

De cirkeltechniek bij organisatieverandering

© 2005, Arnoud Huibers en Coert Visser

Uit de oplossingsgerichte veranderbenadering is een eenvoudige techniek voortgekomen die vaak goed helpt om overleg over organisatieverandering stimulerend te laten verlopen: de cirkeltechniek. Lees in dit artikel hoe deze techniek werkt en wat u er mee kunt bereiken.

Organisatieverandering

Organisaties hebben vrijwel continu te maken met grote en kleine veranderprojecten. Die veranderingen kunnen betrekking hebben op structurele zaken zoals het wijzigen van het primaire proces, het samenvoegen van afdelingen, het invoeren van systemen of het veranderen van de managementstructuur. Ook kunnen veranderingen te maken hebben met aspecten die de cultuur en de samenwerking betreffen, zoals het verbeteren van de klantgerichtheid, het verbeteren van de samenwerking, het vergroten van de productiviteit enzovoorts.

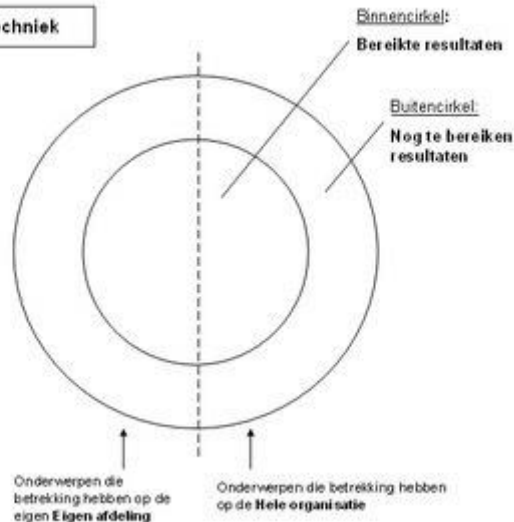
Communiceren over de voortgang

Bij veranderprojecten die een wat langere doorlooptijd hebben is het heel belangrijk om te blijven communiceren over de doelstellingen en over de voortgang van het veranderproces. Onze observatie is dat vergaderingen over organisatieverandering zich nogal eens concentreren op twee onderwerpen: 1) wat gaat er niet goed? en 2) wat moeten we daaraan doen? Wanneer deze twee vragen centraal staan in een overleg valt het resultaat vaak tegen. Deelnemers aan het overleg kunnen ontmoedigd raken van wat er allemaal nog niet goed gaat en overweldigd raken van wat er allemaal nog moet gebeuren.

De cirkeltechniek

Uit de oplossingsgerichte veranderbenadering is een eenvoudige techniek voortgekomen die vaak goed helpt om overleg over organisatieverandering stimulerend te laten verlopen: de cirkeltechniek. Bij deze techniek tekent de vergadervoorzitter (of de procesbegeleider) twee cirkels, een binnencirkel en een buitencirkel op een flip-overvel. In de binnencirkel wordt tijdens het overleg opgeschreven wat er al bereikt is en in de buitencirkel worden de dingen die nog bereikt moeten worden opgeschreven. Ook is het nuttig om de cirkel in twee delen te splitsen waarbij in de linkerhelft verbeteringen en verbeterdoelen worden genoteerd die betrekking hebben op de eigen afdeling en in de rechterhelft die dingen die betrekking hebben op de hele organisatie. (zie figuur 1).

Figuur 1: De cirkeltechniek



Werkwijze

De cirkeltechniek is heel flexibel toepasbaar. Hij kan prima gebruikt worden in een-op-een situaties, in kleine groepen en ook in grote groepen. Bij kleine groepen werkt een seriële werkwijze vaak goed. De procesbegeleider kan per persoon een inventarisatie maken van al gerealiseerde verbeteringen en nog te verbeteren aspecten. Bij grotere groepen kan soms beter met een parallelle aanpak gewerkt worden. Aanwezigen kunnen dan allen voorbeelden van verbeteringen en doelen noemen. Ook kan het goed werken om een grote groep in subgroepjes te splitsen en de subgroepjes zelf hun cirkel te laten invullen. Deze kunnen vervolgens plenair worden besproken en desgewenst worden geïntegreerd.

Positieve termen

De cirkeltechniek werkt het beste indien de woorden die in de cirkels komen te staan zo veel mogelijk vervat zijn in termen van concrete positieve resultaten. De procesbegeleider speelt hierin een belangrijke rol. Wanneer mensen in eerste instantie bijvoorbeeld een verbeterdoel in termen van een klacht formuleren (“het management komt nooit eens kijken op de werkvloer”) dan kan het zijn dat door doorvragen van de procesbegeleider de term “betrokkenheid van het management” in de cirkel wordt genoteerd. De klacht wordt op deze manier geherformuleerd in termen van de aanwezigheid van iets (bijvoorbeeld ‘regelmatig overleg’ in plaats van de afwezigheid van iets (bijvoorbeeld: ‘veel te weinig interesse voor ons werk’).

Een manager van een afdeling vulde samen met zijn afdelingsmedewerkers de cirkel in en kwam tot de volgende weergave van gerealiseerde verbeteringen en verbeterdoelen.



Doelen

Wanneer de cirkels gevuld zijn concentreert de procesbegeleider zich op de buitencirkel. Allereerst vraagt hij de deelnemers om een prioritering aan te brengen in de genoemde doelen. Vaak werkt het het best om niet meer dan een of twee doelen te stellen. Als de tijd het toelaat kan men vervolgens per doel even stilstaan bij het bepalen van een te volgen aanpak. Desgewenst kan hierbij gebruik gemaakt worden van de techniek van schalen. Op een schaal van 0-10 wordt aangegeven hoe dit punt er nu voor staat en wat een kleine, haalbare stap voorwaarts zou zijn. Het voert te ver om daar in dit artikel verder op in te gaan op de techniek van de schaalvraag maar geïnteresseerden kunnen [hier meer lezen](#).

Voordelen

Het toepassen van de cirkeltechniek heeft een aantal voordelen. In de eerste plaats is de techniek heel eenvoudig en doelgericht. De techniek dwingt af dat het gaat om de essentie: het boeken van vooruitgang in de gewenste richting. Bij de inventarisatie van wat al gerealiseerd is valt ons vaak op dat de deelnemers aan het gesprek nogal eens positief verrast zijn over hoeveel er al bereikt is. Dit verschaft vaak trost en vertrouwen. Verder is het heel prettig dat ieder de vergaderruimte verlaat met concrete doelen. Het gebruiken van de cirkeltechniek kan een nuttige impuls in een verandertraject opleveren.

Mocht u zich aangetrokken voelen tot experimenteren met de cirkeltechniek, zijn wij geïnteresseerd in uw ervaringen en staan wij stand-by om uw vragen te beantwoorden.

Schalen: praktisch hulpmiddel bij verandering

© 2004, Coert Visser

Schalen (De Shazer, 1986) behoren tot de meest eenvoudige, aansprekende en toegankelijke hulpmiddelen afkomstig uit het [oplossingsgerichte gedachtengoed](#). Schalen zijn zeer gemakkelijk te gebruiken en hebben zeer veel toepassingsmogelijkheden. Met dit artikel wil ik u heel snel wegwijs te maken in het gebruik van schalen.

Hoe werkt u met schalen?

Aan de hand van een voorbeeld uit de coachingspraktijk leg ik u eerst puntsgewijs de basiswerkwijze uit:

1. Uitleg schaal

De coach legt uit dat de schaal loopt van 0 tot 10 waarbij 0 staat voor de situatie waarin het probleem op zijn ergst was en 10 voor de situatie waarin het probleem helemaal weg is en de gewenste situatie bereikt is.

2. Vragen om de score

De coach vraagt vervolgens aan de gecoachte op welke positie hij zich nu bevindt (dit wordt het platform genoemd). De coach heeft geen mening over de juistheid of onjuistheid van de score.

3. Inzoomen op wat er al bereikt is

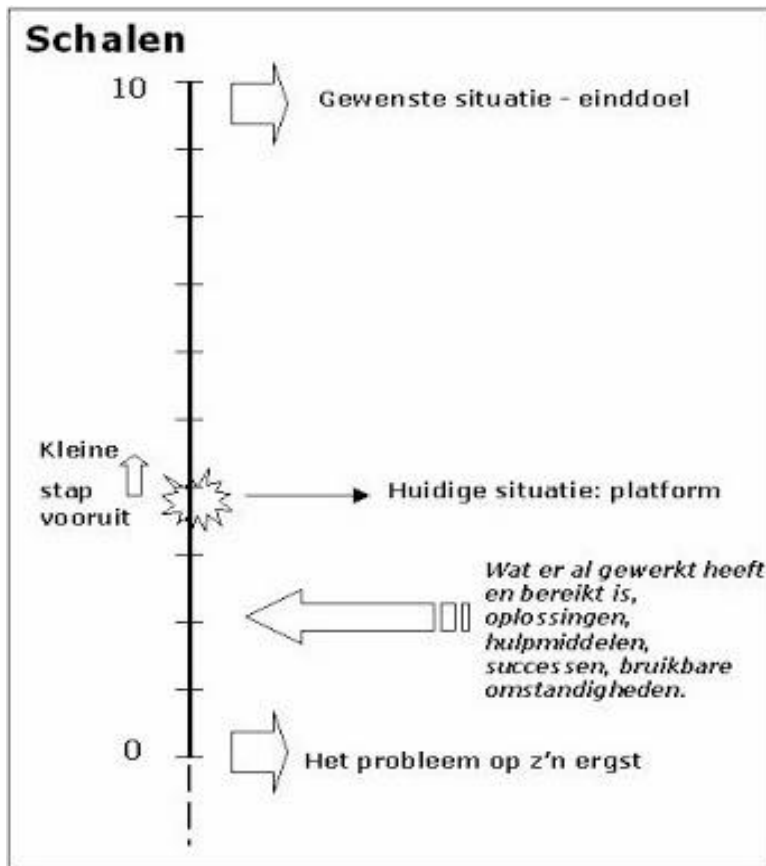
Vervolgens vraagt de coach hoe de persoon al tot de huidige score is gekomen. Wat maakte dit al mogelijk? De coach richt zich dus heel sterk op wat er al is en niet op wat er nog niet is.

4. Visualiseren van de gewenste situatie

Vervolgens nodigt de coach de gecoachte uit om te beschrijven hoe hogere punten op de schaal eruit zouden zijn. Bijvoorbeeld de positie 10, waarin de gewenste situatie helemaal is bereikt.

5. Uitnodigen tot een kleine stap vooruit

Vervolgens nodigt de coach de gecoachte uit om een kleine stap vooruit te zetten. Het volgende plaatje geeft al de genoemde elementen weer:



Case: communicatie

John is een projectmanager die naar een coach gestuurd werd door zijn baas die vond dat hij te bot communiceerde. Na ongeveer 10 minuten begint de coach de schaaltechniek te gebruiken.

Coach: John, op een schaal van 0 tot 10, waarbij 0 staat voor 'mijn communicatie op zijn slechtst' en 10 voor 'mijn communicatie op zijn best' waar zou je nu zeggen dat je staat?

John: Mmmm... Ik zou zeggen een 5 of een 6... laten we zeggen dat ik nu op een 5½ sta.

Coach: Een 5½? Dat klinkt goed. Dus jij bent gegaan van een 0 naar een 5½.. Wat zijn dingen die je hebben geholpen om daar te komen?

John: Ik ben minder impulsief dan ik eerst was. Ik probeer na te denken voordat ik iets zeg. Ik heb geleerd dat ik niet zomaar alles moet zeggen wat in me opkomt. Dat deed ik vroeger maar dat doe ik nu niet meer.

Coach: Aha. Hoe herinner jij je eraan om te denken voor je spreekt?

John: Ik ben erachter gekomen dat dat dingen meestal alleen maar erger maakt. Dus ik zeg gewoon tegen mezelf: "Stop, zeg het niet!"

Coach: Knap zeg. Wat heeft je nog meer geholpen om op die 5½ te komen?

John: (pauze)... Eén ding dat ik doe is andere mensen om advies vragen voordat ik communiceer.

Coach: Ok. Hoe helpt dat?

John: Het is goed om te horen hoe andere mensen naar een situatie kijken. Je krijgt een breder perspectief op de situatie. Het helpt mij om subtieler en diplomatieker te zijn in mijn antwoorden.

Coach: Subtieler en diplomatieker?

John: Ja. Bijvoorbeeld, toen ik een vorige week een e-mail moest versturen was ik in eerste instantie heel kwaad en mijn eerste neiging was om een furieuze e-mail te sturen. Maar dat deed ik niet. Ik schreef een e-mail en vroeg een collega om hem eerst te lezen voordat ik hem zou versturen. Alleen al het idee dat iemand mijn e-mail zal gaan lezen voordat ik hem zou versturen helpt mij om me meer bewust te zijn van hoe ik hem schrijf. Nadat zij hem gelezen had heb ik er nog een paar dingen aan veranderd. Uiteindelijk was de e-mail veel beter dan de e-mail die ik zou hebben gestuurd als ik het impulsief zou hebben aangepakt.

Coach: Ok, dat zie ik voor me. Stel je nu eens voor hoe je communicatie er uit zou zien op positie 10 op de schaal. Kun je dat eens voor me beschrijven?

John: Mmmm... ik denk dat ik meer bewust en tactvol zou communiceren.

Coach: Hoe zou ik kunnen herkennen dat het meer bewust en tactvol zou zijn?

John: Ik zou geen groffe woorden gebruiken en niet aanvallen. Ik zou begrip tonen voor het standpunt van de ander. Maar tegelijk zou het heel duidelijk zijn wat mijn standpunt was.

Coach: Goed. Je staat nu op een 5½. Wat zou je kunnen doen om er een 6 van te maken?

John: Ik zou nog iets bewuster gaan communiceren.

Coach: Hoe zou je dat kleine stapje morgen kunnen zetten?

John: Ik heb morgen een lastig gesprek. Ik ga op papier zetten wat ik wil bespreken en laatst dat van tevoren lezen aan mijn vrouw.

Verschillende soorten schalen

Er zijn verschillende soorten schalen die nuttig kunnen zijn bij het realiseren van veranderingen:

1. De successchaal

De meest gebruikte schaal; zie ook het bovenstaande voorbeeld. De schaal is handig bij het concreet maken van het doel, van wat er al bereikt is en van verdere progressie in de richting van het doel.

2. De motivatieschaal

Deze schaal wordt gebruikt om te de motivatie voor verandering te bespreken en versterken. Op deze schaal staat een 0 bijvoorbeeld voor: ' ik heb niets over voor het bereiken van het doel' en 10 voor: ' ik heb er alles voor over om het doel te bereiken'.

3. De zelfvertrouwschaal

Deze schaal wordt gebruikt om het vertrouwen van het individu dat hij de verandering tot stand kan brengen te bespreken en versterken. Een 0 staat bijvoorbeeld voor: 'Ik geloof totaal niet dat ik het zal kunnen' en een 10: 'Ik weet zeker dat ik het zal kunnen'.

4. De zelfstandigheidsschaal

Als coaches en adviseurs streven wij na om cliënten te helpen zonder dat zij van ons afhankelijk worden. De zelfstandigheidsschaal helpt daarbij. Een 0 op deze schaal betekent bijvoorbeeld: 'Ik weet zeker dat ik de verandering niet alleen realiseren' en een 10: 'Ik weet zeker dat ik zelfstandig in staat ben de verandering te realiseren en heb geen externe hulp meer nodig'.

Bij de motivatieschaal, de zelfvertrouwschaal en de zelfstandigheidsschaal kunnen alle stappen die we in de basisuitleg hebben genoemd worden toegepast.

Schalen worden vaak toegepast in 1-op-1 situaties zoals coachingsgesprekken en functioneringsgesprekken maar zij hebben ook uitstekende ervaringen met het toepassen van schalen in groepsituaties. Een geweldige oefening met schalen die wij leerden van de engelse consultant Paul Z. Jackson is het zogenaamde schaalwandelen. Deze oefening kan individueel gedaan worden maar ook met kleine of grote groepen. Hij gaat als volgt.

Schaalwandelen

Je vraagt mensen in de groep om zich voor te stellen dat de ene kant van de kamer/zaal de 0 vertegenwoordigt en de andere kant de 10. Dan vraag je hen om zich hun huidige positie op de schaal voor te stellen als N en je vraagt allen om op positie N te komen staan. Vervolgens vraag je hen wat ze zien als ze terugkijken naar positie 0. Daarna vraag je hen wat hen heeft gebracht van 0 naar N. Dan vraag je hen zich om te draaien en te vertellen wat zij zien als ze naar punt 10 kijken. Vervolgens nodig je hen uit om te komen staan op positie 10 en om in gedachten te visualiseren hoe het zou zijn om op 10 te zijn en wat dan mogelijk zou zijn. Dan stapte men weer terug naar positie N en je vraagt hen zich voor te stellen hoe een klein stapje vooruit eruit zou kunnen zien. En dan nodig je hen uit het stapje te zetten zo gauw ze het bedacht hebben. Nu u? De mogelijkheden van schalen zijn vrijwel onbeperkt. U kunt elk type schaal dat u maar nuttig vindt toepassen. Stelt u zich eens een schaal voor waarbij 0 staat voor: 'Ik heb geen enkele aandrang om hier eens mee te gaan experimenteren' en 10 staat voor: 'ik heb popel om dit eens uit te proberen'. Waar staat u nu?