



## Een bezielde visie ontwikkelen op basis van beide hersenhelften

Bart van Baarsen

### **Samenvatting**

*Richting geven aan jezelf of aan anderen vraagt om visie. Een visie hebben is voor de meeste mensen niet moeilijk, maar een bezielde visie hebben is lastiger. Een bezielde visie legt echter de link met je eigen spirituele waarden en innerlijke drijfveren en dan verbindt passie zich er van nature mee. Dat geeft energie, terwijl onbezielde visies energie kosten en op wilskracht gerealiseerd moeten worden. Dit artikel gaat over het creëren van een inspirerende visie, waarbij zowel gebruikgemaakt wordt van het lineair analytische denken van de linkerhersenhalft als van het beelddenken van de rechterhersenhalft.*

### **1 Twee soorten visies en impulsen voor het stellen van doelen**

Visieontwikkeling kent twee aspecten. Het eerste is een visie op de buitenwereld: hoe zit deze in elkaar? Zowel voor werknemers als voor organisaties geldt bijvoorbeeld dat ze een visie hebben op de markt: wat gebeurt er in de markt, wat groeit, wat stagneert, wat is de algemene tendens? Hiervoor is het lineaire denken geschikt, dat kan analyseren en onderscheiden. Het tweede aspect slaat op wat je wilt bereiken, welk doel je nastreeft en welke route je volgt. Voor dit laatste kunnen mensen vanuit twee soorten impulsen een visie ontwikkelen. Als een visie is ingegeven door je hartsverlangen, is er van nature een link met je spirituele waarden en kan je passie er zich van nature mee verbinden. Zo'n visie realiseren geeft energie en voldoening, los van uiteindelijk resultaat. Een daarvan afgeleid doel zal in de regel ook sneller inspirerend zijn voor je omgeving. Als je echter een visie ontwikkelt en een doel stelt dat tegen je hartsverlangen in gaat, moet het louter op wilskracht gerealiseerd worden. Dit kost je energie, geeft slechts oppervlakkig plezier en werkt eerder eisend dan inspirerend op je omgeving.

### **2 Beelddenken als instrument om bezielde doelen te stellen**

De vraag is dus: Hoe creëer je als manager een doel (of een route) dat past bij jou als mens en bij de kwaliteiten van je team en organisatie? Dit kan door gebruik te maken van het juiste samenspel van ons lineaire denken en ons beelddenken. Dat zijn instrumenten om de informatiebronnen van je verstand en je hart aan te boren. Imagineren of beelddenken is een werkmethode die gebruikmaakt van je rechterhersenhalft en op associatieve wijze beelden produceert. Bij een juiste begeleiding geven deze beelden op symbolische wijze aan wat je hart verlangt in termen van wat je wilt realiseren of wat je kunt doen met betrekking tot een situatie.

#### *Wat is beelddenken of imagineren?*

Een visie is letterlijk datgene wat je ziet, niet concreet voor je neus, maar als innerlijk beeld. Een beeld, waarvan je de energie en kwaliteiten innerlijk duidelijk waarneemt. Sommigen zien het, anderen voelen het en weer anderen ervaren het als een soort 'weten dat het beeld er is'. Hoe krijgen we zo'n beeld? Eigenlijk hebben we het veel vaker dan we ons realiseren, ons taalgebruik zit er vol van. Bijvoorbeeld: 'Ik zie er als een berg tegenop', of: 'Ik ben de draad kwijt'.

Als je aan iemand die je net zo'n beeldspraak verteld hebt, vraagt hoe dat beeld (de berg of de draad) eruitziet, krijg je vaak spontaan een levendige beschrijving van dat beeld. Dus we kunnen het wel, we maken er alleen (te) weinig gebruik van. Hoe krijg je nu beelden over wat je wilt? Dat kan door technieken als beelddenken of imagineren.

We kennen allemaal de term 'je droom waarmaken' of 'een jongensdroom kwam uit'. Dit komt doordat het beeld van de droom zo inspirerend werkt dat we net zo lang doorgaan totdat de droom werkelijkheid is geworden. Zoveel energie kan een droom geven! Beelddenken werkt net zo. Het is een techniek om via beelden bij je creativiteit en diepere verlangens te komen. Een techniek die beelden bij je doet opkomen, die inspireren, die je energie geven, waar je voor wilt gaan.

Voor beelddenken gebruiken we de rechterhersenhelft, terwijl we getraind zijn om onze linkerhersenhelft te gebruiken. Om rationeel, lineair te denken. Beelden laten opkomen is op zich niet moeilijk, iedereen kan het. De moeilijkheid zit hem erin je beelden zo vrij te laten stromen, dat je ze als het ware van binnen zintuiglijk ervaart en doorleeft. Dat je de energie ervan gaat ervaren en dat je passie zich ermee verbindt. Laten we het even praktisch maken.

### *Hoe werkt beelddenken?*

Als ik je nu vraag, denk eens aan je vorige vakantie, dan komen er spontaan herinneringsbeelden bij je op. En tegelijkertijd komen er gedachten en oordelen. Gedachten als 'wat leuk was het toch', of 'het was ook wel rotweer'. En deze gedachten dammen de beelden en de energie ervan in. De kunst is dus de beelden te laten stromen en er niet over te denken, maar alleen te ervaren. Dat vereist oefening of een trainer die je hierin kan begeleiden. Als ik je nu vraag: 'Zie jezelf in een weiland of in een boom zitten', zullen er in de regel geen herinneringsbeelden komen, maar komen spontaan nieuwe beelden op. Dus niet uit het geheugen, maar uit dezelfde bron waar onze dromen uit voortkomen. Net zo kan ik je vragen hoe je ideale werk of bedrijf eruitziet. Dan kunnen er beelden uit het geheugen komen, bijvoorbeeld als je dit net met een collega besproken hebt. Of er komen spontane beelden. Een begeleider hoort aan de manier waarop je de beelden beschrijft, uit welke bron de beelden komen. Uit je geheugen of uit het onbewuste. Ook bij de spontane beelden zal je lineaire denken met gedachten en oordelen komen. Soms zijn het er zoveel of komen ze zo snel, dat we de beelden niet opmerken, maar ik garandeer je, beelden zijn er altijd. Het is een kwestie van er wakker voor worden. Als we door begeleiding de gedachten en oordelen over de beelden laten voor wat ze zijn, zal de energie van de beelden toenemen en gaan we ze intenser beleven. Eenmaal in contact met deze stroom, zit daar de informatie in die je wilt. In beeldtaal. Soms is de betekenis meteen helder, soms dienen de beelden nog vertaald te worden. Maar altijd zit er informatie in over wat je ten diepste als mens verlangt.

Beelddenken of imagineren kan gebruikt worden voor een visie van het individu op zijn loopbaan, voor de toekomst van een project of team, of voor een gehele organisatie. Ook kan beelddenken op verschillende niveaus toegepast worden. De volgende drie cases geven voorbeelden weer van visieontwikkeling door middel van beelddenken op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

### **Case 1 op strategisch niveau: een visie op een nieuwe koers**

*Na een paar moeizame jaren wil de directeur van een ICT-bedrijf opnieuw zijn koers bepalen. Bij de vraag hoe zijn ideale bedrijf eruitziet, krijgt hij een beeld dat hij in het midden staat met eindgebruikers en collega-technici om hem heen. Hij vertelt dat hij het veel leuker zou vinden als zijn bedrijf voor eindgebruikers problemen oplost, door met collega's mooie oplossingen te verzinnen. Maar hij had het bedrijf de laatste jaren gekoerst op detacheeropdrachten met beheerklussen! Toen hij dit beeld op zich liet inwerken, voelde hij zijn verlangen om de ontwerpkant op te gaan en hij voelde dat de huidige detacheeractiviteiten wel veel geld opleverden, maar dat ze hem vanbinnen deden wegwijnen.*

*Het beeld gaf hem inspiratie om te gaan onderzoeken welk ander marktsegment op grond van de kwaliteiten van de medewerkers mogelijk was. Na een intensieve analyse werd ervoor gekozen een specialistisch product te gaan leveren. Verkoop hiervan zou automatisch ontwerp opdrachten opleveren. Enkele jaren later werd het bedrijf erkend specialist op dit gebied en in twee jaar tijd groeide het met honderd procent. Uiteindelijk omdat de directeur het aandurfde om zijn droom te gaan onderzoeken en zich niet te laten weerhouden door allerlei gedachten die zeiden dat het niet kon.*

Wat leren we uit case 1? De directeur krijgt door beelddenken een inspirerend beeld, waardoor hij ervaart dat hij met zijn bedrijf wil gaan ontwerpen. Het beeld wordt de basis van zijn visie waar hij naartoe wil en waar hij inspiratie uit put. Met zijn lineaire denken onderzoekt hij de markt en krijgt hij een visie op hoe de markt beweegt en hoe hij met zijn bedrijf de ontwerpmarkt in kan gaan. Door gebruik van beide

hersenhelften, komen hij en zijn medewerkers in de flow en door zijn zakelijke kundigheid wordt zijn bedrijf succesvol.

Case 1 gaat over een visie op strategisch niveau. Die bepaal je één keer in de zoveel jaar. We nemen nu een ander voorbeeld, op tactisch niveau.

### **Case 2 op tactisch niveau: een visie op huisvesting**

*Een manager ziet dat hij met zijn organisatie uit de huidige vestiging groeit. Hij krijgt via beelddenken een beeld van zijn nieuwe huisvesting, een prachtig oud herenhuiscomplex. Hij voelt dit beeld zo springlevend in zich dat voor hem duidelijk is dat hij het alleen nog maar hoeft te vinden, het herenhuis bestaat immers al. Hij gaat enthousiast naar een makelaar, maar die vertelt hem dat wat hij wil niet mogelijk is voor de prijs die hij wil betalen: een huurprijs die hij als plafond van zijn financiële vermogen had gesteld. Ondanks opkomende twijfels laat de ondernemer zich niet ontmoedigen en hij blijft van tijd tot tijd zoeken en makelaars aanschrijven. Na een paar maanden vindt hij zijn ideale huisvesting voor de prijs die hij voor ogen had.*

Welke rollen hebben het lineaire denken en het beelddenken gespeeld in de beslissingen van de manager in case 2? Het lineaire denken gaf de plafondprijs aan. Maar ook produceerde het twijfels of hij moest ingaan op eerdere aanbiedingen, daar zijn omgeving hem vertelde dat hij realistisch moest zijn. Maar telkens voelde hij vanbinnen of dat wat hem aangeboden was overeenkwam met zijn droom. En dat was niet het geval. (Dit is het spannendste moment in het voorbeeld, luister je naar je verstand of naar je hart of kun je ze tot één visie integreren).

Door te volharden in zijn visie kreeg hij een huis voor de prijs die realistisch was voor zijn bedrijfssituatie en die voldeed aan zijn droom. Zodoende was het beeld voor hem een toetssteen voor zijn beslissingen: aanbiedingen van huizen die hier niet aan voldeden sloeg hij af. Dat is een belangrijk kenmerk van een bezielde visie. Je kunt deze zo levend in je dragen, dat het een referentiekader wordt voor zowel strategische als operationele beslissingen.

### **Case 3: visievorming bij crisissituaties**

*Een projectleider vertelt me dat hij met zijn team in zwaar weer zit. Ik vraag hem dan hoe dat zwaar weer eruitziet, welke beelden hij daarbij krijgt. De man sluit zijn ogen en krijgt een beeld van een schip op zee in zwaar weer. Als ik vraag naar de kenmerken van het schip en de bemanning, ziet hij in dat zowel het schip als de bemanning niet opgewassen is tegen het weer waarin ze verkeren. Na de imaginatie praten we over de symboliek, en de projectleider voelt en ziet opeens dat de opdracht die zijn team heeft gekregen niet in overeenstemming is met zijn middelen, mensen en bevoegdheden. Als hij dit bij de opdrachtgever aankaart en het weet te onderbouwen, worden hem de middelen toegezegd.*

Wat is de rol van beelddenken in case 3 geweest? Door het beelddenken had de projectleider geen last meer van zijn beperkende gedachten dat hij niet mocht opgeven. Door de symboliek van de beelden zag hij de werkelijkheid objectiever en kon hij beter oordelen wat nodig was. Uiteraard had dezelfde conclusie met lineair denken gerealiseerd kunnen worden. Maar feit is dat we in crisissituaties sneller in cirkels denken en dan is beelddenken een goed middel om tot een andere visie op de werkelijkheid te komen.

## **3 Toepassingen en praktische aspecten**

### *Het samenspel tussen linker- en rechterhersenhelft*

Ik heb met voorbeelden aangegeven dat bij visievorming zowel ons lineaire denken als ons beelddenken een rol speelt. Met ons lineaire denken kunnen we analyseren: wat is de behoefte van de markt, wat zijn tendensen, hoe is onze organisatie hierop voorbereid, wat zijn de randvoorwaarden, enzovoort. Met beelddenken kunnen we achterhalen wat we verlangen, wat bij ons past, wat ons energie geeft, waardoor we vitaal blijven en geïnspireerd zijn bij wat we doen. Als we eenmaal weten wat we globaal willen, gebruiken we de knowhow van ons analytische denken om concreet en realistisch een koers uit te zetten of een plan te maken. Een mooi samenspel!

### *Toepassingen van het samenspel tussen beide hersenhelften*

Beelddenken kan gebruikt worden voor het vormen van een visie, voor strategievorming, keuzevraagstukken, het visualiseren van concrete zaken als huisvesting en voor oplossingsroutes in crisissituaties, al kost dat laatste meer inspanning en is het complexer. Het kan ook ingezet worden voor het bepalen van de bedrijfsidentiteit van een klein bedrijf of afdeling, omdat de waarden en kwaliteiten impliciet in de beelden meekomen.

De toepassing van een bezielde visie kent vele voordelen. Het inspireert en bindt mensen om je heen en focust het handelen. Het vergroot de creativiteit en zodoende het innovatief en probleemoplossend vermogen. En de voorbeelden geven aan dat het tevens werkt als referentiekader voor beslissingen, zowel strategische als operationele.

### *Duurzaamheid en inspiratieniveau van beelden*

Visualiseren, imagineren en beelddenken zijn synoniemen voor een werkmethode die gebruikmaakt van je rechterhersenhelft en op associatieve wijze beelden produceert. Hierbij is het de kunst om met die beelden verder te werken die je het meeste raken of energie geven. Dit is een cruciaal moment en daarin speelt de begeleiding een grote rol. Anders krijg je beelden die even inspireren, maar waarvan de inspiratie niet blijvend is.

Door de beelden op papier te schetsen en er met je gevoel contact mee te maken, gaan ze leven en van binnenuit ervaren worden. Dan geven die beelden op symbolische wijze aan wat je hart verlangt in termen wat je wilt realiseren of wat je kunt doen met betrekking tot een situatie. Als dit enige tijd doorvoeld wordt, verbindt van nature de passie zich ermee en ontstaat bezieling. Om deze beelden te vertalen naar een verantwoorde koers is het analytische denken nodig. Dat kan de koers van het individu zijn, bijvoorbeeld met betrekking zijn loopbaan, het kan de koers van de projectleider zijn of de koers van de directeur van een bedrijf. In het laatste geval dient de begeleider zakelijke ervaring te hebben om de integratie van de resultaten van beide hersenhelften in een zakelijke context te kunnen begeleiden.

### *Kan iedereen beelden krijgen als basis voor een visie?*

Ja iedereen kan beelden krijgen, maar het is afhankelijk van aanleg, oefenen en een stille geest. Net zoals de een meer aanleg heeft voor analytisch denken, heeft de ander meer aanleg voor beelddenken. Maar met de juiste begeleiding kan iedereen beelden krijgen. Na enige oefening komen de beelden makkelijker en sneller, en kun je makkelijker de gedachten en oordelen van je lineaire denken negeren. Naast aanleg en oefening is een stille geest dus de derde factor. Als je gaat beelddenken terwijl je net een grote tegenslag op je werk hebt meegemaakt, krijg je beelden die over die gemoedstoestand gaan. Dus een rustige geest is een voorwaarde, wil je beelden krijgen die informatie bevatten voor het thema waar je informatie over wilt. Zoals een visie op lange termijn. Dit betekent niet dat je eerst een week in retraite moet, maar wel dat je het niet even doet in de drukte van alledag. Een vernieuwende visie ontwikkelen is in principe voor iedereen mogelijk, maar het vraagt een andere benadering dan de meeste mensen gewend zijn.

### *Over Bart van Baarsen*

Als adviseur en directeur van ICT-opleidingsbedrijven heb ik vele businessplannen gemaakt en die van derden beoordeeld. Hierin stond de markt altijd centraal en werd onvoldoende stilgestaan bij wat de ondernemer bezielde. Als ondernemer heb ik ervaren wat bezieling kan bewerkstelligen. En hoe moeilijk het is om de vertaalslag te maken van visie naar bezield plan. Dit ben ik in mijn eigen bedrijf gaan onderzoeken. Na diverse opleidingen, en vallen en opstaan, verzorg ik nu workshops en coaching hierin aan ondernemers waarbij ik gebruikmaak van imaginaties en tekeningen. Ik ben geregistreerd coach bij de Nobco. Zie verder [www.arjuna.nl](http://www.arjuna.nl). Reacties graag op [info@arjuna.nl](mailto:info@arjuna.nl).

### **Literatuur**

Baarsen, B. van. *Van visie naar bezield bedrijfsplan*. [www.arjuna.nl](http://www.arjuna.nl).

Ganzevoort, W. *Principes en voorwaarden voor succesvolle en duurzame organisatie-ontwikkeling, De Coach Approach*. Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling; 2006.

Jung, C.G., e.a. *De mens en zijn symbolen*. Rotterdam: Lemniscaat; 1966.

Knoope, M. *De creatiespiraal*. Nijmegen: KIC; 1998.