



De dromende organisatie

Dromen bieden organisaties grenzeloze mogelijkheden

Marja Moors

De afgelopen decennia zijn de meest exotische wegen ontgonnen om managers en teams *out of the box* en in contact met hun binnenkant te krijgen. Droppings in de natuur, organisatiesoaps produceren en met elkaar de tango dansen bijvoorbeeld zorgen voor inspiratie en verandering. Er is echter een eeuwenoude weg naar ontwikkeling en spiritualiteit die we tegenwoordig nog nauwelijks begaan: dromen.

De dromen van de nacht vormen met hun taal van de ziel een spiritueel pad op maat en bieden iedere werknemer elke ochtend weer een nieuw repertoire aan verrassende beelden. Ze geven zicht op onverwachte ontmoetingen, onvermoede capaciteiten en metaforen van een grote schoonheid. Nog geen been uit bed en al *out of the box*, kan het efficiënter?

Iedereen droomt zo'n twee uur per nacht, ook als we ons daarvan 's ochtends niets herinneren. Dat betekent op jaarbasis een volledige maand droomtijd. Wat doen we met de beelden die ons droombewustzijn nacht na nacht presenteert?

Dat dromen een verwerkingsfunctie hebben, is algemeen bekend. Net als het leven van de dag dient het nachtleven meer doelen. Zo biedt het droombewustzijn ons de mogelijkheid verbinding te maken met het grotere en verbeeldt het potenties voor de toekomst. Dromen en droomwerk bieden grenzeloze mogelijkheden op zowel individueel niveau als organisatieniveau. In dit artikel staan de mogelijkheden van dromen voor organisatieontwikkeling centraal.

Elk jaar dromen we een maand

Droomduiding

Vrijwel alle heilige boeken van de grote religies spreken uitvoerig over openbaringen via dromen. De dogma's van diezelfde religies hebben er echter voor gezorgd dat de mensheid is gaan geloven dat slechts zeer speciale mensen in staat zijn tot een direct contact met God en het grotere via de beelden in de nacht.

Van Freud zegt men dat hij met zijn in 1900 geïntroduceerde droomduiding de wereld van de droom ontsloten heeft. Met evenveel kracht kan echter gezegd worden dat hij de mensheid haar dromen ontnomen heeft met zijn dogma dat alle dromen over seks gaan en dat alleen een hoog opgeleide specialist die kan duiden. Het heeft mensen terughoudend gemaakt om hun dromen te delen; te privé, te beschamend, te duister. En als ze die al aan de ontbijttafel bespreken, eenmaal over de drempel van het bedrijf, verdwijnen de metaforen uit de nacht in een gesloten voorziening in het achterhoofd.

Dromen gaan inderdaad vaak over onvervulde wensen, vooral over de wens om zich tot een volledig mens met een zinvol leven te ontwikkelen. In dromen drukt zich een groeipotentieel uit, dat wat nog niet is maar al aan het worden is. Seksualiteit is de ultieme uitdrukkingvorm van een wordingsproces. Dus ja, Freud wees terecht op de centraliteit van de seksuele symboliek in de droom. En nee, het is niet allemaal zo hot en steaming als het lijkt.

'Dreaming itself is the workshop of evolution', stelde Sandor Ferenci. Net als de Aboriginals geeft hij hiermee aan dat de droom aan de werkelijkheid voorafgaat. We dromen onze werkelijkheid voordat die zich via ons denken,

durven en doen manifesteert in de fysieke realiteit. Met de recent toegenomen belangstelling voor het onbewuste ligt hier een paradigma-shift klaar. We worden als mens niet alleen ouder dan vroeger, we leren ook een steeds groter deel van ons bewustzijn te gebruiken. De tijd is rijp om het nachtbewustzijn te integreren met het dagbewustzijn. Deze fusie van beide vormen van bewustzijn is nodig om de enorme uitdagingen van organisaties in dit tijdperk aan te kunnen.

Blinde vlek van onze tijd

Peter Senge (*Presence*, 2005) en Otto Scharmer (*Theory U*, 2009) noemen de innerlijke plek van waaruit wij als mens opereren 'de blinde vlek van onze tijd'. De essentie van leiderschap is volgens Scharmer een toename van presence faciliteren, van 'aandachtig zijn in het nu', waardoor mensen gaan opereren vanuit een visie op toekomstige mogelijkheden. Om dit mogelijk te maken dient men in de U van het veranderingsproces links van de curve de realiteit nauwkeurig waar te nemen (*seeing en sensing*). Daarna belandt men via het loslaten van bekende denkpatronen (*letting go*) onderaan in de U-bocht, waar 'het' gebeurt. Daar is contact mogelijk met de bron via 'aanwezig zijn' (*presencing*). De uit de bron gedolven schatten kan men vervolgens rechts van de U op bruikbaarheid toetsen aan de realiteit (*prototyping*). Meditatie, groepsbijeenkomsten en *vision quests* in de natuur worden genoemd als mogelijke wegen naar bronervaringen, die zicht geven op een zich openbarende toekomst, de *emergent future*.

In geen van de twee bovengenoemde bestsellers spreken de auteurs over de mogelijkheden die het nachtbewustzijn ons biedt om contact te maken met onze innerlijke bron. Zoals vaker neigen we ernaar het nadrukkelijk zichtbare over het hoofd te zien.

Dat wat in wording is, is niet altijd mooi

Visionaire dromen

C.G. Jung, meer dan Freud de *Grand Old Men* van de droom, heeft zijn hele leven in dienst gestaan van zijn vision quest in de spelonken van het onbewuste. De breuk met Freud ontstond vooral door Jungs overtuiging dat seksuele driften slechts een onderdeel waren van een veel grotere *dreamdrive*: die van de drang tot zelfontplooiing van zowel de individuele als collectieve menselijke geest.

Jung heeft het individuele psychologische proces met zijn theorieën over onder andere het collectieve onbewuste en de archetypen verbonden met spiritualiteit en zingeving. Volgens hem zijn dromen lang niet altijd een privéaangelegenheid, maar laten zij regelmatig een *emergent future* zien, die een hele groep aangaat.

In zijn autobiografie *Herinneringen, dromen en gedachten* beschrijft Jung de ontdekking dat zijn terugkerende nachtmerries over en visioenen van bloedstromen en geweld niet zijn persoonlijke proces weerspiegelden, maar een voorbode bleken van de Tweede Wereldoorlog.

Even dramatisch is de uiteenzetting in *The Third Reich of Dreams* (1966) van journaliste Charlotte Beradt over de dromen van Duitse Joden voor het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog. Lang voordat er informatie vrijkwam over de gaskamers en kampen, waren elementen van de zich opbouwende vernietingsmachine al te vinden in de individuele dromen. Dromen van individuen, die als puzzelstukjes bij elkaar gelegd worden, vormen vaker een verrassend tableau. Dat wat in wording is, is

niet altijd mooi. En dat is een van de redenen waarom veel mensen liever de ogen sluiten bij het wakker worden.

Maar een gewaarschuwd mens is beter voorbereid op zijn toekomst. En dat geldt voor bedrijven en overheden natuurlijk ook. Als men een mogelijke toekomst ziet in de droom, kan men handelend optreden. Een zich ontvouwend lot is niet altijd te keren, wel is het vaak mogelijk om maatregelen te treffen om de negatieve gevolgen van dat lot te beperken. Denk aan de door de Bijbelse Josef succesvol geïnterpreteerde dromen van de farao. De magere koeien en de zeven jaren met misoogsten waren onvermijdelijk. Door verstandig beleid, door tijdens de zeven vette jaren graanvoorraden op te bouwen, kon hongersnood in het land echter voorkomen worden. Welke voorspellende dromen over de kredietcrisis hebben wij gemist?

Vrolijkere voorbeelden van het visionaire gehalte van dromen zijn de vele ontdekkingen en uitvindingen op basis van droomervaringen. De ontdekking van de formule voor benzeen door de Duitse chemicus Kekule is daarvan de meest bekende. Het beeld van een slang, die in haar eigen staart beet en voor de ogen van Kekule rondtolde, zou een omwenteling in de ontwikkeling van de organische scheikunde teweegbrengen. Napoleon, Ghandi en Lincoln lieten zich als leider met succes door dromen inspireren.

Dromen inspireerden Napoleon, Ghandi en Lincoln

Drie pioniers

Zowel op individueel niveau als op organisatie-niveau ligt er nog een onontgonnen droomcontinent. De externe werkelijkheid heeft men de afgelopen eeuwen minutieus in kaart gebracht. Met de laatste Google Maps naderen we de perfectie. Hoe onbeholpen zijn echter onze kaarten van het gebied waar nieuwe vormen ontspringen. Over het gebruik van dromen voor persoonlijke ontwikkeling zijn inmiddels planken vol boeken geschreven. Het gebruik van deze informatie in de praktijk van de hulpverlening en zingeving blijft daarbij echter nog ver achter. Nog geringer zijn de kennis en het gebruik van dromen in organisaties. Jeremy Taylor, Gordon Lawrence en Anjali Hazarika zijn pioniers in dit nieuwe gebied.

In *Where People Fly and Water Runs Uphill* (1992) beschrijft Jeremy Taylor het droomwerk dat hij in 1969 begon toe te passen in organisaties en instellingen. De groepsleden herkennen door hun dromen te delen de eigen onbewuste beelden en stopten met 'negatieve' inhouden projecteren op hun collega's. Het vermogen van de deelnemers om op authentieke wijze contact te maken nam sterk toe. De spirit en de vitaliteit van de teams groeiden. Aangeemoedigd door dit succes heeft Taylor sindsdien het droomwerk toegepast in de meest uiteenlopende organisaties.

Gordon Lawrence, verbonden aan het Tavistock Institute, begon in 1982 met zijn Social Dreaming-experimenten. In een groep werden dromen gedeeld via de methode van de vrije associatie. Op iedere ingebrachte droom kon men reageren met een andere droom of met een gedachte, vanuit het idee dat de dromen iets te vertellen hadden over de groep ter plekke en over de maatschappij als geheel. De focus lag dus niet op de interpretatie van de individuele droom, maar op de individu-overstijgende beelden, die zichtbaar werden als men de ingebrachte dromen met elkaar in contact

bracht. Lawrence noemde de groepsvorm een matrix (letterlijk: baarmoeder). In deze droommatrix ontstaat een *multiverse*, een wereld met verschillende betekenissen van waaruit voor organisaties belangrijke nieuwe perspectieven zichtbaar kunnen worden.

In haar boek *Daring to Dream* (1997) vertelt Anjali Hazarika hoe ze in India droomwerk succesvol toepast in grote bedrijven in de olie-industrie. De Indiase cultuur is nauw verbonden met verhalen vertellen en beeldtaal, waardoor het droomwerk daar makkelijker landt dan in ons 'verlichte' Europa. Haar methoden zijn diverser dan die van het strikte Social Dreaming van Lawrence. In de teams wordt de betekenis van de dromen van werknemers onderzocht op zowel individueel niveau als organisatieniveau. Hazarika beschrijft hoe dit type droomwerk managers helpt om zaken op een ongewone manier te zien, waardoor betekenisvolle nieuwe verbindingen gelegd kunnen worden. Dit versterkt het vermogen om te denken in metaforen en de tolerantie van ambiguïteit en complexiteit, die de basis van creativiteit vormen. Dromen delen zorgt voor een verbinding tussen teamleden op een ander en dieper niveau. Conflicten in het team zijn vanuit dat niveau beter te bewerken. En de samenwerking tussen de teamleden krijgt door onbewuste inhouden te delen een extra dimensie.

Organisaties
kunnen droomwerk
op verschillende
niveaus toepassen



Blik op de droom

In organisaties experimenteert men met droomwerk, maar het volle potentieel gebruikt men nog niet. Jeremy Taylor beschrijft hoe hij in 1969 uit wanhoop droomwerk introduceerde in een volkomen vastgelopen en gedesillusioneerde groep. Het was het enige wat hij nog kon bedenken.

Vastlopen was ook voor mijzelf de reden om twintig jaar geleden de blik op de droom te richten. Na zoektochten langs goeroes en leraren in de jaren tachtig was de stagnatie nog immer niet geweken. Met de moed der wanhoop verlegde ik mijn aandacht naar de beelden uit de nacht. De gevolgen waren verstrekkend en blijvend. Niets zo overtuigend als boodschappen van binnenuit.


De vaak geciteerde uitspraak van Einstein dat problemen niet zijn op te lossen vanuit het bewustzijn, dat ze creëerde, onderstreept de noodzaak om in deze sterk veranderende tijden ons nacht bewustzijn niet langer in duisternis te laten sluimeren. Dagbewustzijn en nacht bewustzijn combineren vergroot de ruimte van het mogelijke en brengt ons in het gebied tussen het gekende en nog niet gekende.

In organisaties is droomwerk op verschillende niveaus toe te passen. Op het eenvoudigste niveau zorgt de symbolen en metaforen uit de nacht delen, bijvoorbeeld tijdens een teambuilding, voor een vergroting van de synergie. Weerstand nemen af, het vertrouwen in elkaar stijgt, het probleemoplossende en creatieve vermogen van het team wordt groter. Door een stap verder te gaan en teamleden in een duidelijke structuur te laten reageren op het droommateriaal van een ander, ontstaat er ruimte voor intensieve leerervaringen, creativiteit en leiderschapontwikkeling. Andere organisatieperspectieven ontdekken is mogelijk op een derde niveau door de droombeelden van

teamleden via diverse methodieken aan elkaar te schakelen. Op dit niveau is de focus de organisatie als geheel.

Het is bij geen van de werkvormen noodzakelijk dat iedere deelnemer zich zijn dromen herinnert. Er wordt niet alleen met nachtdromen gewerkt. Ook dagdromen, herinneringen en associaties bieden ingangen voor ontwikkeling. Bijkomend voordeel van met droommateriaal werken: het is leuk! Niet alleen is het nacht bewustzijn uitermate creatief, maar regelmatig is dat zelfs regelrecht komisch. Het neemt onze beperkte visies graag op de hak.

Ten slotte: dromen hebben de potentie te emanciperen tot meer zelfstandig denken en handelen. Ieder mens die de kracht van zijn droommateriaal heeft leren kennen, heeft de rest van zijn leven toegang tot een eigen, innerlijke toetssteen. Dit anker maakt hem minder kwetsbaar voor de onzekerheden in dit tijdsgewricht. Geen overbodige luxe in een organisatie landschap dat non-stop verandert.

Droomwerk vraagt wel enige bescheidenheid. Het mysterie van de droom zal zich nooit helemaal laten ontrafelen door onze beperkte cognitieve vermogens. De wens tot overzicht en controle durven loslaten is nodig om de droom de ruimte te geven ons te inspireren. *Letting go* is een voorwaarde voor *letting come*, zoals Scharmer al zei. 

Over de auteur

Marja Moors (1960) studeerde psychologie en rondde deze studie af met een onderzoek naar de bruikbaarheid van dromen in het dagelijks leven. Specialistische opleidingen leidden haar op voor haar werk als gezondheidszorgpsycholoog, (relatie) coach en systemisch werker in organisaties. www.dreamingtogether.nl.