

Copyright © 2018 InnerVida, OntplooingsArchitecten
Vertaling: Renske Wiene
Redactie: Tatiana van Rijswijk-Koot
Vormgeving omslag en binnenwerk: Jurriaan van Rijswijk

Naar het origineel: *The Circle Way, A leader in every chair*
Copyright © 2010 door Christina Baldwin en Ann Linnea
Originele titel: *The Circle Way, A leader in every chair*
Uitgever: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
www.bkconnection.com

Eerste Editie Origineel

Paperback gedrukte versie ISBN 978-1-60509-256-0
PDF E-book ISBN 978-1-60509-258-4
IDPF E-book ISBN 978-1-60509-773-2

ISBN 978 90 9029496 4
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze publicatie mag gereproduceerd, verdeeld of verzonden worden via elke vorm of ieder middel, inclusief via fotokopieën, opnames of andere elektronische of mechanische methoden zonder geschreven toestemming van de uitgever, behalve in het geval van korte citaten die deel zijn van kritische en bepaalde andere niet-commerciële werken die toegestaan zijn onder copyright wetgeving. Voor het vragen om toestemming, kunt u terecht bij de uitgever;

Uitgegeven door:



InnerVida OntplooingsArchitecten
Tobias Asserlaan 3, 2662 SB, Bergschenhoek
info@innervida.nl
www.innervida.nl

Versnellen
door te
vertragen

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Voorwoord, A Leader in Every Chair | 11 |
| Voorwoord, Versnellen door te vertragen | 13 |

Deel I - Circulair Leiderschap, de basis van The Circle Way 17

| | |
|--|----|
| 1 Waar de Cirkel vandaan komt en waar het ons naartoe brengt 19 | |
| Waar de cirkel vandaan komt | 20 |
| De cirkel als een archetype van groepsdynamiek | 25 |
| De piramide als archetype van groepsdynamiek | 28 |
| Waar de cirkel ons naartoe brengt | 30 |
| Een nieuwe gesprekscultuur creëren | 32 |
| 2 De elementen van de Cirkel 35 | |
| Een gespreksstructuur | 36 |
| Aan de rand | 39 |
| Faciliteren | 41 |
| Interne componenten van de cirkelstructuur | 42 |
| De cirkel rond maken | 59 |

Deel II - Aan het werk met de Cirkel 63

| | |
|--|-----|
| 3 De kracht van de voorbereiding, uitnodiging, intentie en de kern 65 | |
| Niveaus van voorbereiding | 66 |
| Uitnodiging en intentie | 68 |
| Het ontwikkelen van intenties in de cirkel | 70 |
| Persoonlijke intentie in een groepsproces | 73 |
| Kern | 75 |
| 4 Circulair leiderschap in de Cirkel 77 | |
| De rol van de gastheer | 80 |
| Gastheer zijn tijdens een conflict | 82 |
| Procesbewaker | 85 |
| Procesbewaking in een conflict | 86 |
| Schrijver | 90 |
| Cirkel en agenda | 92 |
| Cirkel aan de telefoon, de conference call | 94 |
| Ruimte behouden in de cirkel | 95 |
| 5 Verantwoordelijkheid door afspraken, pijlers en principes 97 | |
| Afspraken | 98 |
| De pijlers van de Cirkel | 103 |
| Drie principes | 108 |
| 6 De Cirkel, stap voor stap 113 | |
| Startpunt | 116 |
| Check in | 118 |
| Check out | 122 |
| De Cirkel gebruiken als organisatorische methodiek | 124 |
| Hoe de Cirkel te gebruiken met andere methodieken | 126 |

Deel III - De waarde van aanwezig zijn in de Cirkel **131**

| | |
|---|------------|
| 7 Het verhaal als primaire gespreksvorm | 133 |
| Verhalen delen | 134 |
| Verhalen definiëren | 136 |
| Tijd en ruimte maken voor een verhaal | 138 |
| De vier gaven van het verhaal | 139 |
| Cirkel en de kracht van het verhaal | 143 |
| 8 Activeren en reageren in een sociale context | 145 |
| Bewaring, een aspect van het groepsproces | 147 |
| De energie van de kern begrijpen | 151 |
| De energieke rollen van de gastheer en procesbewaker | 157 |
| 9 Schaduw in de Cirkel | 161 |
| Hoe de schaduw tevoorschijn komt | 162 |
| Schaduw in ons dagelijks leven | 167 |
| Schaduw in de Cirkel | 169 |
| De schaduw aan het licht brengen | 172 |
| Waarom de schaduw niet besproken wordt | 177 |
| 10 De Cirkel ondersteunt | 181 |
| De wereld die we nodig hebben | 182 |

Deel IV - De Cirkel als veranderingsmethodiek **193**

| | |
|---|------------|
| 11 Circulair organiseren | 195 |
| De Cirkel als vertegenwoordiger van de culturele hervorming | 196 |
| Hoe Circle Way terecht kwam bij de Financial Planning Association | 198 |
| Ridge and Valley School | 203 |
| True North Zorgcentrum | 208 |
| Terugblik | 214 |
| 12 De Cirkel in het dagelijks leven | 215 |
| De Cirkelmethode in relaties | 216 |
| De Cirkelmethode in families | 219 |
| De Cirkelmethode bij de burens | 221 |
| De Cirkelmethode in de samenleving | 223 |
| De toekomst en de Cirkelmethode | 227 |
| Glossary | 231 |
| Over de auteurs | 236 |
| Index | 238 |

4

Circulair Leiderschap in de Cirkel

Een Circle Way cirkel is een groep die bestaat uit leiders, wiens posities en verantwoordelijkheid veranderen en zich aanpassen wanneer dit nodig is. De drie duidelijkste posities van *gastheer*, *procesbewaker* en *schrijver* bewaken de vooruitgang van de cirkel, terwijl alle deelnemers in de cirkel de structuur hanteren en behouden.

De cirkel is de hele wereld al overgegaan, net zoals wij. Zo kwamen we op een gegeven moment terecht in Zimbabwe, waar een kleine dame genaamd Sikhethiwe de gastvrouw was. Tijdens het gesprek vertelde ze de procesbewaker: "Stephan, kan je de bel laten klinken?" Dit deed Stephan, en het was een tijdje stil. Daarna klonk de bel nogmaals. Onze jonge gastvrouw zei tegen de procesbewaker: "Ik weet niet hoe we nu verder moeten. Wat denk jij dat we moeten doen?"

Terwijl wij allemaal in stilte bekeken hoe de dialoog zich ontwikkelde, besproken Sikhethiwe en Stephan in de cirkel hoe ze de cirkel het beste dit proces konden begeleiden. Na een paar minuten besloten ze om de groep een vraag te stellen: "Is iedereen klaar om te stemmen of we wel of geen leiderschapstraining aan willen bieden in de andere groepen?" De groep knikte en men stemde door hun duimen omhoog of naar beneden te houden. Er werd al snel een beslissing genomen en de groep was klaar voor het bespreken van een nieuw onderwerp, geleid door een andere gastheer en procesbewaker. Tijdens de pauze, waar het merendeel van de groep van de zon genoot, kwamen Sikhethiwe en Christina (schrijver) samen om de belangrijkste onderwerpen en beslissingen te bespreken. De

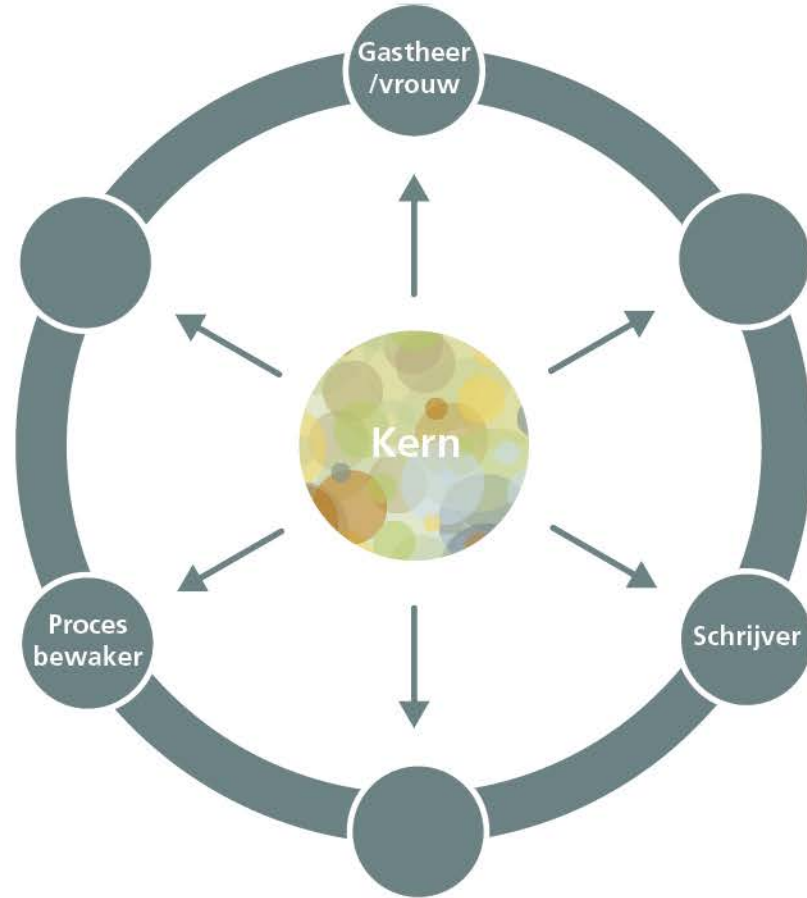
gemaakte overzichten werden naast de agenda opgehangen, zodat het voor een ieder duidelijk en nog na te lezen was.

Dit voorbeeld is een perfect model van samenwerking van de drie posities in de cirkel, de gastheer, procesbewaker en schrijver:

- De gastheer en de procesbewaker werken samen in het leiden van een vergadering: de rol van de gastheer is het meest aanwezig, maar beiden begeleiden het groepsproces.
- Openheid en transparantie in leiderschap is ondersteunend voor de leercurve in de cirkel. Dit geldt voor de hele groep, aangezien groepsleden weten dat zij ooit ook een dergelijke rol innemen.
- De ingelaste pauze gaf iedereen, met name de gastheer en procesbewaker, de kans om te reflecteren op de ingeslagen richting van de groep, zodat er iets bereikt werd.
- De schrijver noteert de hoogtepunten, inzichten en beslissingen, zodat de essentie van het gesprek bewaard blijft.
- Het stemmen, met in dit geval de duimen, vraagt deelnemers wanneer ze het ergens respectievelijk wel of niet mee eens zijn of nog vragen hebben.

Circulair Leiderschap met The Circle Way is open voor gelijkheid in aanwezigheid, bijdrage en verantwoordelijkheid. Dit is een belangrijke fundering dat door alle deelnemers wordt gedeeld. Circulair leiderschap en wederzijdse behulpzaamheid zijn nodig voor ieders ervaring. De cirkel zal altijd op een gelijkwaardige wijze geleid worden. De gelijken nemen tijdelijke leiderschapsrollen aan die aanwezigheid, deelname en verantwoordelijkheid ondersteunen. Gastheer, procesbewaker en schrijver houden het patroon in de cirkel vast. Ze leiden vanaf de rand van de cirkel en werken

samen. Zo bewerkstelligen ze een veilige ruimte en setting en ligt de focus op de intentie.



Figuur 4.1

De rol van de gastheer

In het begin van Circle Way experimenteerden we het werken zonder leiderschapsrollen. Dit werkte niet goed, omdat leiderschap altijd spontaan ontstond. Leiders stonden wel of niet op, of hun leiderschap nu een gedragen titel had of niet. We wilden aan de andere kant niet iemand een 'cirkel facilitator' noemen. Aan één kant, omdat dit niet echt goed klinkt en aan de andere kant, omdat het niet goed weergeeft wat we leren over persoonlijk leiderschap en samenwerken in een cirkel.

De *facilitator* geeft een positie weer van iemand die met name buiten de groep werkt. Een facilitator helpt een groep of organisator wanneer nodig, maar is geen deel van de groep of organisatie. In de eerste jaren van de Circle Way experimenteerden we met het nieuwe model in het cirkelproces en hadden we geen naam voor deze rol. Pas later in het experimenteer proces kwam de naam 'gastheer' naar boven. Dit was de naam die we nodig hadden. Een cirkel gastheer is hetzelfde als een gastheer of gastvrouw op een feestje met vrienden. De gastheer doet de boodschappen en maakt het huis klaar voor de gasten. Wanneer iedereen staat te kletsen, schenkt de gastheer hier en daar nog wat in, maar mengt zich ook in allerlei gesprekken. De gastheer staat niet in de gang te kijken hoe de rest samen een drankje doet. De gastheer is deel van het groepsproces én behouder van het proces.

De persoon in de rol van gastheer biedt voortgang van de ene vergadering tot de andere en helpt de groep om bij het onderwerp te blijven.

- De gastheer maakt de ruimte klaar, zet stoelen of andere zitplaatsen in een cirkel, maakt een kern klaar en zorgt dat de deelnemers een voorbereide, welkome ruimte binnenkomen.
- De gastheer helpt de cirkel zich aan haar afspraken te houden en haar intentie na te streven.

- De gastheer is tijdelijk de leider van de cirkel, zodat groepsproces en werk geleid kunnen worden, in samenwerking met de procesbewaker.
- De gastheer en procesbewaker zitten over het algemeen tegenover elkaar, zodat ze elkaar en de gehele cirkel kunnen zien.

Het vermogen om de groep van dienst te zijn en tegelijk deel te nemen aan het groepsproces is de gedachte achter leiderschap vanaf de rand van de cirkel. De nieuwe filosofie van waar de leider zit en hoe deze de groep begeleidt in plaats van directe sturing geeft, is de verschuiving die de cirkel van ons eist. *Leiderschap* is iets tijdelijks, een inbreng van je talenten, focus en wellicht ook wijsheid aan de groep. Het leiderschap in de cirkel heeft als uniek kenmerk, dat iedereen in de cirkel dit leiderschap op zich kan nemen.

De rol van de gastheer erkent ook hoe *hiërarchie* behulpzaam en op een gezonde manier ondersteunend kan zijn in het cirkelproces. De hiërarchische *piramide* is altijd aanwezig en neemt altijd een andere vorm aan. Wanneer men moeite doet om elkaar te helpen, het gesprek vooruit te helpen of door iets bij te dragen, dan neemt het de vorm van (persoonlijk) leiderschap aan. Wanneer deze vorm wordt herkend en erkend dan beweegt het proces zich op natuurlijke wijze voort en blijft de cirkel evenwichtig door de bijdrage vanuit de verschillende leiders.

In Zimbabwe werden alle besproken onderwerpen opgesteld, zodat iedereen ze kon zien. We coachten hen in de aanpassing van het cirkelproces naar een andere cultuur. We waren naar Zimbabwe gereisd om deze groep zekerder te maken van hun eigen vermogen om met een cirkel te kunnen werken. We zouden hen de pijlers van de cirkel leren en dan achterover leunen. Zo zou het leiderschap van deze groep vanzelf naar voren komen. De oprechtheid en openheid van de groep gaf hen de kans om de cirkel te oefenen zonder te twijfelen of ze het wel op de juiste manier

deden. Ze realiseerden zich dat alles in de cirkel een les was die ze in hun dagelijks leven mee konden nemen.

Na de pauze begon Sikhethiwe een kort gesprek over het proces terwijl zij gastheer was. Daarna gaf ze haar rol aan een andere deelnemer. De rol van procesbewaker werd ook doorgegeven en een nieuwe leider stapte naar voren om de schrijver te zijn.

Gastheer zijn tijdens een conflict

Er zijn veel creatieve manieren waarop iemand een cirkel kan faciliteren. Onze Duitse collega, Matthias zur Bonsen, werd met een interessante uitdaging geconfronteerd, toen hij gevraagd werd om een bedrijf te helpen met het opzetten van een cirkel tussen 140 vechtende en gefrustreerde ondernemers. Matthias schetste de situatie als volgt:

“Bijles geven is een gigantisch grote industrie in Duitsland. Studenten die niet de benodigde cijfers halen, blijven zitten en moeten het jaar over doen. Ouders zijn dus gemotiveerd om hun kinderen goede cijfers te laten halen. Er zijn twee grote bedrijven die in heel het land hun diensten aanbieden. Deze bedrijven geven studenten in groepjes van drie tot vijf studenten bijles.

Eén van deze bedrijven, die rond de duizend afdelingen heeft in Duitsland, wilde de samenwerking met haar ondernemers verbeteren. Het bedrijf besloot dat, wanneer ze wilden dat dit een succes werd, degenen die de ondernemers representeerden, vaker moesten vergaderen met het management. Om dit te kunnen bekostigen, besloot men om de samenstelling van de besturen te veranderen van twintig naar zes leden. De zes overgebleven leden kregen een vergoeding voor de ingezette tijd.