijkertijd optreden: Door onze verbeeldingskracht projecteren we zowel onze eigen belevingswereld in een verhaal als dat we het als metaforische speelruimte benutten. Wel is het mogelijk op de ene of andere kwaliteit van verbeelding meer de nadruk te leggen. De keuze hiervoor is afhankelijk van het doel en werkwijze van de begeleider.

In de volgende twee paragrafen zal ik het werken met symbolische en metaforische verbeelding afzonderlijk bespreken. Allereerst komt aan de orde hoe symboliseren aan de hand van een verhaal in zijn werk zou kunnen gaan en wat dat zou kunnen bewerkstelligen in de taakgroep. Vervolgens zal ik laten zien hoe met een verhaal als metafoor kan worden gewerkt in een taakgroep en wat dat voor effectiever functioneren kan betekenen.

## SYMBOLISEREN IN TAAKGROEPEN

Symboliseren aan de hand van een verhaal geeft de mogelijkheid onbewuste innerlijke betekenissen te articuleren en zichzelf beter te begrijpen. Het werken met symbolische verbeelding heeft tot doel dat mensen zich bewust worden van hun relatie tot bepaalde situaties en gebeurtenissen en informatie krijgen over wat een situatie voor hen betekent. Dit gebeurt door in de aangeboden beelden het eigen innerlijk te projecteren dat daardoor gestalte krijgt en tastbaar wordt. De eerder besproken EBO-methode is hiervoor ondersteunend.<sup>134</sup>

Wanneer in de samenwerking van een taakgroep onder de oppervlakte iets speelt dat van invloed is op het functioneren, kan het aanspreken van de symbolische verbeelding helpen om deze betekenissen of ervaringen bloot te leggen. Symboliseren door middel van een verhaal kan informatie geven over innerlijke onbewuste belevingswereld als een vorm van ervaringskennis die voor het verbeteren van het functioneren van de groep kan worden ingezet. Mensen hebben vaak geen inzicht in wat onder het oppervlak aan de orde is, omdat het van een voor-rationele substantie is. Er is een vaag of sterk gevoelde onvrede of ongemak die niet goed te vatten is en bijvoorbeeld via onderlinge klagende gesprekken geuit wordt. Ook zaken als ziekteverzuim, een verlaagde productie of openlijk slachtofferschap kunnen

---

<sup>134</sup> Zie bijlage 1

uitingen zijn van een niet gekende of begrepen onvrede.<sup>135</sup> Het werken met een verhaal in dienst van het goed functioneren van een taakgroep kan worden ingezet om wat onbewust is aan het oppervlak te brengen als basis, motor of ondersteuning van een veranderingsproces.

Het gebruiken van een verhaal om de symbolische verbeelding aan te spreken is een specifieke activiteit die een bepaalde toewijding en betrokkenheid vraagt. Een verhaal wordt gebruikt om stil te staan, de eigen rijke ervaringswereld te verkennen en daar nieuwe betekenissen te vinden. Maar ook om een verbinding te ervaren met het menselijke of de mensheid en de particulariteit van de ervaring te overstijgen, omdat dat wat mensen werkelijk beroert in verhalen een plek heeft. Symboliseren door verhalen geeft mensen de mogelijkheid ruimte te geven aan een diepere laag van hun ervaringen.

## DE KLEINE PRINS

Als illustratie van het inzetten van een verhaal om de symbolische verbeelding aan te spreken in een taakgroep heb ik hieronder een hoofdstuk van het verhaal van *De Kleine Prins* van A. de Saint-Exupéry opgenomen.<sup>136</sup> Als praktijkvoorbeeld schets ik de volgende fictieve situatie, gebaseerd op een casus van Van Dongen.<sup>137</sup>

Er is een reorganisatie geweest en mensen van verschillende afdelingen zijn bij elkaar in een team geplaatst. Hoewel de reorganisatie al een tijd geleden is, blijft er verdeeldheid in de groep. In de pauze zoeken groepsleden bij het koffieapparaat oude collega's op van de afdeling waar ze vandaan komen. Degenen die elkaar al kennen in het nieuwe team zijn op elkaar gericht. De algehele sfeer is wat afstandelijk. De betrokkenheid naar de manier van werken is klein, iedereen doet wat hij te doen heeft en houdt zich verder niet met het geheel bezig.

De keuze voor het verhaal uit *De Kleine prins* in de begeleiding van deze groep mensen heeft te maken met het thema van verbondenheid en relaties. Wat de groep in bovenstaande situatie nodig heeft, maar waar ze moeite mee heeft is samenkomen. Dit verhaal zal zowel de moeite daarmee als het verlangen daarnaar aan kunnen spreken.

En toen verscheen de vos. 'Goede morgen', zei de vos. 'Goede morgen', zei de kleine prins beleefd, en hij draaide zich om maar zag niets.  
'Hier ben ik, onder de appelboom', zei de stem.  
'Wie ben je?' vroeg het prinsje, 'Je bent beeldig'.  
'Ik ben een vos', zei de vos.  
'Kom met me spelen', stelde het prinsje voor, 'Ik ben zo verdrietig'.  
'Ik kan niet met je spelen', zei de vos, 'ik ben niet tam.'

<sup>135</sup> Lingsma, M. (1996)

<sup>136</sup> Saint-Exupéry, A. de (2001/1943), p. 64-72

<sup>137</sup> Dongen, H.J. van et. al. (1996)

‘O, pardon’, zei de kleine prins. Maar bij nader inzien vroeg hij: ‘Wat is dat, tam?’

‘Jij komt niet uit deze buurt’, zei de vos, ‘wat zoek je hier?’.

‘Ik zoek de mensen’, zei het prinsje. ‘Wat betekent *tam*?’

‘De mensen’, zei de vos, ‘hebben geweren en ze jagen. Dat is erg lastig! Ze houden ook kippen. Dat is hun enige nut. Zoek je kippen?’

‘Nee’, zei het prinsje. ‘Ik zoek vrienden. Wat betekent *tam*?’

Dat is maar al te zeer een vergeten woord’, zei de vos. ‘Het betekent *verbonden*.’

‘Verbonden?’ ...

‘Ja zeker’, zei de vos. ‘Jij bent voor mij maar een klein jongetje als alle andere jongetjes. En ik heb je niet nodig. Ik ben voor jou een vos als alle andere vossen. Maar als je me tam maakt, dan zullen we elkaar nodig hebben. Dan ben je voor mij enig op de wereld en ben ik voor jou enig op de wereld...’

‘Ik begin het te begrijpen’, zei de kleine prins. ‘Er is een bloem...die mij geloof ik tam heeft gemaakt...’

‘Dat is best mogelijk’, zei de vos. ‘Men ziet van alles op de aarde...’

‘O, maar dat is niet op de aarde.’

De vos keek erg nieuwsgierig: ‘Op een andere planeet?’

‘Ja’.

‘Zijn daar ook jagers, op die planeet?’

‘Nee’.

‘Dat is geweldig. En kippen?’

‘Nee’.

‘Niets is volmaakt’, zuchtte de vos. Maar de vos ging door met zijn uitlegging: ‘Mijn leven is eentonig. Ik jaag kippen en de mensen jagen mij. Alle kippen lijken op elkaar en alle mensen lijken op elkaar. Dus verveel ik me wel een beetje. Maar als jij me tam maakt, dan wordt mijn leven vol zon. Dan ken ik voetstappen, die van alle andere verschillen. Voor andere voetstappen kruip ik weg onder de grond, maar jouw stap zal me uit mijn hol roepen, als muziek. En kijk eens! Zie je daar die korenvelden? Nu eet ik geen brood. Ik heb niets aan koren en korenvelden zeggen me niets - dat is heel verdrietig. Maar jij hebt goudkleurig haar. Dan zal het heerlijk zijn als je me tam gemaakt hebt! Door het goudkleurige koren zal ik aan jou moeten denken. En ik zal het geluid van de wind in het koren mooi vinden...’ De vos werd stil en keek het prinsje lang aan. ‘Alsjeblieft... wil je me tam maken?’, zei hij. ‘Ja, dat wil ik wel’, antwoordde de kleine prins, ‘maar veel tijd heb ik niet. Ik moet vrienden ontdekken en allerlei dingen leren kennen’.

‘Alleen de dingen die je tam maakt, leer je kennen’, zei de vos. ‘De mensen hebben geen tijd meer iets te leren kennen. Ze kopen dingen klaar in winkels. Maar doordat er geen winkels zijn die vrienden verkopen, hebben mensen geen vrienden meer. Als je een vriend wilt, maak mij dan tam!’

‘Wat moet ik doen?’ zei het prinsje.

‘Je moet véél geduld hebben’, antwoordde de vos. ‘Kijk, je gaat eerst een eindje van me af in het gras zitten. Ik bekijk je eens tersluiks en jij zegt niets. Woorden geven maar misverstand. Maar je kunt iedere dag een beetje dichterbij komen zitten...’



De volgende dag kwam het prinsje terug. 'Je had beter om dezelfde tijd terug kunnen komen', zei de vos. 'Als je bijvoorbeeld om vier uur 's middags komt, begin ik om drie uur al gelukkig te worden. Hoe later het wordt, des te gelukkiger voel ik me.'

En om vier uur word ik al onrustig; zo zal ik de waarde van geluk leren kennen! Maar als je op een willekeurige tijd komt, dan weet ik nooit hoe laat ik mijn hart klaar moet maken... Riten moeten er zijn.'

'Wat is een rite?', zei de kleine prins.

'Dat is ook een vergeten begrip', zei de vos. 'Een rite maakt dat de ene dag verschilt van alle andere dagen, het ene uur van alle andere uren. Mijn jagers hebben bijvoorbeeld een rite. Op donderdag dansen zij met de meisjes uit het dorp. Donderdag is een heerlijk dag! Dan kan ik gaan wandelen tot aan de wijnbergen. Als de jagers op willekeurige dagen dansten, zouden alle dagen gelijk zijn en ik zou nooit vrij hebben.'

Zo maakte de kleine prins de vos tam, en het uur van vertrek naderde.

'Ach', zei de vos, 'ik zal huilen'.

' 't Is je eigen schuld', zei de kleine prins, 'Ik wenste je niets kwaads toe, maar jij wilde dat ik je tam zou maken.'

'Ja zeker', zei de vos.

'En nu moet je huilen', zei de kleine prins.

'Ja zeker', zei de vos.

'Dus daar win je niets bij!'

'Ik win er wel bij', zei de vos, 'wegens de kleur van het korenveld.' En hij vervolgde: 'Ga nog maar eens naar de rozen. Dan zul je begrijpen dat jouw roos de enige is op de wereld. Kom me dan goedendag zeggen, dan zal ik je een geheim meegeven.'

De kleine prins ging weer naar de rozen kijken: 'Jullie lijken helemaal niet op mijn roos, jullie zijn nog niets', zei hij. 'Niemand heeft je nog tam gemaakt en jullie hebben ook niemand tam gemaakt. Jullie zijn net zoals mijn vos was. Hij was maar een vos zoals alle anderen. Maar ik heb er een vriend van gemaakt en nu is hij enig op de wereld.'

En de rozen werden erg verlegen.

'Je bent wel mooi, maar je bent leeg', zei hij nog. 'Niemand kan voor je sterven. Natuurlijk zou een willekeurige voorbijganger geen verschil zien tussen mijn eigen roos en jullie. Maar toch is zij, zij alleen, veel belangrijker dan jullie allen, omdat ik haar water heb gegeven, onder een stulp heb gezet; omdat ik haar heb beschermt met een kamerscherm en de rupsen voor haar heb gedood (behalve een enkele hier en daar, voor de vlinders); omdat ik haar klachten en haar gesnoef en zelfs haar zwijgen heb aangehoord; omdat zij mijn roos is.'

En hij ging terug naar de vos: 'Vaarwel', zei hij... 'Vaarwel' zei de vos. 'Dit is mijn geheim, het is heel eenvoudig: Alleen met je hart kun je goed zien. Het wezenlijke is voor de ogen onzichtbaar.'

'Het wezenlijke is voor de ogen onzichtbaar', herhaalde de kleine prins, om het goed te kunnen onthouden.

'Alle tijd die je aan je roos besteed hebt, maakt je roos juist zo belangrijk.'

'De tijd die ik aan mijn roos besteed heb...', zei de kleine prins, om het goed te onthouden.

‘Dat is een waarheid, die de mensen vergeten hebben’, zei de vos. ‘Maar die moet jij niet vergeten. Jij blijft altijd verantwoordelijk voor wat je tam hebt gemaakt. Je bent verantwoordelijk voor je roos...’  
‘Ik ben verantwoordelijk voor mijn roos’, zei de kleine prins om het goed te onthouden.

Wat kan het verhaal van De Kleine Prins voor een taakgroep betekenen om het functioneren te verbeteren? Wanneer er is geconstateerd dat er iets niet loopt op de manier zoals men dat wenst, wil men erachter komen wat dat is. Als dat niet evident is, is bewustwording nodig van wat er onder het oppervlak leeft in en tussen de groepsleden. De inhoud van eigen innerlijke ervaringswereld geeft informatie over de onderliggende persoonlijke en collectieve processen die de verdeeldheid in groep scheppen. Wanneer de groepsleden daar contact mee maken en deze kunnen articuleren, is er een belangrijke basis gelegd om een innerlijk en gezamenlijk veranderingsproces op gang te brengen. Daarin kan het verhaal van De Kleine Prins een bijdrage zijn.

De methode waar expliciet de gewerkt wordt met symbolische verbeelding is de EBO-methode. Doordat de eigen beleving in het verhaal wordt geprojecteerd krijgt het gestalte en kan een zelfonderzoek op gang komen waarin men zich bewust wordt van de eigen innerlijke ervaringswereld die nu slechts sluimerend of als een vaag besef aanwezig is. Kenmerkend van het symboliseren is het laten spreken van de innerlijke beelden die door het verhaal opgeroepen worden. Het is zichzelf als het ware in het verhaal tegenwoordig stellen, er eigen energie in te investeren. In het proces van symboliseren wordt steeds geappelleerd zich in te leven en aandachtig te zijn naar wat raakt en reacties van binnen teweegbrengt. Van Paassen benadrukt dat ‘geraakt worden (...) een belangrijke toegangspoort [is] tot ontwikkeling en verandering. Op het moment dat we geraakt worden, ontstaat er innerlijke beweging. Deze beweging (...) overkomt ons. Er ontstaat een opening in ons alledaagse pantser van gewoontes en patronen.’<sup>138</sup>

Het verhaal van de Kleine Prins kan voor het beter functioneren van een taakgroep betekenen dat er door het proces van reflectie en zelftranscendentie - en in het vertellen van en luisteren naar eigen verhalen - een innerlijke ontwikkeling voltrekt waarin men de eigen patronen en vastgeroeste betekenissen in een nieuw licht gaat zien. Het verhaal doet wat met mensen, ze worden geroerd en vinden er herkenning in. De groepsleden kunnen zich samen realiseren wat de eigen afhoudende houding betekent voor zichzelf en de verbinding in het team, op basis waarvan ze verantwoordelijkheid willen nemen voor de eigen inzet om actief samen te gaan werken.

In het verhaal heeft de Kleine Prins bijvoorbeeld alleen een verhouding met zijn eigen roos. De andere rozen laten hem onverschillig. Hier ligt een parallel met het team uit de casus. Er is eenkennigheid in het team en er mist betrokkenheid, en daardoor ook de

---

<sup>138</sup> Paassen, M. van (2007), p. 93

benodigde energie en creativiteit om bevredigend en effectief samen te werken. Het verbindende aspect in de groep is belangrijk. De groepsleden hebben elkaar nodig om bevredigend en effectief samen te werken.

Het verhaal spreekt aan op persoonlijk ervaren, maar algemeen menselijke gevoelslagen. De Kleine Prins en de vos hebben te maken met universele menselijke thema's, zoals bijvoorbeeld het thema van verbondenheid. Iedere persoon heeft daardoor de ruimte essentiële betekenisvolle elementen die betrekking hebben op zichzelf en de situatie te vinden in het verhaal, en hun innerlijke belevingswereld erin te projecteren, waarbij het verhaal dient als projectiescherm. Zo kunnen de mensen van de groep zich bijvoorbeeld bewust worden van hun wens om zich te verbinden, maar ook van hun oude frustraties waardoor er tegenzin is om open te staan naar het onbekende.

In de EBO-methode van Brouwer neemt de feedback van de groepsleden op elkaar - door te reageren vanuit de eigen belevingswereld in de vorm van beelden en metaforen - een belangrijke plek in.<sup>139</sup> Deze vorm van feedback heeft een verdiepende werking voor degene waar de feedback door bedoeld is, omdat daarmee nieuwe relevante aspecten ontdekt kunnen worden. Door uit te wisselen komt er een proces van heroriëntatie op gang, waardoor eigen vastgeroeste interpretaties en inadequate zienswijzen kunnen omsmelten tot een nieuw inzicht.<sup>140</sup>

Door zich als groep te begeven op een ander gebied dan het rationele, kan er een werkelijke ontmoeting plaatsvinden wat verbinding, betrokkenheid en energie genereert. Zoals Brouwer schrijft: 'Een gezamenlijk ervaren transitieproces leidt - met erkenning van ieders uniciteit - tot een vorm van liefde en vriendschap.'<sup>141</sup> Ook Van Paassen ervoer dit in haar werk als organisatieadviseur toen de groep elkaar verhalen ging vertellen: 'Het gevoel van afgescheidenheid en verdeeldheid maakte plaats voor een gevoel van verbinding, een vitale ervaring.'<sup>142</sup>

Symboliseren legt de activiteit van het onderzoek en het bewust worden bij de groepsleden zelf. Er wordt niet van buitenaf een analyse gemaakt en een diagnose gesteld - zoals dat in de psychodynamische visie op organisaties meestal het geval is. De begeleider helpt door de juiste vragen te stellen en het gesprek te faciliteren om betekenisvolle informatie over de eigen ervaring te vinden, maar het zelfonderzoek en de verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de mensen van het team.

Behalve om een proces van symboliseren te activeren kunnen verhalen ook gebruikt worden als metafoor. Een verhaal als metafoor legt nieuwe verbanden en versoepelt grenzen van inzicht en begrip. In een eerder hoofdstuk is met het verhaal van meneer Hyena geïllustreerd

---

<sup>139</sup> Brouwer, I. (2002), p. 31, 52-53

<sup>140</sup> Brouwer, I. (2007), p. 23

<sup>141</sup> Brouwer, I. (2007), p. 36

<sup>142</sup> Passen, M. van (2007), p. 95

hoe een verhaal als metafoor nieuwe denkkaders aanreikt en mijn perspectief op de werkelijkheid kan verruimen. In wat nu volgt zal ik laten zien hoe een verhaal als metafoor kan werken voor een taakgroep.

## VERHAALMETAFOREN IN TAAKGROEPEN

Zoals we hebben gezien kunnen metaforen het ene domein van betekenissen overdragen op een andere, waardoor vaststaande betekenissen in beweging kunnen komen. Van den Berk schrijft hier een mooie anekdote over, waarin hij zich plotseling realiseert wat een metafoor is. Hij is in Athene wanneer hij een bus ziet waarop in het Grieks het woord 'metafora' staat. Aan zijn vrouw legt hij uit: '*Meta* betekent *over* en *fora* is *dragen*. Die bus draagt ons over. In het Latijn vertaalt men dat als *transport*.' Ineens dringt het tot hem door wat de diepere betekenis van metafoor is: 'Een metafoor brengt van het ene gebied in het andere. (...) De metafoor smukt de werkelijkheid niet op, verbergt niet, maar openbaart, zet mij in beweging, brengt mij naar een andere plaats, transporteert me.'<sup>143</sup>

De werkwijze voor het gebruik van een verhaal als metafoor kan toegepast worden in een groep in organisatiecontext om op een nieuwe manier naar een situatie te kijken of vanuit een nieuw perspectief de eigen situatie te bezien. Wanneer men zelf onderdeel is van de zich steeds herhalende interactie- en samenwerkingspatronen is het vaak lastig is om er zelf voldoende helder zicht op te hebben. Een verhaal kan de ruimte zijn waarbinnen een situatie opnieuw kan worden benaderd.

Een metafoor geeft - zoals Muijen zegt - de mogelijkheid om van binnenuit, vanuit de directe ervaring, een andere betekenis te geven aan bekende, ingesloten communicatie- en gedragspatronen. Men krijgt 'een nieuw perspectief op een oude vertrouwde werkelijkheid van de werksituatie of [kan] een nieuwe, tot verandering aanzettende werkelijkheidservaring of zelfervaring opdoen.'<sup>144</sup> Ter illustratie stel ik mij een begeleider of coach voor die werkt met een team waar veel onvrede is. Hij gebruikt het volgende verhaal om de deelnemers te laten stilstaan bij hun werkhouding en de gezamenlijke werkcultuur. Het verhaal dient tot spiegel en moet associaties losmaken waarmee men zich bewust kan worden van en zich uitspreken over de eigen situatie. Het gezamenlijke gesprek is een essentieel onderdeel van het werk. De uitwisseling van de groepsleden in het werken met verhalen is een krachtig instrument voor een gezamenlijk ontwikkelingsproces.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Brouwer, I. (2007), p. 7

<sup>144</sup> Muijen, H.S.C.A. (2001), p. 199-200

<sup>145</sup> Muijen, H.S.C.A. (2001), p. 199

### De twee kleermakers

Twee joodse kleermakers werken al sinds de tweede wereldoorlog tegenover elkaar in een arme Londense wijk. Ze knippen en naaien onvermoeibaar en wisselen af en toe een paar woorden. De een vraagt de ander: 'Ga jij dit jaar nog met vakantie?' Nee, antwoordt de ander, na een moment te hebben nagedacht. Ze zwijgen weer. Dan zegt de tweede kleermaker plotseling: 'Ik ben in 1964 met vakantie geweest.' 'Ben jij in 1964 met vakantie geweest?' vraagt de eerste op verbaasde toon. 'Ja', zegt de ander. De eerste kleermaker, die zich niet kan herinneren dat de ander afwezig is geweest, vraagt: 'En waar ben jij dan op vakantie geweest?'. 'In India'. 'In India?' 'Ja. Ik heb op de Bengaalse tijgers gejaagd.' 'Heb jij op de Bengaalse tijger gejaagd? Jij?' De twee mannen stoppen met werken. Ze kijken elkaar aan. Dan vertelt de tweede kleermaker op rustige toon: 'Ik vertrok in de vroege ochtend op een witte olifant, die een rijke prins me had geleend. Gewapend met een geweer en met een zilveren kolf en vergezeld van een groep drijvers trok ik het oerwoud in. Plotseling dook er een reusachtige tijger voor mijn olifant op. Het was de grootste tijger die men ooit in Bengalen had gezien. Mijn olifant schrok zo van het brullende roofdier dat hij mij van zich afwierp. Ik viel tussen de struiken, de tijger sprong boven op me en verslond me.' 'Hij... verslond je?' vraagt de eerste kleermaker, sprakeloos van verbazing. 'Verslond me. Met huid en haar.' 'Maar... wat klets je nou? Je bent helemaal niet opgegeten door een tijger! Je leeft toch nog!' De tweede kleermaker pakte zijn naald en draad weer op. 'O ja? Noem jij dit leven?'<sup>146</sup>

Wat kan dit verhaal bijdragen aan beter functioneren van de groep? Het verhaal over de twee kleermakers fungeert als denkruimte. Binnen het verhaal - dat een parallelle werksituatie verbeeldt en verwoordt - kan gezocht worden naar herkenning en ontwikkelingsmogelijkheden die toepasbaar zijn op de eigen omstandigheden, zoals bijvoorbeeld: Welke mogelijkheden hebben de twee kleermakers en hoe gaan ze daarmee om? Wat is het gemis in het verhaal en waar liggen wellicht hulpbronnen? In het verhaal lijken de twee kleermakers geïsoleerd te werken. Welke betekenis heeft isolatie voor het team? Schakelen zij hun mogelijke hulpbronnen in of knappen ze alles zelf op? Hoe is de communicatie met andere afdelingen en met de leidinggevenden? Ook kunnen de teamleden zelf associëren en het verhaal voor zich laten spreken. De mogelijkheden en kenmerken van de eigen omstandigheden (het onderwerpdomein) kunnen worden onderzocht door deze in het licht van het verhaal te plaatsen (metafoordomein).

Wanneer een verhaal als metafoor voor de eigen situatie wordt herkend, kan men ruimer gaan kijken en zich bewust worden van eigen houding. In dit geval kan het verhaal de medewerkers bijvoorbeeld uitnodigen - vanwege de zin 'noem jij dit leven' - bij zichzelf te rade te gaan in hoeverre zij 'leven' en in hoeverre zij 'overleven' op hun werk, waarom zij dat doen en wat dat voor gevolgen heeft voor het functioneren van het team. Zij kunnen

<sup>146</sup> uit: Kaniok, E. (2005), p. 124-125

ontdekken dat zij een 'droom' of vervulling buiten hun werksituatie houden en dat dat in het team een gemis oplevert. Het verhaal reikt beelden aan die hen kan inspireren tot het nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen houding en het functioneren van het team. Het kan hen op nieuwe ideeën brengen voor de organisatie van hun werk en werkomgeving.

De beide besproken mogelijkheden van het werken met verhalen kunnen een interne en gezamenlijke dialoog op gang brengen en bewustwording stimuleren. Maar hoe kan het werken met verhalen op symbolische of metaforische wijze nu een collectief veranderingsproces op gang brengen in een taakgroep? Hierop biedt de narratieve benadering een perspectief: Het maken van een nieuw gezamenlijk verhaal - naar aanleiding van het vertelde verhaal - kan leiden tot een veranderingsproces. In de volgende paragraaf ga ik hier verder op in.

## EEN GEMEENSCHAPPELIJK VERHAAL

Eerder is aan de orde gekomen dat een verhaal het eigen verhaal oproept, dat daarmee verteld kan worden en van nieuwe betekenissen voorzien. Volgens de narratieve benadering wordt ieders idee van de realiteit gevormd door verhalen. Verhalen verbinden gebeurtenissen en handelingen in de tijd en geven er een bepaalde betekenis aan. Ons verhaal over een gebeurtenis is de selectie die we maken uit de veelheid aan feiten en indrukken, om informatie te ordenen en in een kader te plaatsen. Het maken van een verhaal is de manier waarop wij de werkelijkheid begrijpen en vormgeven.<sup>147</sup> Mensen die samen deel uitmaken van een taakgroep geven gezamenlijk zin aan wat ze doen en doen dit in de vorm van verhalen.<sup>148</sup> Een gezamenlijk verhaal vormt de gezamenlijke betekenisstructuur. Daarin krijgt de gemeenschappelijke ervaring een plaats en wordt de groep een eenheid.<sup>149</sup>

T. Abma onderscheidt verschillende functies van verhalen. Voor individuen vervullen ze een cognitieve en psychologische functie, maar voor collectieven vervullen ze ook een belangrijke culturele functie. Abma schrijft: 'Cultureel antropologen benadrukken bijvoorbeeld dat gedeelde verhalen, volksvertellingen en mythen raamwerken verschaffen om collectieve ervaringen te interpreteren, om conflicten te hanteren en morele waarden te bevestigen.'<sup>150</sup> De collectieve verhalen in een organisatie geven betekenis aan de dagelijkse werkelijkheid van het samenwerken.

In de narratieve benadering van organisaties is een parallel te zien met het eerder besproken systeemtheoretisch perspectief op organisaties, waarin mentale modellen een centrale rol spelen. De narratieve benadering werpt een licht op de vorming, verspreiding en

---

<sup>147</sup> Wijsbek, J. (2003), p. 78

<sup>148</sup> Volgens Suzanne Tesselaar: docent organisatiecultuur en implementator van veranderingsprocessen in organisaties; zij werkt met storytelling in organisaties. Ik sprak met haar.

<sup>149</sup> Jumelet, L.; Schutte, A.; Tesselaar, S. (2006)

<sup>150</sup> Abma, T. (2002), p. 10

voortzetting van mentale modellen als gedeelde (collectieve) verhalen. De collectieve verhalen bepalen de cultuur en samenwerkingspatronen in een groep.<sup>151</sup> Ze geven algemene verwachtingen weer en helpen bij een goed afgestemde samenwerking, omdat ze gewenst gedrag normeren en ongewenst gedrag afwijzen. Abma noemt deze verhalen standaardverhalen. Ze zijn samenhangend, duurzaam en bevestigend, relatief onveranderlijk en stabiel. Ze verschaffen een grote mate van continuïteit. Standaardverhalen voorzien het handelen van een onbetwistbare legitimatiegrond. Ze werken bestendigend en belemmeren dynamiek.<sup>152</sup>

Naast standaardverhalen zijn er andere verhalen in een organisatie, die Abma 'apocriefe' verhalen noemt.<sup>153</sup> Dit zijn verhalen van personen of subgroepen over hun ervaring in de organisatie die afwijken van of ingaan tegen de standaardverhalen. Soms is een standaardverhaal verouderd, past niet meer bij de gewenste cultuur of werkt daarvoor belemmerend. Dan is er een nieuw gezamenlijk verhaal nodig dat structureert, afbakent en richting geeft. Daarvoor is het volgens Abma belangrijk dat de apocriefe verhalen verteld en gehoord worden, waardoor ze dynamiek teweegbrengen binnen de groep of de organisatie. In haar cultuurinterventies in organisaties laat zij de standaardverhalen en apocriefe verhalen met elkaar in dialoog treden. Deze dialoog brengt een gezamenlijk leerproces op gang en moet leiden tot een nieuwe 'monoloog', een nieuw samenbindend standaardverhaal die past bij een gewenste cultuur.<sup>154</sup>

Het werken met verhalen - door het aanspreken van de symbolische en metaforische verbeeldingskracht zoals besproken in deze scriptie - kan de standaardverhalen en apocriefe verhalen die aanwezig zijn in een taakgroep aanspreken en oproepen. Dit ondersteunt de bewustwording en de dialoog, en inspireert tot het vormen van een nieuw, gezamenlijk verhaal.

Dit hoofdstuk sluit ik af met een praktijkvoorbeeld. Thérèse Heyne begeleidt veranderingsprocessen in teams en organisaties in haar bedrijf *De Letterling*, met als ondertekening *Vindplaats voor oude en nieuwe verhalen*.<sup>155</sup> In het kader van deze scriptie sprak ik haar over haar werk. Zij werkt onder andere met een verhalende methode waarmee zij mensen van een team hun eigen verhaal laat ontdekken en vertellen, om 'de tongen los te maken en gestolde verhalen weer te laten stromen.'<sup>156</sup> Haar werkwijze is erop gericht dat er ruimte is voor de individuele verhalen, zodat mensen naar haar zeggen 'op verhaal kunnen komen'. Wanneer bijvoorbeeld de samenwerking van een team vastgelopen is, is het nodig dat mensen de gelegenheid krijgen hun eigen beleving en zienswijze te kunnen delen.

---

<sup>151</sup> Wijsbek, J. (2003), p. 143

<sup>152</sup> Abma, T. (2002), p. 10-11

<sup>153</sup> Abma, T. (2002), p. 11

<sup>154</sup> Abma, T. (2002)

<sup>155</sup> [www.deletterling.nl](http://www.deletterling.nl)

<sup>156</sup> gevonden op: <http://www.deletterling.nl/veranderen2.htm> op 08-05-2007

Thérèse werkt als begeleider aan de bereidheid te luisteren, overeenkomsten te zien en verschillen te waarderen. 'Wanneer mensen echt naar elkaar luisteren gebeurt er al veel', aldus Heyne.

Door de afzonderlijke verhalen te laten klinken wordt helder wat er nodig is voor het team. Als de verhalen verteld en doorleefd zijn is er ruimte om een gezamenlijk nieuw verhaal te maken, dat betekenisvol is voor het team en op basis waarvan het kan bouwen aan een nieuwe vorm van samenwerken. Dit nieuwe verhaal heeft vaak de vorm van een beeld dat als metafoor dient en die de elementen in zich heeft om het veranderingsproces te ondersteunen. Een voorbeeld dat Heyne geeft is een stuurloos schip op de open zee met slecht weer op komst, waar een anker en een kompas noodzakelijke hulpmiddelen zijn om het in de hand te houden en een koers te geven. De elementen van het anker en het kompas zijn metaforische handvatten om de eigen situatie opnieuw in te richten.

In de begeleiding van veranderingsprocessen kan een verhaal bewust worden uitgekozen om het verhaal van de groep over een bepaald thema aan te spreken. Het volgende verhaal gaat over samenwerking en kan ingezet worden om het verhaal van een team over de samenwerking op te roepen. Dat gezamenlijke verhaal krijgt zo de gelegenheid verteld en onthuld te worden, en waar wenselijk door nieuwe betekenissen aangevuld en vernieuwd.

### **De wondersteen**

*Naar een volkssprookje*

In een dorp waar veel armoede was, liep eens een vreemdeling. Hij had een lange weg achter de rug en was hongerig, maar hij begreep dat hij in dit arme dorp niet zo maar om eten kon vragen. Het was koud. Toch was er in de meeste huizen geen vuur in de open haard. In een huis waar wel vuur brandde, zag hij een paar gezinnen bij elkaar zitten. 'Dat doen ze zeker om brandstof te sparen', dacht de vreemdeling. Hij klopte op de deur en vroeg of hij zich ook bij het vuur mocht warmen. De kamer zat al vol, maar iedereen schoof een stukje op zodat er voor de vreemdeling ook nog een plaatsje was. De mensen zagen er hongerig uit; toch werd er geen eten klaargemaakt. 'Ik zou graag soep op het vuur willen koken', zei de vreemdeling, 'hebt u een grote pan voor me?' Verbaasd keken de mensen hem aan en vroegen: 'Waar wilt u soep van koken? Uw rugzak is bijna leeg, daar kan niet veel in zitten om soep van te koken.' De man haalde een mooie ronde steen uit zijn zak, en zei: 'Dit is een heel bijzondere steen. Een soepsteen. Als u een pan met water op het vuur zet, kan ik van deze steen soep koken.' De mensen geloofden niet direct wat de man zei, maar ze hadden wel een grote pan en genoeg water, dus konden ze het allicht proberen. De kinderen dachten: 'Misschien is die man een tovenaar.' Nieuwsgierig zagen ze hoe hij de steen voorzichtig in de pan met water legde, die op het vuur was gezet. En vol verwachting bleven ze naar de pan kijken, waarin het water langzaam warm werd en tenslotte begon te koken. Toen zei de man: 'Nu zou er eigenlijk een beetje zout aan toegevoegd moeten worden.' De vrouw, die in het huis woonde, stond op en haalde wat zout uit de kast. 'Ik heb ook nog een laurierblaadje', zei ze, 'zal ik dat er ook in doen?' 'Goed!' zei de man. 'Een stukje vlees zou de soep nog lekkerder maken.' De



buurvrouw zei: 'Ik heb in de kelder nog wat soepvlees voor het avondeten bewaard. Nu we hier samen soep gaan eten, kan ik dat er wel bijdoen.' Ze haalde het vlees en nam ook een paar worteltjes uit haar tuintje mee. 'Een ui en een prei zouden er ook goed in smaken', zei de vreemdeling. 'Die heb ik nog in mijn tuin', zei de overbuurman. 'Ik heb nog een restje bonen en wat selderij', zei een ander. Iedereen haalde iets op waardoor de soep nog lekkerder en voedzamer kon worden. En even later hing er een heerlijke geur in de kamer. De borden en lepels werden alvast klaar gezet. Na een poosje stond de man op, roerde in de soep en proefde. 'De soep is klaar', zei hij en schepte de borden vol. Allen smulden van de overheerlijke soep. In lange tijd hadden ze niet zo lekker gegeten. Ze aten met elkaar de hele pan leeg. Alleen de soepsteen lag er nog in. De vreemdeling stond op en wilde vertrekken. 'Uw soepsteen ligt nog in de pan', riep een kind, 'u vergeet uw soepsteen!' 'Die mogen jullie houden', zei de man, 'daarmee kun je nog wel duizendmaal soep koken, als je 't maar zo doet als we het nu hebben gedaan.' 'Dat is een wondersteen!' zeiden de kinderen tegen elkaar. De vreemdeling lachte toen hij dat hoorde terwijl hij de deur uitging. Buiten het dorp gekomen, zocht hij een mooie ronde steen, stopte hem in zijn rugzak en liep fluitend verder.

Het verhaal over de Wondersteen zou voor een team de aanleiding kunnen zijn om zich als team te bezinnen op hun 'soep'. Wat zet iedereen van zichzelf in voor het geheel, welke ingrediënten voegt iedereen toe? Wat voor soep moet het worden? Thérèse suggereerde dat de teamleden als werkvorm ieder een recept kunnen schrijven voor hun ideale 'soep', en daar een gezamenlijk recept uit destilleren. Wat volgens Thérèse de essentie is van de kracht van verhalen is dat ze je iets aanreiken en een nieuwe kijk en uitzicht geven, een nieuw perspectief. Een verhaal zet iets in beweging.

Wat verhalen volgens Gersie bewerkstelligen is een confrontatie met het verleden, bewustwording van het heden en het scheppen van de toekomst.<sup>157</sup> Op een compacte manier geven verhalen de mogelijkheid complexe gevoelens de ruimte te geven en een nieuw spoor te vinden. Een verhaal laat mensen datgene ontdekken wat cruciaal is om verder te kunnen en laat hen de eigen potentie opnieuw ervaren. Volgens Gersie bereiken we in onze verbeelding in potentie wat ons in de werkelijkheid onbereikbaar kan lijken. Het is voor ons belangrijk de energie te vinden om ons potentieel te verwezenlijken. Verhalen prikkelen en activeren de verbeelding en stimuleren daarmee ons vermogen te veranderen.<sup>158</sup>

## SAMENGEVAT

In dit hoofdstuk is besproken hoe verhalen in een taakgroep in organisatiecontext kunnen worden ingezet om tot beter functioneren te komen. Beter functioneren van een taakgroep gaat over het vrijer worden van beperkende denk- en samenwerkingspatronen en het nemen van meer verantwoordelijkheid voor de situatie in de groep, waardoor de rijkdom aan

---

<sup>157</sup> Gersie, A. (1996), p. 8

<sup>158</sup> Gersie, A. (1996), p. 17

capaciteiten en potentie van de medewerkers meer worden benut. Verhalen dragen hieraan bij door via verbeelding bewustwording en reflectie te stimuleren en nieuwe perspectieven en betekenissen te vinden.

In het werken met verhalen wordt gebruik gemaakt van de specifieke aspecten of kwaliteiten van onze verbeeldingskracht - zoals in deze scriptie worden onderscheiden - die door verhalen kunnen worden aangesproken, namelijk symbolische en metaforische verbeelding. Beide aspecten van verbeelding hebben een eigen karakter. Symbolen liggen als het ware dichtbij wie we zelf zijn, maken deel uit van ons wezen. In de context van het functioneren van een taakgroep betekent dat, dat vooral de persoonlijke ontwikkeling en innerlijke ontdekkingsreis van de groepsleden bijdraagt aan een gezamenlijk groeiproces, in dienst van het geheel. Door zelfonderzoek kunnen ervaringen in een nieuw licht komen te staan, en het samen werken daaraan binnen een gezamenlijke context geeft dit groeiproces een stevig fundament en een rijke voedingsbodem voor creativiteit, daadkracht en betrokkenheid.

Een metafoor zoals in deze scriptie behandeld doet een appèl op onze soepele geest om zich te verplaatsen in een andere vorm, en toe te staan dat een vertrouwde inhoud verandert. Metaforen helpen een taakgroep om het begrip of de betekenis van de ervaren werkelijkheid te verruimen en nieuwe aspecten te ontdekken en verwoorden. Door metaforische verbeelding zijn mensen in staat de werkelijkheidsbeleving te transformeren, waardoor de handelingscontext verandert en er nieuwe mogelijkheden verschijnen.

Het specifieke karakter van een verhaal als de gestolde vorm van menselijke levenservaring wekt het eigen verhaal van mensen tot leven, fungeert daarvoor als spiegel en denkruimte en zet bij een goede begeleiding aan tot reflectie en beweging. Door het oproepen van verschillende authentieke verhalen kan er een dialoog ontstaan. Vanuit het samenkomen in de dialoog kan er een nieuw, gezamenlijk verhaal gevonden worden dat het gezamenlijke handelen structureert en richting geeft.

Door verhalen worden mensen aangesproken op een ervaringslaag die normaliter in de rationele organisatieomgeving niet aan de orde komt. Dit kan bijdragen aan humanisering van de organisatieomgeving en een grotere betrokkenheid in de organisatie genereren.

Tenslotte nog een laatste opmerking over de besproken casussen: De geschetste situaties en de bespreking van het eraan gekoppelde verhaal zijn fictief, hoewel gebaseerd op theorie en mijn eigen ervaringen. Deze scriptie is een theoretische verkenning naar de mogelijkheden van het werken met verhalen in de context van groepen in organisaties en heeft daardoor beperkingen voor een concrete toepassing op de praktijk. Een daadwerkelijke methodische verantwoording kan ik daarom niet geven. Deze scriptie zou een basis kunnen zijn van waaruit een methode zou kunnen worden ontwikkeld. In het laatste hoofdstuk zal ik hier in mijn aanbeveling voor nader onderzoek op terugkomen.

## 7. CONCLUSIE

De arbeidssituatie is een van de levensterreinen waarin mensen zich kunnen ontplooiën en hun potentieel inzetten. Het behelst een groot deel van het menselijk bestaan. Met Senge ga ik ervan uit dat mensen er in principe naar verlangen hun toewijding en betrokkenheid te leggen in wat ze doen, en hun kwaliteiten beschikbaar te stellen voor iets dat groter is dan zichzelf. Senge verwoordt dit prachtig wanneer hij schrijft dat mensen ernaar hunkeren met hun scheppend vermogen deel te hebben aan het productieve levensproces.<sup>159</sup> Dit uitgangspunt betekent dat mensen willen leren en een bijdrage willen zijn. Het vastzitten in een manier van doen die niet ondersteunend is voor het werk is dus niet een keuze of wens, maar een tijdelijk onvermogen.<sup>160</sup> Verhalen helpen een nieuw spoor te vinden naar nieuwe mogelijkheden door een innerlijke ruimte aan te spreken: de ruimte van de verbeelding. In dit laatste hoofdstuk zal ik op basis van het voorgaande het antwoord op de onderzoeksvraag formuleren, welke luidt: ‘Wat kunnen verhalen bijdragen in het begeleiden van een samenwerkende taakgroep in een organisatiecontext om tot beter functioneren te komen?’

Dit literatuuronderzoek toont op theoretische grond aan dat verhalen kunnen bijdragen aan het begeleiden van een samenwerkende taakgroep in een organisatiecontext om beter te functioneren. Verhalen kunnen disfunctionele patronen van de (individuen in de) taakgroep doorbreken en nieuwe mogelijkheden aanspreken door de volgende kwaliteiten:

- Verhalen doen een appèl op (symbolische en metaforische) verbeeldingskracht en spreken mensen op een andere kwaliteit aan dan hun rationele denken. Daardoor kunnen andere ervaringslagen tot uitdrukking komen dan normaliter in de gerationaliseerde organisatieomgeving mogelijk is. De ruimte waarbinnen mensen kunnen reflecteren en de basis van waaruit zij zich gezamenlijk kunnen ontwikkelen wordt daarmee vergroot.
- Het werken met verhalen integreert meerdere niveaus van de menselijke ervaring - waaronder het bestaansniveau - wat een uitbreiding betekent voor zowel de rationele aanpak van het systeemtheoretisch perspectief als de intrapsychische aanpak van het psychodynamisch perspectief op organisaties.
- Een verhaal maakt aanspraak op symbolische verbeelding en kan daardoor een innerlijke ervaringswereld aan het licht brengen - geprojecteerd in het verhaal - die van betekenis is voor het functioneren van de taakgroep.
- Symboliseren door een verhaal kan zelftranscendentie bewerkstelligen, waardoor men zichzelf en de eigen mogelijkheden anders gaat ervaren en waarderen dan voorheen.

---

<sup>159</sup> Senge, P.M. (2006), p. 18/19

<sup>160</sup> Lingsma, M. (1999)

- Een verhaal kan als metafoor fungeren en voorziet in een ruimte om wezenlijke elementen in de eigen situatie te ontdekken en verwoorden. Een verhaal als metafoor biedt een nieuwe denk- handelingscontext.
- Verhalen reiken een nieuw perspectief aan, waardoor vertrouwde denkbeelden op losse schroeven komen te staan, nieuwe mogelijkheden verschijnen en mensen in beweging kunnen komen. Daarmee ondersteunen verhalen bewustwording van beperkende denkpatronen.
- Het gezamenlijk werken met verhalen heeft een verbindende werking op de groep omdat er wordt uitgewisseld op het bestaansniveau van ervaringen.
- Verhalen roepen verhalen op, die daarmee de mogelijkheid krijgen verteld te worden. Door het vertellen van en luisteren naar verhalen over ieders beleving - van bijvoorbeeld de samenwerking of de organisatie - kan de taakgroep samenkomen in een gedeelde ruimte en gedeeld begrip. Vanuit de dialoog tussen verschillende verhalen kan men een gezamenlijk verhaal construeren dat als leidraad kan dienen voor een veranderingsproces.

Deze scriptie verbindt noties uit de diepte- en cognitieve psychologie met narratieve begeleidingskunde en organisatietheorie en kan voor bestaande begeleidingspraktijken waarin verhalen worden gebruikt - zowel in organisatiecontext als daarbuiten - tot een theoretische basis en kennisbron dienen. Binnen de praktijk van begeleiding bij team- en organisatieontwikkeling kunnen de inzichten uit dit onderzoek van toegevoegde waarde zijn om het methodische pakket uit te breiden.

Om zowel de praktijk als theorievorming te voeden is nader onderzoek aanbevelingswaardig, bijvoorbeeld in de vorm van evaluatieonderzoek waarin een methode voor het werken met verhalen in de begeleiding van een taakgroep ontworpen, getoetst en ontwikkeld kan worden. Deze scriptie kan hiertoe als theoretische basis dienen.

## SAMENVATTING

Deze scriptie is een verslag van het literatuuronderzoek en wil antwoord geven op de volgende onderzoeksvraag: 'Wat kunnen verhalen bijdragen in het begeleiden van een samenwerkende taakgroep in een organisatiecontext om tot beter functioneren te komen?'

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden heb ik mij verdiept in de vraag hoe disfunctionele processen in een taakgroep kunnen worden begrepen. De systeemtheoretische en psychodynamisch perspectieven op organisaties werpen hier een licht op. Beide perspectieven benadrukken dat de onderliggende onbewuste dieptestructuren de groepsprocessen beïnvloeden. Een verandering in het functioneren is pas mogelijk als deze dieptestructuren veranderen.

Het systeemtheoretisch perspectief op organisaties laat zien dat een groep een collectief systeem is waarin de verschillende elementen en dynamieken met elkaar samenhangen. Mensen ontwikkelen mentale modellen en interactiepatronen van waaruit wordt gedacht en gehandeld, die star zijn van karakter en belemmerend kunnen zijn voor het goed functioneren van de samenwerking van een taakgroep. Aan deze disfunctionele patronen liggen onbewuste overtuigingen en ideeën ten grondslag, waardoor ze in stand worden gehouden. Er is reflectie en openheid nodig om de belemmerende individuele en collectieve veronderstellingen te onderzoeken en vernieuwen. Senge pleit voor introspectieve openheid en bereidheid tot dialoog om disfunctionele mentale modellen te ontmaskeren en veranderen.

Het psychodynamisch perspectief op organisaties geeft inzicht in de invloed van onbewuste niet-rationele psychische processen in een organisatie, die op een disfunctionele manier kunnen interfereren in het effectief functioneren van de groep. Om vat te krijgen op de processen in een organisatie moet men zicht krijgen op de psychische realiteit en subjectieve ervaring van individuen.

Samengenomen benadrukken beide perspectieven dat om dieptestructuren te veranderen - en daarmee verandering in het disfunctionele gedrag te kunnen bewerkstelligen - het van belang is dat mensen de eigen vooronderstellingen en vastgeroeste zienswijzen ontsluiten, waardoor men anders kan gaan kijken. Dan kan men ontdekken dat door een bepaalde manier van denken (eigen en gezamenlijke) mogelijkheden beperkt worden, en kan men ook nieuwe mogelijkheden gaan zien.

Beter functioneren van een taakgroep gaat over een verbetering van de effectiviteit van het gezamenlijke functioneren in het licht van de taak. Dit start bij het zich bewust worden van eigen beperkende gedachten, houdingen en gedragingen en de invloed daarvan op het functioneren van het geheel. Door het nemen van verantwoordelijkheid kan de

taakvolwassenheid van de groep toenemen en daarmee diens potentie om de adequaat om te gaan met de hier-en-nu situatie en te anticiperen op de toekomst in het licht van de taak. Daarmee wordt duidelijk dat een innerlijke ontwikkeling noodzakelijk is voor de ontwikkeling van het geheel. Een innerlijke ontwikkeling - een uitbreiding van inzicht in de werkelijkheid en een toename van zelfinzicht door zelfonderzoek - brengt een ontwikkeling in het geheel teweeg. Senge noemt dit een geestesverandering. De verandering van een systeem start bij de verandering in de geest van individuen.

Wat ik met dit onderzoek aannemelijk heb willen maken is dat verhalen kunnen bijdragen aan bewustwording en zelfinzicht. Met verhalen worden in deze scriptie bestaande, al dan niet fictieve verhalen bedoeld, met een plot en een thema, bedoeld om de luisteraar mee te nemen in een ervaringswereld. In verhalen schemeren universele menselijke thema's door die aanspreken op een bestaansniveau van het alledaagse leven. Daardoor worden mensen aangesproken op een diepere ervaringslaag die normaliter in de rationele organisatieomgeving niet aan de orde komt. Dit kan bijdragen aan humanisering van de organisatieomgeving en een grotere betrokkenheid in de organisatie genereren.

Een verhaal zet tevens aan tot het ontdekken en zich eigen maken van een ruimer perspectief op de werkelijkheid of het vinden van nieuwe betekenissen. Verhalen helpen nieuwe denk- en handelingsmogelijkheden te vinden in het gezamenlijk werken aan de taak. Daardoor kunnen vastgeroeste denk- en interactiepatronen doorbroken worden en kan het functioneren van de taakgroep verbeteren.

Verhalen maken dat mogelijk doordat specifieke aspecten van de verbeeldingskracht worden aangesproken, welke ik symbolische en metaforische verbeelding noem. Symbolische verbeelding is het projecteren van de eigen belevingswereld in het verhaal, wat in de dieptepsychologie symboliseren wordt genoemd. Door symboliseren kunnen voor-rationele, betekenisvolle ervaringen gestalte krijgen in symbolische beelden, waardoor deze tot uitdrukking kunnen komen en onderzocht kunnen worden. Ook kan een verhaal functioneren als metafoor door wat ik metaforische verbeelding noem. Een verhaalmetafoor kan mijn wereld van betekenissen overdragen naar die van het verhaal en stelt daardoor een nieuwe denkruimte en handelingscontext beschikbaar.

Het specifieke karakter van een verhaal als de gestolde vorm van menselijke levenservaring wekt verhalen van mensen tot leven. Door deze verhalen - over bijvoorbeeld de samenwerking of de organisatie - een kans te geven verteld te worden, kan er een dialoog op gang komen. Vanuit het samenkomen in de dialoog kan er een nieuw, gezamenlijk verhaal gevonden worden waar alle leden van de taakgroep zich in herkennen en zich mee kunnen verbinden en die het gezamenlijke handelen structureert, het zin en betekenis geeft. Zo kunnen verhalen een veranderingsproces voeden, ondersteunen en richting geven.

De veronderstellingen van deze scriptie over de bijdrage van verhalen aan het functioneren van een taakgroep in een organisatiecontext zijn theoretisch van aard en behoeven een empirische toetsing.

## LITERATUUR

- Abma, Tineke (2002): *Verhalen in dialoog. Een narratief organisatieonderzoek op en dansacademie en conservatorium.* In: Tijdschrift voor Humanistiek, Nr. 11 jrg. 3
- Alma, Hans A. (2007): *Verbeeldingskracht en transcendentie. De spirituele kracht van kunst.* In: Brouwer, Ina et. al. (red.) (2007): De stille kracht van transcendentie. Wijsheid in beelden, verhalen en symbolen. Utrecht: Humanistics University Press, p. 41-51
- Alma, Hans A. (2005): De parabel van de blinden. Psychologie van het verlangen naar zin. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek
- Alma, Hans A. (2002): *Grensverleggende exploraties. Een godsdienstig psychologische verkenning van verbeelding.* In: Nederlands Theologisch Tijdschrift, Jrg. 56, nr. 2. p. 115-130. Zoetermeer: Boekencentrum
- Barz, Helmut (1981): Over de ziel. Hoofdpunten van de jungiaanse psychotherapie. Rotterdam: Lemniscaat
- Berk, Tjeu van den (1999): Mystagogie. Inleiding in het symbolisch bewustzijn. Zoetermeer: Meinema
- Breuer, dr. François (2004): *Storytelling als interactieve interventie. Toepassing van de narratieve benadering bij organisatieverandering.* Gepubliceerd in tijdschrift M&O themanummer interveniëren en veranderen, jrg. 2006 dl. 60 afl. 3-4. Gevonden op: <http://www.breuer.nl/artikelen/Storytelling%20als%20interactieve%20interventie.pdf> op 08-05-2007
- Brouwer, Ina et. al. (red.) (2007): De stille kracht van transcendentie. Wijsheid in beelden, verhalen en symbolen. Utrecht: Humanistics University Press
- Brouwer, Ina (2007): *Zelftranscendentie en het werken met beelden in existentieel biografisch onderzoek.* In: Brouwer, Ina et. al. (red.) (2007): De stille kracht van transcendentie. Wijsheid in beelden, verhalen en symbolen. Utrecht: Humanistics University Press
- Brouwer, Ina (2002): Biografisch counselen. Moduleboek bij zelfstudiemodule aan de Universiteit voor Humanistiek
- Bijl, Jolande et. al. (2002): Vertellen werkt. Mogelijkheden van storytelling in organisaties. Pearson Education Benelux i.s.m. De Baak Management Centrum VNO-NCW
- Campbell, J. (2005, 1990): De held met de duizend gezichten. Amsterdam: Contact
- Deri, Susan K. (1984): Symbolization and creativity. New York: International University Press, inc.
- Derks, Lucas & Hollander, Jaap (1996): Essenties van NLP. Sleutels tot persoonlijke verandering. Utrecht: Kosmos-Z&K Uitgevers B.V.



- Dresden, S. (1997): Het vreemde vermaak dat lezen heet. Amsterdam: Meulenhoff
- Dongen, H.J. van; Laat, W.A.M. de; Maas, A.J.J.A. (1996): Een kwestie van verschil. Conflictantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie. Delft: Eburon
- Dupré, Louis (1991): De symboliek van het heilige. Kampen: Kok Agora
- Frederiksson, Marianne (2002/1985): Simon. Breda: De Geus
- Gendlin, Eugene (2001/1981): Focussen. Gevoel en je lijf. Haarlem: De Toorts
- Gersie, Alida (1990): Storymaking in education and therapy. London: Kingsley
- Gersie, Alida (1997): Reflections on therapeutic storymaking. The use of story's in groups. London: Kingsley
- Groeneveld, R.; Zomer, P. (2003): *De Team Konfrontatie Methode (TKM) en het Team Positie Repertoire (TPR): Cultuurontwikkeling en teamleren door het ontwikkelen van innerlijke en gezamenlijke dialoog*. In: Loon, Rens van; Wijsbek, Joep (red.)(2003): De organisatie als verhaal. Dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV
- Halton, William (1994): *Some unconscious aspects of organizational life: contributions from psychoanalysis*. In: Obholzer, Anton & Roberts, Vega Zagier (1994): The unconscious at work. Individual and organizational stress in the human service. Londen: Routledge, p. 11-18
- Johnson, M. (1987): The body in the mind. The bodily basis of meaning, imagination and reason. University of Chicago.
- Jongsma-Tieleman, P.E. (1996): Godsdienst als speelruimte voor verbeelding. Kampen: Kok
- Jumelet, L.; Schutte, A.; Tesselaar, S. (2006): Het verhaal van Amsterdam Topstad en Wij Amsterdammers. Een wereld te winnen, Storytelling in overheidscommunicatie.  
Gevonden op: <http://www.hu.nl/NR/rdonlyres/70716DD0-FADC-45B2-927A-D52E03DC8285/0/Storytelling.pdf>
- Jung, Carl Gustav (1964/1975): De mens en zijn symbolen. Rotterdam: Lemniscaat
- Kahler, Erich: *The nature of the symbol*. In: May, Rollo red.(1961): Symbolism in religion and literature. New York: George Braziller, inc.
- Kaniok, Erich (2005): Sleutels tot het hart. Verhalen en parabels uit Oost en West. Rotterdam: Asoka
- Kets de Vries, Manfred F.R. (1997): Mentaliteitsverandering in organisaties: een gebruikershandleiding. Schoonhoven: Academic Service
- Lingsma, Marijke (1999): Aan de slag met teamcoaching. Soest: H. Nelissen B.V.
- Lakoff, George & Johnson, Mark (1999/1980): Leven in metaforen. Nijmegen, SUN
- Loon, Rens van; Wijsbek, Joep (red.)(2003): De organisatie als verhaal. Dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV

- Loon, E.J.P. van (1996): Symbolen in het zelfverhaal. Een interpretatiemodel met behulp van de zelfkonfrontatiemethode. Assen: Van Gorcum
- May, Rollo (1961): Symbolism in religion and literature. New York: George Braziller
- May, Rollo: *The significance of symbols.* In: May, Rollo red. ( 1961): Symbolism in religion and literature. New York: George Braziller, inc.
- Muijen, Heidi S.C.A (2001): Metafoor tussen magie en methode. Narratief leren in organisaties en therapie. *Proefschrift Universiteit Maastricht* Kampen: Agora
- Obholzer, Anton & Roberts, Vega Zagier (1994): The unconscious at work. Individual and organizational stress in the human service. Londen: Routledge
- Ortony, Andrew (red.)(1993/1979): Metaphor and thought. Cambridge University Press
- Paassen, Margret van (2007): *De stille kracht in organisaties. Over de moed om het doen af en toe te laten.* In: Brouwer, Ina et. al. (red.) (2007): De stille kracht van transcendentie. Wijsheid in beelden, verhalen en symbolen. Utrecht: Humanistics University Press, p. 91-99
- Prins, S. (2001). Het psychodynamisch perspectief op organisaties: modetrend of zinvolle aanvulling op het denken over organisaties? Katholieke Universiteit Leuven. *Niet gepubliceerd literatuuroverzicht. Gevonden op:*  
[http://ppw.kuleuven.be/copp/literatuurseminarie\\_febr2001.doc](http://ppw.kuleuven.be/copp/literatuurseminarie_febr2001.doc) 13-04-2007
- Peursen, C.A. van (1992): Verhaal & werkelijkheid. Een deiktische ontologie. Kampen: Kok  
Agora -Kapellen: DNB/Pelckmans.
- Ratering, Maria (2007): *Beeldtaal: Brug tussen twee werelden.* In: Brouwer, Ina et. al. (red.) (2007): De stille kracht van transcendentie. Wijsheid in beelden, verhalen en symbolen. Utrecht: Humanistics University Press, p. 141-156
- Remmerswaal, Jan (2000/1995): Handboek groepsdynamica. Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk. Baarn: H. Nelissen B.V.
- Roukema-Koning, B. (1998): Levenswijsheid verbeeld en geleefd. In: Praktische theologie, vol. 25 afl. 1 (1998) Zwolle: Waanders p. 45-64
- Saint-Exupéry, A. de (2001/1943): De kleine prins. Rotterdam : Ad. Donker bv, p. 64-72
- Senge, Peter M. (1992/1990): De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie. Schiedam: Scriptum Books
- Senge, Peter M. (2006): Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties. Den Haag: Sdu Uitgevers B.V.
- Stokes, Jon (1994): *The unconscious at work in groups and teams: contributions from the work of Alfred Bion.* In: Obholzer, Anton & Roberts, Vega Zagier (1994): The unconscious at work. Individual and organizational stress in the human service. Londen: Routledge, p. 19-27
- Vroemen, J. (2000): De kracht van verhalen. Vertellen als levenskunst. Amsterdam: Bres BV

- Weeda-Hageman, J. (2006): Het huis van mijn hart, metaforen in het raadsgesprek.  
 Doctoraalscriptie Universiteit voor Humanistiek.
- Wilson, Timothy (2002/2006): Vreemden voor onszelf. Waarom we niet weten wie ze zijn.  
 Amsterdam: Contact
- Wijsbek, J. (2003): *De organisatie als verhaal.* In: Loon, Rens van; Wijsbek, Joep  
 (red.)(2003): De organisatie als verhaal. Dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de  
 ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers. Assen: Koninklijke Van  
 Gorcum BV
- Winnicott, Donald W. (1971/1988) : Playing and reality. London: Penguin Books

#### *INTERNETBRONNEN*

- <http://www.tav institute.org/index.php>
- [http://ppw.kuleuven.be/copp/literatuurseminarie\\_febr2001.doc](http://ppw.kuleuven.be/copp/literatuurseminarie_febr2001.doc)
- <http://www.cs.northwestern.edu/~ortony/papers/fainsilber-ortony.pdf>
- <http://www.breuer.nl/artikelen/Storytelling%20als%20interactieve%20interventie.pdf>
- <http://www.hu.nl/NR/rdonlyres/70716DD0-FADC-45B2-927A-D52E03DC8285/0/Storytelling.pdf>
- [www.deletterling.nl](http://www.deletterling.nl)

**BIJLAGE 1: EXISTENTIEEL BIOGRAFISCHE ANALYSE VAN EEN ROMANFRAGMENT**

**Werkwijze**

Werk eerst kolom I uit. Maak, terwijl je kolom I uitwerkt, maak je aantekeningen die betrekking hebben op jezelf.

Nadat je kolom I hebt uitgewerkt komt kolom II aan de beurt. Maak gebruik van je aantekeningen en notities uit kolom I en fragmenten uit de tekst.

Kolom I	Kolom II
<p>Lees de roman eerst in z'n geheel.</p> <p>Kies dan een fragment uit wat je raakt (1-3 p) Parafraseer het fragment.</p>	<p>Noteer waar dit fragment over gaat en waarom het je raakt.</p>
<p>Benoem de feiten.</p> <p>Geef de sfeer weer: de beleving van de situatie zoals die wordt weergegeven door de schrijver/ster.</p> <p>Doe datzelfde met de stemming en de grondstemming van de hoofdpersonen.</p>	<p>Zijn er herkenningmomenten in je eigen leven?</p> <p>Idem.</p> <p>Idem.</p>
<p>Benoem de thema's.</p> <p>Benoem de existentiële thema's.</p>	<p>Spelen deze thema's een rol in je eigen leven?</p> <p>Spelen deze existentiële thema's een rol in je eigen leven?</p>
<p>Hoe wordt de situatie/het gebeuren beleefd door de hoofdpersoon?</p> <p>Door middel van welke symbolen, metaforen en/of archetypische beelden wordt dit door de schrijver/ster tot uitdrukking gebracht?</p> <p>Hoe gaat de hoofdpersoon in de tekst om met zijn/haar problemen? Wat zegt dit over zijn/haar levenshouding?</p>	<p>Geef je eigen reacties hierop.</p> <p>Spelen deze symbolen e.d. ook een rol in je eigen leven?</p> <p>Hoe is jouw levenshouding en hoe verhoudt deze zich tot die van de hoofdpersoon in de tekst?</p>

Hoe benoem jij de momenten van innerlijke ontwikkeling die zich bij de hoofdpersoon in diens levenshouding en kijk hebben voltrokken?	Herken je bij jezelf momenten van innerlijke ontwikkeling?
Vindt er een verandering in het leven van de hoofdpersoon plaats?  Wat is de betekenis ervan voor de hoofdpersoon in het door jou gekozen fragment?  Hoe wordt die verandering in houding gekarakteriseerd door de schrijver/ster?	Hoe voltrok zich die verandering in jouw leven?  Hoe karakteriseer je je eigen verandering in houding?
Welke waarden spelen er een rol in het leven van de hoofdpersoon voor en na een eventuele verandering? Benoem die in eigen woorden.	Welke waarden spelen er een rol in jouw leven voor en na de eventuele verandering? Benoem die.

Uit: Brouwer, Ina (2002): Biografisch counselen. Moduleboek bij zelfstudiemodule aan de Universiteit voor Humanistiek