

■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Cirkeltechniek bij organisatieverandering



Een bedrijf gericht op vastgoedonderhoud heeft het zoals de hele bouwsector moeilijk in de crisis. De directie wil dat het bedrijf zich de komende jaren duidelijker gaat onderscheiden. Zij wil aantoonbaar verschil maken, niet alleen in de kwaliteit van de uitvoering van het werk, maar ook in de manier waarop dat gebeurt: in de omgang met de klanten, in de onderlinge samenwerking op kantoor en ook in de hele uitstraling van het bedrijf. Misschien kan organisatiecoaching daar iets aan bijdragen?

Aanleiding

In een eerste gesprek met de directie wordt duidelijk waar het bedrijf mee worstelt: "Wij weten als directie heel goed waar we de komende jaren heen willen, maar wij doen het niet. Wij praten daar wel over, maar doen te weinig. Het gaat zo'n beetje als bij het kwaliteitssysteem dat we ooit hebben ingevoerd: dat bleek slechts een papieren tijger. Alle procedures zijn toen met veel moeite vastgelegd, maar we houden ons daar in de praktijk nauwelijks aan. We willen uitzoeken hoe dit komt, en wat er voor nodig is om het te laten slagen."

Als organisatiecoach bemerk ik een zekere terughoudendheid bij de manier waarop de vraag wordt geformuleerd: hoe gaat het hen helpen als ze weten waarom ze iets niet doen dat ze wel willen doen? Kunnen ze in plaats van erover praten er niet gewoon mee aan de slag? Ik vermoed dat een positieve benadering hier kan helpen en besluit verder te praten vanuit een waarderende insteek: met aandacht voor wat de directie in de toekomst wil gaan realiseren en wat hen daar nu al in lukt in plaats van wat hen weerhoudt. Ik probeer eerst helder te krijgen hoe het beoogde resultaat er concreet uitziet: "Stel dat het gelukt is om onderscheidend te zijn op de markt, hoe zullen klanten dat dan merken? En wat gaat er dan beter dan nu?" Daar hebben ze verrassend concrete beelden bij: "Dan klaren we niet alleen de aangenomen klus, maar adviseren we een klant ook nog even wat er allemaal nog beter kan, vooral een kwestie van service". Enthousiast noemen de directieleden nog meer voorbeelden. Het gesprek krijgt direct dynamiek: een veel hoger energieniveau wordt merkbaar. Mijn indruk is dat als ik bij deze directie de aandacht richt op wat er allemaal nog moet gebeuren om het doel te bereiken, dat ik dan de verandering eerder ontmoedig dan stimuleer. Hoe kan ik hier iets anders doen dan wat ze gewend zijn, iets dat kans heeft om wel te beklijven?

Houvast

Ik stel de directie voor om aansluiting te vinden bij de oplossingsgerichte benadering (Jackson, P.Z. & M. McKergow, 2002). Vanuit deze benadering is het niet zo relevant om te achterhalen waarom iets niet lukt. De aandacht gaat naar wat er – ondanks allerlei moeilijkheden – al wel lukt. Daarmee ligt de focus niet zozeer op oorzaken van mislukkingen die meestal in het verleden liggen, maar op het verdere stappen zetten in de richting van een gewenste toekomst: waar zijn we naar op weg en hoe is het ons

gelukt om al zo ver te komen als we nu zijn? En vervolgens: wat kunnen we nog meer doen om de gewenste situatie dichterbij te halen? En dan niet in termen van grote en complexe plannen (die in dit bedrijf toch maar in de la terechtkomen), maar veel meer in de vorm van aantrekkelijke acties die concreet uit te voeren zijn.

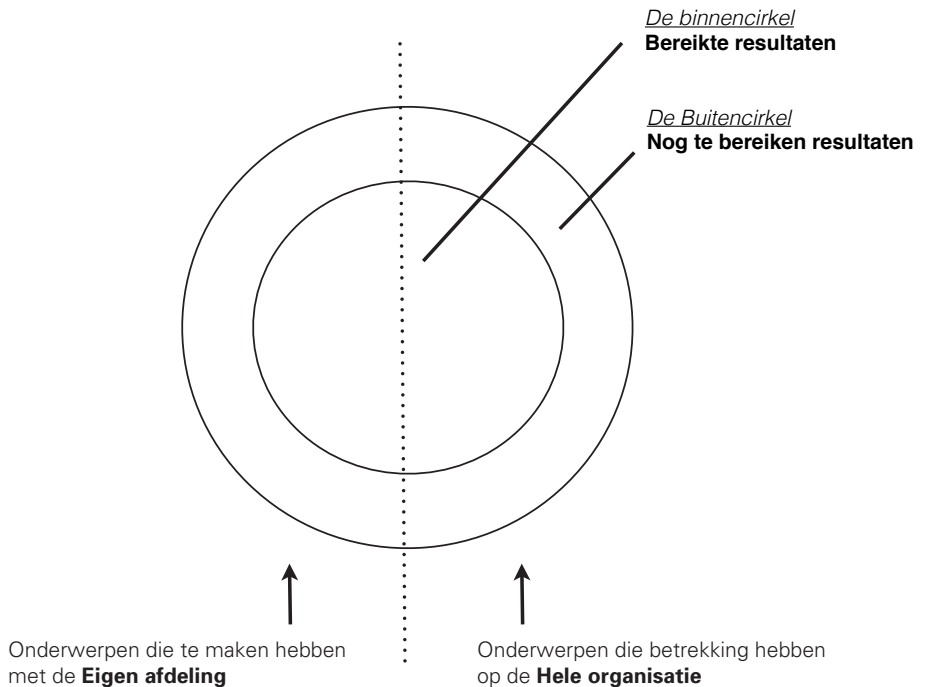
De cirkeltechniek (Coert Visser 2007) komt voort uit deze oplossingsgerichte benadering. Het is een eenvoudige techniek die helpt om organisatieverandering op een positieve en stimulerende manier te laten verlopen. Kern ervan is het visualiseren van twee cirkels: een binnencirkel en een buitencirkel. In de

De gewenste verandering is geen verre toekomstfantasie

binnencirkel wordt opgeschreven wat er al bereikt is en in de buitencirkel wat nog gerealiseerd moet worden. Eventueel kan de cirkel ook nog in twee helften verdeeld worden: de ene helft gaat dan over de eigen afdeling en de andere over de hele organisatie. Daarmee ontstaat een concreet beeld van wat er op welk niveau van de organisatie al aan resultaten bereikt is en wat nog aan resultaten bereikt moet worden.

Toepassing

We spreken een sessie af met de hele directie van het bedrijf, die uit zes personen bestaat. Na een korte introductie van de directeur over het waarom (eigenlijk: het waartoe) van deze bijeenkomst, licht ik de cirkeltechniek toe. Ik heb met schildersband een grote binnencirkel en een buitencirkel afgeplakt op de muur. Ik vraag de directieleden eerst om met een dikke stift op post-its op te schrijven wat er allemaal al goed gaat, en wat ze (dus) willen behouden. Dat plakken ze allemaal in de binnencirkel.



Figuur 1. De cirkeltechniek (bron: Coert Visser)

Per persoon lichten ze toe wat ze hebben opgeschreven, bijvoorbeeld: 'enthousiasme', 'collegialiteit' en 'flexibiliteit'. De uitwisseling draagt bij aan een zekere trots: "We hebben al heel wat bereikt!" We bespreken hoe het hen gelukt is om die resultaten te bereiken en wat ze daarvoor hebben gedaan.

Vervolgens vraag ik om ook weer op post-its op te schrijven wat er beter kan, wat iedereen wil veranderen. Die post-its komen in de buitencirkel te hangen en worden opnieuw toegelicht. Bijvoorbeeld: 'afspraken nakomen bij klanten' wordt concreet gemaakt met: "Als je zegt; 'ik bel je morgen', dan moeten we ook echt de volgende dag bellen!" Al pratend ontstaat ook een onderscheid tussen wensen die de directie zelf aangaan en wensen die gelden voor het bedrijf als geheel (zoals:

'het magazijn kan beter op orde'). Al pratend blijken de post-its te clusteren in verschillende deelaspecten: taakomschrijving, planning, houding en samenwerking. Daarmee komt in de vorm van vier taartpunten ook meer overzicht over wat er allemaal gedaan kan worden om het beoogde doel de komende tijd dichterbij te brengen. Inmiddels is een positieve sfeer ontstaan; de gewenste verandering is geen verre toekomstfantasie, maar komt door de concrete verbeteracties meer binnen bereik te liggen. Heel anders dan 'praten over'.

Uit het overzicht formuleren de directieleden ten slotte voornemens om de komende week mee aan de slag te gaan. Niet te groot, maar haalbaar, en ook attractief voor de betrokkenen. Ieder wordt daarmee

'eigenaar' van een concrete verbeterstap. Een voornemen van een van de deelnemers is om wat is opgeschreven de komende week uit te werken en er in een volgend overleg verder op door te gaan. In een uiterst constructieve sfeer sluiten we de bijeenkomst af: "Ik zag van tevoren eerlijk gezegd wat op tegen dit gesprek, maar het is ontzettend leuk om zo met elkaar aan de toekomst te werken".

Risico's

Er zijn weinig gevaren verbonden aan de cirkeltechniek. Een risico kan zijn dat deelnemers, ondanks de positieve insteek, toch nog gaan klagen. De rol van de begeleider is om de deelnemers te stimuleren om zoveel mogelijk in positieve termen te praten, dus niet vanuit een gemis ('de markt zit op slot'), maar vanuit wensen ('marktaandeel handhaven').

Ook is het risico dat de aanvankelijke energie om met de verandering aan de slag te gaan na een poosje weer vermindert. Bijvoorbeeld door een gebrek aan discipline om ermee bezig te blijven. In dit bedrijf blijven de cirkels in de weken na deze bijeenkomst op de muur

hangen, waarbij soms post-its van de buiten naar de binnencirkel worden verplaatst. De directeur: "Het belangrijkste is dat we nu zelf meer ook de focus richten op wat al wel lukt in plaats van op wat niet. Soms vergeten we dat wel eens. En het mooie is dan dat we elkaar erop aanspreken: het glas is half vol!"

Vervolg

Of een beoogde organisatieverandering succesvol verloopt hangt niet alleen af van wat er aan de top van het bedrijf gebeurt. De vraag is of ook de rest van de organisatie in beweging komt. Een variant van de cirkeltechniek voor het hele bedrijf (in dit geval voor zo'n zestig medewerkers) kan daarvoor een passende optie zijn. ■

Referenties

- Jackson, P.Z. & M. McKergow. (2002). *The Solutions Focus*. London: Nicolas Brealy Publications.
- Visser, C. (2005). *De cirkeltechniek bij organisatieverandering*. Geraadpleegd op 15 april 2013 van <http://artikelencoertvisser.blogspot.com/2007/12/de-cirkeltechniek-bij.html>



Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen samen een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties.
www.organisatiecoaching.eu