

Effectief samenwerken: denken in driehoeken

Werken in driehoeken is een wijze van samenwerking die in elke organisatie en in elk netwerk mogelijk is. Deze benadering maakt dat we kunnen werken vanuit een heldere rolverdeling, vanuit de eigen kracht – en dat stimuleert samenwerkingsrelaties waarin iedereen verantwoordelijkheid neemt. Het helpt om te sturen op wat je wilt bereiken en je te profileren op datgene wat je belangrijk vindt.

Marloes van Rooij

1 Werken in driehoeken is ontstaan vanuit verschillende bestaande theorieën zoals de triades (Choy, 2006) en critical incidents (Zemke & Kralinger, 1991), maar heeft zich vooral ontwikkeld in de praktijk met als grondlegger Christiaan de Vries. Door samen met managers, medewerkers uit de lijn en stafdiensten uit allerlei sectoren te werken, heeft het model zich ontwikkeld en uitgewezen als een praktische tool en een behulpzaam model voor de inrichting van een klus, een project of zelfs een organisatie.

De denkwijze komt voort uit ervaringen uit de praktijk, zoals:

- Als je alles alleen doet, dan ben je niet altijd effectief, want dan gebeurt er (te) weinig, raak je zelf overwerkt en benut je andermans expertise onvoldoende. Je mogelijkheden worden beperkt door je eigen tijd, middelen en kwaliteiten. Maar je wilt iets bereiken.
- Als je daarvoor anderen vraagt, hoeft dat nog niet te betekenen dat het ook goed wordt gedaan. Met andere woorden: dat het resultaat dat jij wilt bereiken, ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Het is lastig te vertrouwen op de aanpak van de ander. En bovendien, vindt die ander het wel net zo belangrijk als jij...?

- De hiërarchische omgeving in organisaties maakt het lastig om iets wat jij van groot belang vindt, uit handen te geven. Als je een opdracht doorgeeft, loop je het risico van 'doorfluisteren'. Weet degene die het uiteindelijk gaat doen nog wel waar het in eerste instantie over ging? Geven mensen elkaar de juiste informatie door? En kun je eigenlijk wel 'namens iemand' een opdracht doorgeven?

Als we expliciet zijn over wat we belangrijk vinden en wat we daarmee willen bereiken, kunnen we de krachten bundelen en bouwen aan het vertrouwen dat het lukt. Dan wordt het effectief, want dan werkt iedereen vanuit zijn kracht om het gedeelde resultaat te bereiken.

Kort gezegd biedt het werken met / denken in driehoeken de volgende opbrengsten:

- **Ordening:** het geeft inzicht in de bestaande situatie, wie staat nu eigenlijk op welke plek en hoe verhoud je je tot elkaar? Wat heb je met elkaar te maken? Het helpt om de logica van een bepaalde samenwerking te snappen: de opbouw van een projectgroep, een netwerk, een afdeling of een gehele organisatie.

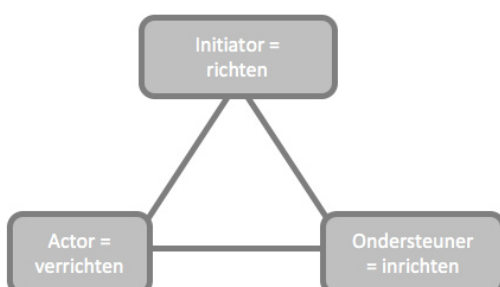


- **Focus:** weten wie waar staat, helpt je om na te denken over wie waaróm daar staat, wat voor elke rol belangrijk is, welke verantwoordelijkheden en acties het met zich meebrengt. Denken in driehoeken helpt dus om je aandacht te focussen op wat er werkelijk moet gebeuren en door wie.
- **Analyse:** als je weet wie waar staat en wat die persoon van daaruit wilt, kun je ook concluderen waarom iets wel of niet lukt en wat er moet veranderen om tot het gewenste resultaat te komen. Als je van een bepaalde situatie een driehoek wilt tekenen, en je ontdekt dat er twee actoren zijn en geen initiator, dan weet je waar de crux zit.
- **Verbinding:** door naar elkaar te kijken vanuit onderlinge verhoudingen, maak je bijna automatisch verbinding met elkaar. Wie staat waar, wat wil je van daaruit en hoe heeft dat te maken met wat de ander wil? Met andere woorden: denken in driehoeken zorgt dat je de (verschillende) rollen en belangen aan elkaar kunt verbinden, zodat ze in elkaars voordeel gaan werken.
- **Actie:** en tot slot zet het denken in driehoeken aan tot actie. Immers, als je alle bovenstaande punten hebt doorgenomen weet je wie waar staat, wat nodig is, wat je wilt en hoe je dat met elkaar kunt bereiken. Het enige wat dan nog nodig is, is... het gaan dóen!

Werken in driehoeken is sturen op relaties

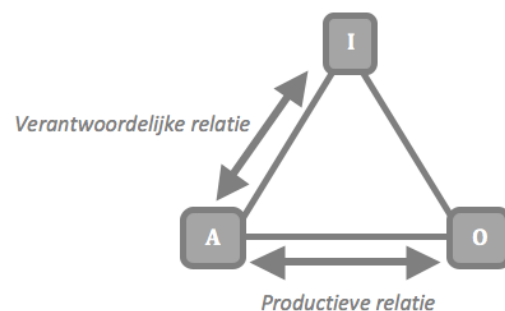
In feite betekent werken in driehoeken:

- dat degene die iets wil (initiator);
- een ander bereid vindt te werken aan wat hij belangrijk vindt (actor);
- en dat die persoon dat vervolgens weer met iemand anders samen oppakt (ondersteuner).



De initiator (I) is degene die wat wil. Hij kent de urgentie, de reden waarom iets belangrijk is. Hij denkt na over wat er moet gebeuren om dat te realiseren. Hij stelt zichzelf de vraag: Wie gaat de verantwoordelijkheid op zich nemen? Wie moet er wat doen? Wanneer hij iemand op het oog heeft als de potentiële actor (A), maakt hij daarmee contact. Hij gaat een relatie aan met de actor, die hij vraagt het resultaat te realiseren. De actor gaat dat pas doen, als hij datgene wat de initiator wil, óók belangrijk vindt. Pas dan ontstaat een relatie waarin verantwoordelijkheid gedeeld wordt. Het eerste gesprek gaat dus daarover: 'Dit is wat ik wil als initiator. Wat is daarin voor jou als actor belangrijk?' In dat gesprek kan het initiatief dus verschuiven of veranderen door de inbreng van de actor. Zo ontstaat een verantwoordelijke relatie, waarin beide partijen zich committeren aan het belang en het resultaat.

Echter, als het daarbij zou stoppen, zou de actor niet sterk genoeg staan: ook hij staat er dan in feite alleen voor. De volgende vraag aan de actor is dus: 'Wie kan jou helpen om deze klus te klaren?'. De initiator stuurt er daarmee op dat de



actor op zijn beurt de relatie aangaat met een ondersteuner, om ervoor te zorgen dat zij samen het gewenste resultaat gaan realiseren. Bovendien wordt er, als je samenwerkt, door meer partijen geleerd. De ondersteuner helpt bij het creëren van condities, of het stimuleren van reflectie, bijvoorbeeld feedback op het juiste moment. De samenwerkingsrelatie die de actor met de ondersteuner aangaat, vormt de *productieve* relatie. Dat is immers de lijn waarin een resultaat tot stand zal worden gebracht.

Wat je als initiator dus feitelijk doet, is zorgen dat mensen *samen verantwoordelijkheid nemen*: de actor en de ondersteuner

gaan samen aan de slag ten behoeve van de vraag van de initiator. Je gaat denken in driehoeken, en dat betekent dat je deze drie rollen bewust inzet en creëert bij elke nieuwe klus die er te klaren valt. De volgende drie vragen zijn hierin cruciaal:

- Wie gaat sturen op wat er nodig is? (wie voelt verantwoordelijkheid en neemt initiatief)
- Wie gaat de verantwoordelijkheid aan om de activiteit te ondernemen en te realiseren? (wie gaat er wat doen)
- Wie gaat helpen het resultaat te realiseren? (wie kan hem of haar ondersteunen)

Bovenstaande is geschreven vanuit het perspectief van de initiator: met 'jij' doelen we op degene die iets wil. Echter, de driehoek hoeft hier niet te starten. Vaak genoeg stellen we de driehoek op vanuit de rol van ondersteuner of actor. Dat betekent: je begint daar waar de driehoek zich ontvouwt. Wil jij een driehoek openen? Dan start je bij het vaststellen van je eigen rol: ben je degene die iets doet, degene die het initiatief heeft genomen of degene die ondersteunt? Aan de hand van die positie kan de driehoek zich vervolgens ontwikkelen. Ben jij iemand die de handen graag uit de mouwen steekt en verantwoordelijk is voor de uitvoering van het een of ander, dan start de driehoek daar. De vraag is dan niet zozeer wie je gaat benaderen om de klus te klaren (zoals bij de initiator het geval is), maar wie je nodig hebt om het resultaat te bereiken (ondersteuner) én voor wie dit nu echt belangrijk is (initiator).

Het werken in driehoeken helpt om te sturen op wat je wilt bereiken

Vaardigheden die helpen

Driehoeken maken betekent dat je stuurt op relaties. Daarvoor zijn twee vaardigheden van belang, namelijk:

- anticiperen en ontwerpen - de 2x2-vragen
- verleiden en sturen - gesprekstechnieken

1. 2x2-vragen

De 2x2-vragen helpen je om te bepalen wat je belangrijk vindt en hoe je dat kunt realiseren. Bij het denken in driehoeken is de vraag 'wie' steeds van belang: daarmee gaat de actor of initiator binnen het netwerk op zoek naar andere personen die hem kunnen helpen datgene te realiseren wat hij belangrijk vindt. Met onderstaande vragen kun je je focus bepalen:

Focus

1. Belang: wat maakt wat je wilt belangrijk?
2. Resultaat: wat zie je dan als resultaat?

Actie

3. Ondersteuning en kwaliteiten: Wie kan je daarbij helpen? Wat heb je nodig om het echt goed te kunnen doen? En wat moet je kunnen om te slagen in wat je wilt?
4. Actie: wat ga je als eerste doen? Wat als tweede? Wat spreek je (met jezelf) af?

Vraag 1 is van belang om te *focussen*. Het gaat om de redenen waaróm je iets wilt en het dwingt je om een keuze te maken. Het maakt je beeld scherp en helpt je om voor ogen te hebben waarom je iets wilt of doet. Wat zijn je intenties, je belangen, je beweegredenen?

Bij *Vraag 2* gaat het om het *resultaat* dat je wilt bereiken. En wat je werkelijk te doen staat. Het resultaat is niet wat je moet, het is wat je *wilt* bereiken. En wat je dan *ziet* gebeuren als datgene wat je wilt echt lukt. Hier loont het om die eindsituatie te ontwerpen, bijvoorbeeld aan de hand van één of meer kritische voorbeeldsituaties. Daarmee kun je vaststellen *waar het echt op aankomt*.

Vraag 3 stel je wanneer je wilt weten wie en wat je nodig hebt. Beschouw het als een project dat je, samen met anderen, gaat ondernemen. Voor jezelf stel je dan de vraag: wie heb ik nodig, als ik echt goed wil zijn? Wat heb ik nodig aan bekwaamheden en ondersteuning? En wie kan mij daarbij helpen? En als je die

voor jezelf hebt beantwoord, geholpen bijvoorbeeld door een collega, dan is het van belang om samen te kijken hoe je die personen kunt betrekken.

Bij *Vraag 4* gaat het erom ook echt iets te doén met wat je hebt bedacht en besproken. Wat ga je nu doen, wat is je eerste stap? Met deze laatste stap haal je een zekere vrijblijvendheid weg, en werk je toe naar concrete afspraken en actiepunten.

2. Gesprekstechnieken

Een tweede vaardigheid is het inzetten van verschillende gesprekstechnieken. Denk aan zaken als transparant communiceren, complimenteren en feedback geven. Als het gaat om het werken in driehoeken, onderscheiden we drie gespreksfasen, waarin verschillende technieken van belang zijn:

1. Relatie aangaan: maak contact. Deel wat je belangrijk vindt en graag wilt dat er gaat gebeuren.
2. Verantwoordelijkheid delen: vraag of de ander mee wil doen.
3. Driehoeken maken: vraag dan met wie, wat en hoe.

5

Hiernaast vind je voor elke gespreksfase een aantal tips om effectief te zijn.

Werken met complexere driehoekssystemen en de valkuilen...

Bovenstaande hulpmiddelen stellen je in staat om driehoeken binnen je eigen werkpraktijk te maken, of dat nu is vanuit de rol van initiator, actor of ondersteuner. Uiteraard kom je in de dagelijkse praktijk echter zelden één driehoek tegen: we bewegen ons in een systeem van driehoeken: *een netwerk van relaties*, waarin de rollen van de betreffende personen veranderen, afhankelijk van de context die je kiest. Bijvoorbeeld hoe je van actor ineens initiator kunt worden, als je een opdracht uitbesteedt aan een externe relatie. De rollen staan dus principieel los van (*hiërarchische*) functies: de initiator hoeft

niet altijd een leidinggevende te zijn en de ondersteunersrol kan net zo goed worden vervuld door een manager als door een secretaresse. Wél kunnen de rollen uit de driehoek samen vallen met de functies: bijvoorbeeld in de indeling van Raad van Bestuur als initiator, lijnmanagers als actoren en de staf als ondersteuner. De rollen zijn dus posities die je inneemt al naar gelang het resultaat dat geboekt moet worden. En ze kunnen steeds veranderen, afhankelijk van waar het om gaat en wie daarbij betrokken zijn. Denken in driehoeken is ook (juist!) in deze complexere gevallen een nuttige vaardigheid die je helpt inzien welke relaties er zijn en op welke je kunt *sturen*.

De ervaring leert dat bovenstaande manier van werken niet altijd vlekkeloos verloopt. Naast de vaardigheden die het vereist is er ook een bewustzijn nodig, keuzes in de wijze van aanspreken en helderheid in focus. We zien een aantal valkuilen terugkomen in de dagelijkse praktijk.

Valkuil I: sturen via de ondersteuner

In het denken in de rollen initiator, actor en ondersteuner is het van belang dat de initiator éérst met de actor in gesprek gaat. De actor is immers degene die verantwoordelijkheid neemt om resultaat te boeken. Oftewel, degene die *richt*, gaat eerst in gesprek met degene die *verricht*. En daarna pas wordt de ondersteuner, degene die helpt bij *inrichten* betrokken.

In veel organisaties is er het risico dat er eerst met de staf (ondersteuner) gecommuniceerd wordt, en daarna pas met de lijn (actor). De manager (I) loopt naar de afdeling Opleiding en Ontwikkeling (O) en geeft hen de opdracht om medewerkers (A) te trainen. Maar de medewerkers hebben hier niet om gevraagd! Of op een ander niveau: een regiomanager stuurt de gang van zaken aan via de staf. De stafafdelingen die dicht bij het management in het hoofdgebouw zitten, worden ingezet om met de lijn, de teammanagers bijvoorbeeld, een verbetering door te voeren. Maar de teammanagers hebben helemaal niet om die “ondersteuning” van de staf gevraagd, en zullen dus protesteren. Voor hen komt zo’n suggestie als verplichting of opdracht, in plaats van een uitnodiging om mee te doen en samen een aanpak te bedenken.

Fase 1 Relatie aangaan

Bedenk wat je echt belangrijk vindt

Focus op wat je van de ander wilt

Schat in of de situatie geschikt is en hoe je de ander het beste kunt aanspreken

Maak oogcontact

Kondig aan wat je wilt gaan doen

Zeg tegen de ander dat je iets belangrijks met hem wilt bespreken. Dat je daar graag met hém over praat. Vul dat aan met een compliment

Wees consistent in je houding

Laat met je gezichtsuitdrukking en houding aan de ander blijken dat je serieus bent

Fase 2 Verantwoordelijkheid delen

Vertel wat je wilt

Gebruik de drietrap: vertel wat je waarnam (ik zag/hoorde/ ik sprak,/ik las..), wat het effect daarvan was/ is, en (3) wat je graag wilt, wat je urgent vindt

Laat stilte vallen

Geef de ander de gelegenheid te reageren.

Fase 3 Driehoek maken: ontvangen, doorvragen en binden

Wees benieuwd naar wat de ander heeft te zeggen.

Reflecteer en vat samen. Onderdruk de neiging om over eigen ervaringen en overtuigingen te praten. Besef dat de ander zich overvallen kan voelen en ontvang hem daarin

Luister actief en ontvang wat de ander je vertelt

Vraag door: ga op zoek naar wat de ander met het onderwerp verbindt. Wat maakt het voor hem aantrekkelijk om er mee bezig te zijn

Probeer door het stellen van vragen de kern boven tafel te krijgen van wat de ander bedoelt. Vat samen op positieve conclusies. Complimenteer. Zoek met hem naar zijn mogelijkheden. Wees scherp op hoe je de ander kan helpen

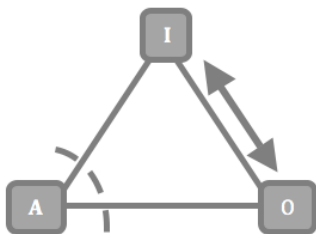
Vraag met wie hij het onderwerp zou kunnen aanpakken. En wat zij gaan bereiken.

Vraag wie nog meer belanghebbende is. Zou hij die ander nodig hebben? Zou het helpen als zij het samen gaan doen. En wat gaat dat opleveren

Vraag hoe hij het denkt te gaan aanpakken

Vraag aan de ander wat hij concreet gaat doen. Wat is het resultaat dat hij wil zien. Wat gaat hij dan nu als eerste doen? Maak afspraak. Laat de ander aangeven op welke termijn jullie hierop terug komen

Het risico van die manier van werken is dat de actor zich buitengesloten gaat voelen (“ze hebben weer eens iets bedacht”) – hij wordt immers pas als laatste betrokken, maar er wordt wel van hem verwacht dat hij verantwoordelijkheid neemt en resultaten boekt. Uiteindelijk zal de actor dan meer en meer zijn eigen plan trekken en komt er van de plannen van de initiator weinig terecht.



Deze manier van werken bevestigt een klassiek hiërarchische manier van sturen van beslisser via denker naar doener. In de staven overheersen de denkers, in de operationele eenheden de doeners, en de beslisser vind je terug in de top. De interactiviteit of *wederzijdse aantrekkelijkheid* die noodzakelijk is om goed samen te werken, ontbreekt dan.

Uit de valkuil blijven: de actor eerst betrekken en sturen op verbinding

Deze manier van werken is te doorbreken. Dat kan door als initiator - degene die stuurt en vaak ook beslist - ervoor te zorgen dat de actor – de doener – altijd eerst betrokken is. Dat vergt dus ook een bezinning op de vraag wie er in de situatie initiator, actor en ondersteuner is. Voor de ondersteuner is deze omkering niet altijd gemakkelijk. Met de initiator aan tafel zitten, geeft immers aanzien en stuurkracht. Maar het biedt voor de ondersteuner wel de mogelijkheid om de werkelijke ondersteuningsvraag boven tafel te krijgen, in plaats van vooraf zelf te bedenken welke hulp nodig is. En dat biedt dus de mogelijkheid om veel beter in te spelen op de werkelijke behoeften: zo wordt de ondersteuning effectiever in de rol waarvoor zo’n afdeling in feite is opgericht. Ondersteuning wordt daarmee bovendien van gelijkgesteld belang als het richten en verrichten: de drie rollen kunnen simpelweg niet zonder elkaar!

Voor de initiator is het daarmee belangrijk om niet alleen te sturen op de inhoud, maar ook op de verbindingen (de pijlen in de driehoek). Ten eerste de verbinding tussen hemzelf en de actor: eerst met de actor in contact over de urgente kwestie. Daarna sturen op de verbinding tussen de actor en de ondersteuner: wie kan ondersteunen en hoe gaat dat er uit zien? Wat is nodig om die werkrelatie goed te laten verlopen? Daarin is natuurlijk ook de verbinding tussen initiator en ondersteuner aan de orde, maar deze behoeft vaak minder onderhoud: het werkelijke werk gebeurt in de relaties initiator – actor en actor – ondersteuner.

Valkuil II: de initiator ‘haalt de brug op’

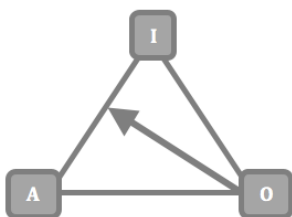
Een tweede valkuil die we vaak zien optreden in organisaties, is de initiator die, na het openen van de driehoek, uit beeld verdwijnt. Dit kan twee oorzaken hebben: óf het vertrouwen van de initiator zó groot, dat hij werkelijk het gehele initiatief durft los te laten, óf de urgentie van de vraag is verdwenen en de initiator denkt er niet aan dit te communiceren met zijn of haar actoren. Het wordt simpelweg vergeten. Ook dit kan leiden tot grote problemen: de actor voelt zich in de steek gelaten, de ondersteuners vragen zich af of hun hulp wel noodzakelijk is en omstanders hebben geen idee waarom die mensen nu zo hard bezig zijn met een initiatief dat niet lijkt te worden gesteund. En het ergste is: de actor eindigt met een resultaat of opbrengst waar niemand op zit te wachten, of wat niet aansluit bij de oorspronkelijke verwachtingen.

Uit de valkuil blijven: de verbinding ter sprake brengen

De relatie tussen de actor en de initiator blijft gedurende de hele ‘klus’ van belang. De actor heeft de initiator immers nodig om te toetsen of men nog op het juiste pad zit, om te sparren over eventuele alternatieven en mogelijkheden en voor (morele) support op momenten dat het lastig wordt. Als de valkuil van een terugtrekkende initiator zich voordoet, is de actor dan ook direct aan zet. Hij of zij zal, zo gauw het voelbaar wordt, in gesprek moeten met de initiator. Niet over de inhoud, maar over de wijze waarop nu wordt samengewerkt. Dat betekent: terug in gesprek over het belang van de oorspronkelijke vraag, over de wijze van sturen of loslaten en het eigenaarschap dat

al dan niet gevoeld wordt. De 2x2-vragen kunnen ook hier behulpzaam zijn; de actor kan dan deze vragen (opnieuw) aan de initiator stellen. Waarom vond je het ook alweer belangrijk? En welk resultaat wilde je behalen? Geldt dat nu nog? Waar komt de terugtrekkende beweging vandaan, welke beweegreden zit daarachter? Bovendien helpt het als de actor open is over zijn of haar constatering. Simpelweg door deze te delen: 'ik zie dat je de afgelopen maand weinig tijd had om met me mee te denken in dit project. Daardoor krijg ik de indruk dat je het minder belangrijk vindt. Klopt dat?'

Ook de ondersteuner kan hier nog een rol pakken. Hij of zij kan, in de meest letterlijke zin, de relatie tussen de initiator en de actor faciliteren door het gesprek mee voor te bereiden of ter plekke te ondersteunen. Bijvoorbeeld door de actor te vragen wat hem of haar is opgevallen en waarom hij/zij behoefte heeft aan een gesprek. Of aan de initiator, om te onderzoeken welk belang deze nog hecht aan de oorspronkelijke opdracht. Zo worden de onderlinge relaties hersteld en kan de driehoek zijn werk doen. Ook als de conclusie is dat het eerder gestelde resultaat niet meer nodig is!



Valkuil III: ineens zijn er méérdere initiatoren!

Ook herkenbaar...: een project is succesvol, of het belang van een initiatief wordt ingezien en plots zijn er niet één maar vier of meer initiatoren! Ieder zegt deels eigenaar te zijn van het initiatief, of voelt dat zo, en wil daarom ook invloed hebben op de wijze waarop het resultaat moet worden behaald, de mensen die erbij betrokken zijn, budget, planning, vervolgacties. Enerzijds is die interesse en dat enthousiasme goed ter stimulans van jouw project of initiatief. Anderzijds kan het leiden tot onoverzichtelijke samenwerkingsverbanden, met miscommunicatie als gevolg. Net zoals in de andere valkuilen betekent dat niet alleen verlies aan effectiviteit, dus

een minder goed eindresultaat. Dit soort miscommunicaties kunnen ook leiden tot frustraties, onderhuidse conflicten of belangenstrijd. Juist daarom is het van belang dit op tijd te signaleren en beide kanten te erkennen: de stimulans en de verwarring die het brengt!

Uit de valkuil blijven: de verbindingen uittekenen

Ook hier geldt bovenstaande oplossing: ga in gesprek met de oorspronkelijke initiator en onderzoek welke verbindingen er bestaan. Waarom was het belangrijk? Voor wie is dat belangrijk? Is dat veranderd? Onderzoekende vragen hebben het meeste effect – open vragen die voortkomen uit nieuwsgierigheid, het willen weten. Zodra je vragen stelt vanuit de wens om erkenning, macht, frustratie of overtuiging zul je weinig resultaat boeken. Het gaat er dus om transparant te blijven over wat jij voor ogen hebt als actor, en te onderzoeken wat de initiator wil.

In dit geval is het ook nodig om de nieuw ontstane driehoeken uit te tekenen. Hebben we het allemaal over hetzelfde resultaat? Verwachten de initiatoren hetzelfde? Zo ja, dan kunnen zij zich verbinden, de krachten bundelen, en dan is het aan hen om een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen op wat zij willen. Zo niet, dan is het van belang dat zij elk kijken naar de resultaten die zij wensen. En van daaruit nieuwe driehoeken openen, met bijbehorende actoren en ondersteuners.



Marloes van Rooij is sinds 2005 als adviseur en onderzoeker verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Thema's die Marloes met name interesseren, zijn de mate van effectiviteit, verantwoordelijkheid en eigenaarschap die medewerkers voelen ten opzichte van hun werk en de wijze waarop mensen daarmee hun werk kunnen verbeteren en vernieuwen. Het werken in driehoeken is een perspectief dat daar uitstekend bij helpt. Marloes staat samen met enkele collega's aan de basis van de ontwikkeling van het driehoek-model.