
1. WAT DE DRIEHOEK DOET

Het komt in elke organisatie dagelijks voor: iemand wil iets en heeft daar iemand anders voor nodig. Er zijn verschillende manieren om dat voor elkaar te krijgen. Meestal leidt het tot een opdracht (want: 'Dit hoort in jouw takenpakket', of: 'Ik bepaal de prioriteiten en dit heeft nu voorrang'), een taakverdeling ('Op deze afdeling werken we met vier functies met elk hun eigen profiel.') of een verzoek ('Zou jij misschien eens kunnen kijken naar...?' of 'Ik zou je om een gunst willen vragen.'). De driehoek biedt een andere manier om je doel te bereiken, namelijk via het delen van verantwoordelijkheidsgevoel.

Uit de praktijk: Meer contact, minder verzorgers

Een bestuurslid van een Nederlandse zorginstelling ziet het helemaal voor zich: Zorg Op Afstand. Een manier van zorg bieden waarin meer tegemoet kan worden gekomen aan de behoefte aan contact, zonder dat er meer verzorgenden

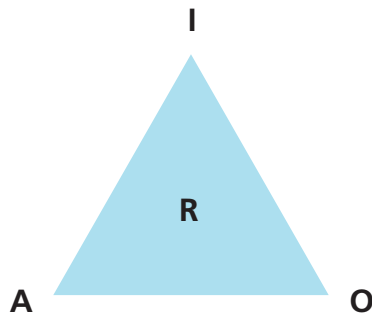
hoeven te worden aangenomen. Via een softwareprogramma loggen zorgbehoevenden in om een vraag te stellen, te chatten of informatie op te zoeken. Via een centrale worden zij bediend.

Het bestuurslid is een sterk pleitbezorger van dit idee: een duidelijke initiatiefnemer, die alleen in staat is om dit te bereiken met hulp van alle andere partijen in zijn organisatie, en dan met name de verzorgenden (zij zijn degenen die Zorg Op Afstand straks echt in de praktijk moeten brengen) en de afdeling TechZorg (die voor de technologische ondersteuning en opleiding kan zorgen). Maar zijn initiatief heeft directe impact op het dagelijks werk van de verzorgenden. Sommigen zullen het ervaren als een welkome ontwikkeling, anderen als een bedreiging of een verarming van hun werk.

De vraag is: hoe zet hij deze partijen zo in stelling dat zij enthousiast worden over het idee, actief aan de slag gaan en elkaar weten te vinden?

1.1 Verantwoordelijke relaties creëren

De driehoek is een denkwijze die helpt bij een situatie als hiervoor geschetst: iemand wil een resultaat boeken en heeft daar anderen voor nodig. Het model bestaat uit een kern (het te bereiken resultaat) en drie rollen: de initiator (I), de actor (A) en de ondersteuner (O). Alle drie werken zij samen om het gewenste resultaat (R) te bereiken.



De driehoek gaat uit van de gedachte dat samenwerking alleen tot de gewenste resultaten leidt als iedereen zich verbonden voelt aan dat resultaat. De filosofie daarachter is simpel en gebaseerd op wat we in de dagelijkse praktijk vaak zien gebeuren: iemand zet zich volledig in voor een resultaat als hij daar het belang van inziet. Iets belangrijk vinden is dus hét ingrediënt om verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Dat zorgt voor de grootste inzet, de beste kwaliteit en optimaal gebruik van elkaars talenten.

Degene die iets wil is de *initiator*. De initiator denkt na over wat er moet gebeuren om zijn ambitie te realiseren en wie hij daarbij nodig heeft. Denk aan het bestuurslid uit het praktijkvoorbeeld dat Zorg op Afstand wil introduceren. Die initiator kan dit niet alleen voor elkaar krijgen en zal dus een ander bereid moeten vinden om mee te werken aan het door hem gewenste resultaat. De manier om dat optimaal te organiseren, is door deze persoon te betrekken bij het belang en de uitwerking van het resultaat.

Deze tweede rol noemen we de *actor*. De actor is iemand die, in het licht van het resultaat, de ideale persoon is om het werk te klaren – degene die goed is in het realiseren van datgene wat de initiator voor zich ziet. Als deze afstemming slaagt, is er een *verantwoordelijke relatie* ontstaan tussen I en A, waarin overeenstemming is over het belang van het resultaat en de rolverdeling. I stuurt en geeft focus, A realiseert en voert uit.

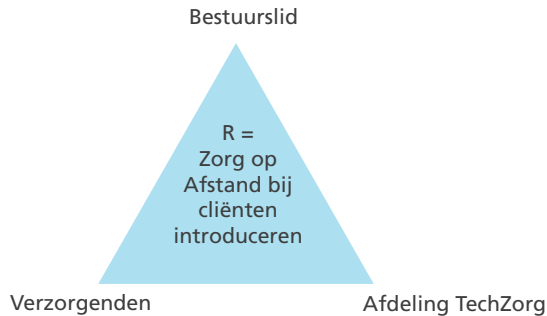
Als we de samenwerking nu zouden laten bij de lijn tussen I en A, zou de actor niet sterk genoeg staan: hij staat er dan qua uitvoering alleen voor. Initiator en actor zoeken daarom naar hulp van een derde persoon, *de ondersteuner*.

De ondersteuner is iemand die geïnteresseerd is in het vraagstuk waaraan I en A werken, en zich vooral wil inzetten om de actor te helpen zijn doelen waar te maken. De ondersteuner heeft iets in huis wat het voor de actor gemakkelijker maakt om te slagen. Het is iemand die voor de actor de nodige expertise op de juiste momenten kan inbrengen; of die expertise nu ligt op gebied van logistiek, projectcoördinatie,

reflectie of inhoud. Daarmee wordt de zogenaamde *productieve relatie* gebouwd: de lijn waarin een resultaat tot stand zal worden gebracht.

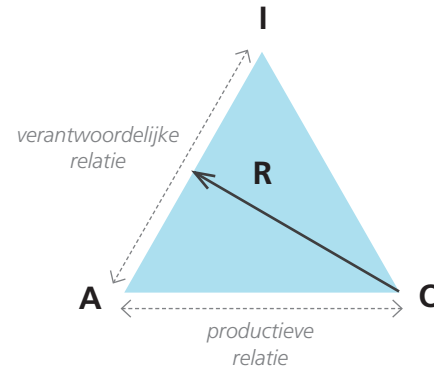
Cruciaal bij deze stap is dat de actor zélf kiest wie zijn ondersteuner is en zelf (met of zonder initiator) het gesprek aangaat over de samenwerking. Het moet immers iemand zijn die de kwaliteiten in huis heeft om de actor in zijn werkproces te ondersteunen en verder te helpen. Meestal is dat een interne, voor de hand liggende partij, zoals het secretariaat of een coördinator. Soms is het zelfs zo dat daarin weinig te kiezen valt: je hebt gewoon samen te werken met de staf, of die ene expert of secretaresse. In andere gevallen kiest iemand liever voor een andere samenwerkingspartner, zoals een externe expert, coach of adviseur. Het is belangrijk dat de initiator en actor dit altijd met elkaar bespreken, zodat zij van elkaar begrijpen waar deze keuze vandaan komt. Kiest de actor voor een andere partij dan de vanzelfsprekende (interne) ondersteuner, dan is het in het kader van een goede verstandhouding slim dat te vertellen aan de interne partij.

De actor en de ondersteuner gaan samen aan de slag ten behoeve van de vraag van de initiator. Het te behalen resultaat staat dus nog steeds centraal. In het geval van het voorbeeld betekent dat: het realiseren van Zorg Op Afstand, waarin het bestuurslid de initiator is, de verzorgenden de actoren (lees: uitvoerders) en de afdeling TechZorg de ondersteuner.



Naast het bepalen van het resultaat en het invullen van de rollen, is het cruciaal om ook – of juist – de relatie tussen deze rollen goed vorm te geven. De

initiator en de actor bouwen hun relatie op door heldere afspraken te maken over het resultaat en het belang daarvan. De ondersteuner verbindt zich aan het werkproces dat I en A nodig hebben om tot hun resultaat te komen: door afspraken te maken over de hulp die hij kan bieden ten behoeve van het resultaat. Hij biedt daarmee niet alleen ondersteuning aan het resultaat maar ook aan de relatie tussen I en A. Op deze manier wordt gewerkt vanuit *gedeelde verantwoordelijkheid* en *wederzijdse aantrekkelijkheid*. Iedereen in de driehoek voelt zich persoonlijk en professioneel verbonden aan het resultaat, de afspraken én de andere personen.



1.2 Waarom is de driehoek nodig?

Ervaring met een minder succesvolle samenwerking heeft iedereen wel. Zo'n situatie waarin afstemming alleen maar tijd lijkt te kosten in plaats van op te leveren. Waarin verborgen agenda's een open samenwerking in de weg staan. Waarin je geen keuze hebt met wie je samenwerkt. Waarin het belang van de een niet te verenigen lijkt met het belang van de ander. Of waar iemand simpelweg anders te werk gaat dan je eigenlijk zou willen. Daaruit blijkt wel dat het inschakelen van een samenwerkingspartner niet altijd leidt tot de gewenste resultaten. Als een ander aan het werk gaat met iets wat jij belangrijk vindt, hoeft dat nog niet te betekenen dat het ook goed wordt gedaan. Het is soms lastig te vertrouwen op de aanpak van de ander. Dat maakt samenwerken in sommige gevallen spannend, complex of zelfs ineffectief.

Uit de praktijk: En hier is je coach

Een directeur binnen de overheid meent dat een van zijn medewerkers baat zou hebben bij coaching op haar communicatieve vaardigheden. Hij gunt haar een mooie carrière en vermoedt dat haar ontwikkeling binnen de afdeling nu stagneert door haar beperkte repertoire van gesprekstechnieken en -stijlen. Want hoewel haar inhoudelijke kennis uitmuntend is, blijft die vaak onbenut door haar wat opvliegende stijl van communiceren. Bovendien hoort hij geregeld negatieve geluiden van klanten. Hij stelt zijn medewerker voor om coaching te volgen en benadert een coach die hij competent acht.

De coach checkt: is de medewerker hiervan op de hoogte, weet zij waar het over gaat en waarom de directeur dit wil? Het antwoord is ja. Toch stelt de coach voor om het traject te starten door een kennismakingsgesprek met zijn drieën. De directeur opent het gesprek en vertelt wat er zijns inziens moet gebeuren. En waarom deze coach dat goed zou kunnen. De medewerker zit er gesloten bij, knikt op alles wat de directeur zegt

'ja' en geeft aan 'het wel te willen proberen'. Daarna loopt de directeur weg uit het gesprek, zodat coach en coachee meteen aan de slag kunnen.

De coach polst hoe de coachee erbij zit: 'Herkende je de feedback? Zie je zelf ook waarde in deze aanpak?' Opnieuw knikt de medewerker. De coach reflecteert: 'Toch lijkt het of je er niet veel zin in hebt'. En dan komt de medewerker helemaal los: 'Nee, wat denk jij dan? Ik heb dit allemaal nog nooit gehoord! Ik zal wel gek zijn om hier tegenin te gaan. Dus begin nou maar gewoon met die coaching, dan zit ik het keurig uit en kan ik aan het eind zeggen dat ik alles heb gedaan wat mijn leidinggevende van me vroeg.'

Bovenstaand voorbeeld laat zien hoe verschillende keuzes in communicatie en afstemming kunnen leiden tot een totaal ineffectieve samenwerking. Als het zo doorgaat, krijgt niemand zijn zin: de coach doet zinloos werk, de coachee verdoet haar tijd en groeit in haar boosheid of verongelijkheid, de directeur blijft ontevreden en betaalt veel geld voor weinig

resultaat. En dat begint allemaal bij het feit dat degene die hier een resultaat voor ogen heeft (namelijk: de leidinggevende die een betere samenwerking voorziet door vaardigheidsontwikkeling van deze persoon) vergeet om dat transparant af te stemmen met de actor (de medewerker die dat nieuwe gedrag moet laten zien). Daardoor is er geen overeenstemming over het resultaat.



Niet alleen gebrek aan afstemming is een oorzaak van ineffektieve samenwerking, ook de hiërarchische lijnen in organisaties kunnen het lastig maken om iets wat jij van groot belang vindt, uit handen te geven. Vindt die ander het resultaat wel net zo belangrijk? Dienen jullie hetzelfde belang? En begrijpen jullie elkaar wel goed? De vele schakels in een hiërarchie kunnen deze onzekerheid vergroten.

Het is niet ongevoerd dat zich vijf lagen bevinden tussen degene die het plan bedenkt (initiator) en degene die er uiteindelijk mee aan de slag moet (actor). Denk maar aan een koerswijziging die wordt ingezet vanuit de raad van bestuur. Niet zelden gaat die opdracht via de directeur van de betreffende afdeling door naar de locatiemanagers, die vervolgens de opdracht doorgeven aan hun hoofden, die ieder weer te maken hebben met teamleiders. En pas onder de teamleiders vinden we de medewerkers die de koerswijziging moeten realiseren in de uitvoering van hun dagelijkse werk: de primaire taak. Bij een organisatie-inrichting als deze is het risico van 'doorfluisteren' groot: iedere schakel maakt een eigen

vertaalslag van de opdracht, waardoor degene die het uiteindelijk gaat doen nog maar half weet waar het in eerste instantie om ging. In de communicatie tussen managementschakels gaat cruciale informatie verloren. Vaak is dat niet zozeer inhoudelijke informatie; het gaat vooral om informatie over het belang, de urgentie die de initiator voelt en de ambitie of wens die eraan ten grondslag ligt. Dit type informatie noemen we *relationele* informatie. Het gevolg van het verlies aan dergelijke informatie is dat de uitvoering niet leidt tot het gewenste resultaat.

En dit is waar de driehoek helpt. De benadering van samenwerking volgens de driehoek maakt het mogelijk om – zelfs in een complexe hiërarchie – te kunnen werken vanuit een heldere rolverdeling met duidelijke verantwoordelijkheden en belangen. Dit draagt bij aan de effectiviteit en kwaliteit van je resultaten. Werken in driehoeken is daarmee ook een manier om te sturen op wat je wilt bereiken, om invloed uit te oefenen en je te profileren op datgene wat je belangrijk vindt.

Uit de praktijk: Coachen of mee-managen?

Op een verpleegafdeling van een ziekenhuis is men volop in de weer met vakvernieuwing en technologische vooruitgang. Het afdelingshoofd is erg druk met de beleidskwesties die dat oproept en besluit een aantal verpleegkundigen als senior te benoemen, zodat hij beter feeling kan houden met wat er tijdens het dagelijks werk gebeurt en wat vaker kan sparren over belangrijke keuzes. Bovendien hoopt hij dat de verpleegkundigen gemakkelijker hun vragen, zorgen en klachten kwijt kunnen.

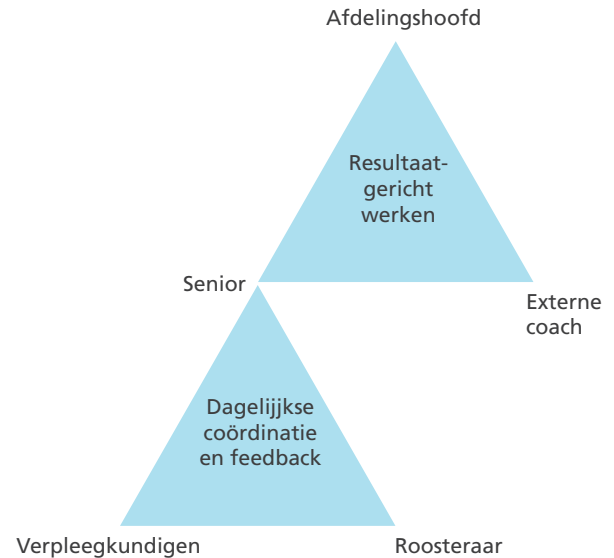
Via een interne sollicitatieprocedure selecteert hij een groep van zes senior verpleegkundigen. De eerste maanden verloopt de samenwerking prettig: de senior verpleegkundigen zoeken nog wel een beetje naar hun plek in het team nu zij naast verpleegkundige ook aanspreekpunt voor hun collega's zijn, maar het afdelingshoofd is tevreden. Hij krijgt meer informatie over het reilen en zeilen in het team, hij krijgt minder vragen op zich afgevuurd en hij heeft veel baat bij de overlegmomenten. Dus stimuleert hij de senioren door te gaan zoals ze nu op weg zijn.

Na enkele maanden blijft het zoeken van de senior verpleegkundigen steken. Ze komen niet verder en verschillen van mening over hun rol, hun positie en hun taken. Dat roept onrust op in het team: mensen beginnen te klagen over de senior verpleegkundigen, omdat zij eigenlijk niet goed weten waarvoor zij zijn. Als we de rolverdeling onder de loep nemen, zien we dat er vanaf het allereerste moment onduidelijkheid is geweest over de plek die zij als senior hebben. De ene helft van de senior verpleegkundigen meent dat zij een coachende rol hebben: zij zijn de ondersteuner in de relatie tussen afdelingshoofd en verpleegkundigen. Door als vraagbaak en aanspreekpunt te fungeren, helpen zij het afdelingshoofd en de verpleegkundigen om beter te communiceren over wat zij willen en nodig hebben. Zij kunnen belemmerende patronen aan de kaak stellen en advies geven over wat een goede volgende stap kan zijn. Daarmee dragen ze bij aan een resultaatgerichte manier van werken.



De andere helft van de senior verpleegkundigen vindt dat zij geen ondersteuner zijn, maar gedelegeerd manager. Zij beschouwen zichzelf als schakel tussen afdelingshoofd en verpleegkundigen, en zien het als hun taak te sturen op datgene wat het afdelingshoofd bepaalt. Via dagelijkse coördinatie en feedback op het gedrag van collega's willen zij mee richting geven aan de resultaatgerichtheid van de afdeling. Zij zetten hun nieuwe positie in om

te sturen op betere resultaten. Zij hebben een eigen ondersteuner (een externe coach) en zien voor hun collega's de roosteraar als belangrijkste ondersteuner bij de dagelijkse coördinatie.



Als we dit verschil van visie in de driehoek zetten, wordt duidelijk hoe belangrijk het is helderheid te hebben over de rolverdeling. Staat de senior als actor onder de initiator, dan wordt de senior initiërend in de nieuwe driehoek daaronder. Zo'n senior doet iets heel anders dan de senior die zichzelf als ondersteuner plaatst in de driehoek van afdelingshoofd en verpleegkundigen. Waar de één aanstuurt en feedback geeft, is de ander bezig met coaching, ondersteuning en reflectie. Dat maakt de rol van de senior diffuus: is het nou iemand om veilig je zorgen bij te kunnen uiten, of is het iemand aan wie je moet laten zien dat je snapt wat er van je gevraagd wordt? En zet het afdelingshoofd de senior verpleegkundigen aan het werk om zijn visie te borgen, of luistert hij naar hun reflecties op de patronen en interacties waar hijzelf onderdeel in is?

Eenduidigheid in de rolverdeling

Bovenstaand voorbeeld laat zien waarom de driehoek nodig is. Hoewel het afdelingshoofd helder was over wat hij belangrijk vindt in de rol van de senior, kon er toch een misverstand ontstaan over waartoe de

senior-rol in het leven was geroepen. Helder maken dat dit verschil van mening er was, was in dit geval stap één. Vervolgens zijn afdelingshoofd en senior verpleegkundigen meerdere malen met elkaar in gesprek gegaan om opnieuw vorm te geven aan de rolverdeling. Dat leidde ook tot wijzigingen in de teamsamenstelling: één senior stopte, een ander twijfelde sterk aan haar rol en er kwam een verpleegkundige die zich juist aanmeldde voor het seniorschap. Met de hernieuwde focus werd de rol dus ook (on)aantrekkelijker voor de individuele personen.

Het is belangrijk op te merken dat het hier niet gaat om wat de goede driehoek is. Het gaat om helderheid en eenduidigheid daarover: als iedereen weet wat hij kan verwachten van de senior en het afdelingshoofd, vergroot dat de veiligheid en effectiviteit. Waar verwarring is over rollen, ontstaan razendsnel dynamieken van vermijding, bondjes, verdachtmakingen en roddels.

Wat bovenstaand voorbeeld tevens laat zien, is dat de rollen van de driehoek niet altijd hoeven samen te vallen met de 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. Wel kunnen de rollen uit de driehoek samenvallen met de functies: bijvoorbeeld in de indeling van raad van bestuur als initiator, lijnmanagers als actoren en de staf als ondersteuner. De rollen zijn te zien als posities die je inneemt, al naargelang het resultaat dat centraal staat. En ze kunnen veranderen, afhankelijk van de focus van het project, of de samenwerking en de betrokken partijen.

De driehoek maakt
het mogelijk om te
werken vanuit een
heldere rolverdeling
met duidelijke
verantwoordelijkheden
en transparante
belangen

Kenmerken van functioneel of hiërarchisch samenwerken	Kenmerken van relationeel of driehoeksgericht samenwerken
Efficiëntie: werken aan een resultaat met een zo efficiënt mogelijke teamsamenstelling ten behoeve van kwaliteit, kosten, tijd.	Transparantie: werken aan een resultaat vanuit een zo effectief mogelijke relatie, gebaseerd op openheid, gelijkwaardigheid en betrokkenheid.
Informatie en opdrachten worden doorgegeven: goed luisteren (ontvangen) en goed navertellen (zenden).	Informatie wordt gedeeld en opdrachten worden gezamenlijk vormgegeven: een dialoog (doorvragen, samenvatten, oversteken en concluderen).
Hoe meer, hoe beter: communicatie is een hulpmiddel voor informatieoverdracht, om snel je handen vrij te hebben voor het volgende project. De kwaliteit van de overdracht bepaalt hoe snel je door kunt met iets anders.	Effectiviteit: communicatie is een hulpmiddel om goede relaties te bouwen. De kwaliteit van de dialoog bepaalt hoe effectief er gewerkt kan worden aan het resultaat.
Loslaten: als je goed overdraagt, kun je loslaten.	Commitment: als je goed communiceert, worden jouw en andermans commitment groter en ontstaat een sterk team.
Functies: liggen vast, met omschrijvingen tot op het niveau van taken en werkzaamheden.	Rollen: wisselen per context, liggen vast op het niveau van verantwoordelijkheden.
Roldistantie: 'Ik als persoon zou het niet zo doen, maar dit werk / deze organisatie / deze positie vraagt dat van mij.'	Persoonlijk eigenaarschap: 'Ik doe hieraan mee, omdat dit voor mij belangrijk is en ik wil bijdragen aan het resultaat'.
Coördinatie door procedures: vastgelegd in functieprofielen, opdrachtomschrijvingen, beleidsdocumenten.	Coördinatie door waarden en belangen: betekenis geven via dialoog, afspraken tussen mensen.
Individueel succes of verlies: er is altijd één functie als 'eindverantwoordelijke' betiteld.	Gedeeld succes en verlies: initiator en actor verbinden zich beiden aan het behalen van het resultaat.

1.3 Drie opbrengsten: ordenen, analyseren en bouwen

De driehoek helpt op drie manieren om samenwerking te verbeteren. Het model kan worden ingezet om ordening aan te brengen in een ontstane chaos; het helpt om de effectieve en ineffectieve kenmerken van een samenwerking te analyseren; en het biedt handvatten om te bouwen aan een slimmer vervolg of een nieuwe stijl van werken. Hieronder staan deze toepassingen toegelicht.

Ordenen

Op het moment dat je je in een samenwerking bevindt – of dit nu in een lang bestaande afdeling of een kortdurend project is – helpt de driehoek om de onderlinge verhoudingen op een rij te krijgen. Informatie die van groot belang is als je de gewenste resultaten snel en goed wilt bereiken. Dit speelt bijvoorbeeld wanneer je te maken hebt met meerdere samenwerkingspartners, opdrachtgevers of uitvoerders. Zodra je je tot twee of meer partijen te verhouden hebt, is het zinvol om de driehoek

te tekenen. Het uittekenen van de driehoek geeft inzicht in de bestaande situatie: Wie staat nu eigenlijk op welke plek in deze groep? Hoe verhoud je je tot elkaar? Wat heeft dat te maken met het resultaat dat bereikt moet worden? En hoewel je soms denkt de driehoek in je hoofd te kunnen maken, bemerk je pas als je hem tekent de werkelijke dynamiek en complexiteit! Houd dus altijd pen en papier bij de hand.

Uit de praktijk: Wil de echte initiator dan nu opstaan?

Ik werd eens gevraagd om een inspiratiesessie van een grote projectgroep te begeleiden. De middag werd geopend door de programmadirecteur. Na haar welkom gaf ze mij het woord. Maar voordat ik mocht beginnen, vroeg een lid van de raad van bestuur nog even aandacht, omdat hij graag duidelijk de focus van die dag wilde neerzetten en wilde onderstrepen dat hij hier helemaal achter stond. Toen kondigde hij mij aan. Daarop rende de eigenaar van de locatie snel naar voren. Hij wilde ook graag nog even een hartelijk welkom

uitspreken aan ons allemaal. Waarna hij mij het woord gaf. En net toen ik dan eindelijk wilde beginnen, stond de HR-directeur op, omdat dit wat hem betreft ook over leren en ontwikkelen ging. En het daarom zo belangrijk was dat de groep daarop goed begeleid werd. 'En dan is hier...'

Dit laatste voorbeeld laat zien welke verwarring kan ontstaan als er geen duidelijkheid is over wie de initiator is. De betrokkenen weten onvoldoende van wie het initiatief voor deze dag nu eigenlijk is. De programmadirecteur, omdat het om háár programma draait? De raad van bestuur, omdat dat programma geïnitieerd is als uitvoeringsvorm van een van hún aandachtspunten? De eigenaar van de locatie, omdat hij graag wil dat wij een goede sessie hebben en zijn locatie optimaal benutten? Of de HR-directeur, omdat dit om leren en ontwikkelen gaat? Eigenlijk hebben ze allemaal gelijk. Maar voor het boeken van resultaat op die middag, is het cruciaal om te weten wat we nu eigenlijk willen bereiken. Want aan elke initiator hangt een ander resultaat. En

voor effectieve samenwerking is een eenduidig beeld van het resultaat nou juist onmisbaar!

Weten wie waar staat, helpt je om na te denken over wie waaróm daar staat, wat voor elke rol belangrijk is, en welke verantwoordelijkheden en acties het met zich meebrengt. Denken in driehoeken helpt dus om de logica van een samenwerking te doorgronden: rondom de opbouw van een projectgroep, of de start van een nieuw team, of hoe een afdeling samenwerkt met de gehele organisatie. En die informatie is cruciaal om te kunnen bepalen hoe je je samenwerking optimaal inricht. Want hoe soepeler de samenwerking verloopt, des te meer ruimte er is om je aandacht te besteden aan de klus die geklaard moet worden.

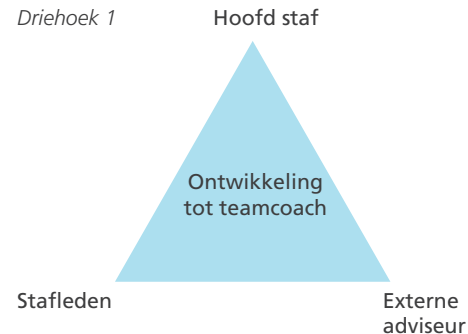
Analyseren

Een tweede reden om de driehoek in te zetten, is om problemen, tegenslag of juist successen te analyseren. Je weet dat dit nodig is zodra je merkt dat de situatie niet meer soepel loopt. Door (alleen of met anderen) de samenwerkingssituatie uit te tekenen, ontdek

je gaandeweg welke elementen ontbreken, waar doublures zitten of waar misverstanden zijn ontstaan. Zo zie je ineens dat er geen initiator (meer) is, of dat je twee ondersteunende partijen hebt. En als je weet wie waar staat en wat die persoon van daaruit wil of nodig heeft, kun je ook concluderen waarom iets moeizaam lukt en wat er moet veranderen om tot het gewenste resultaat te komen.

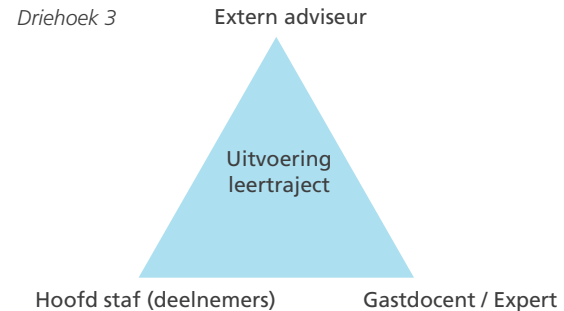
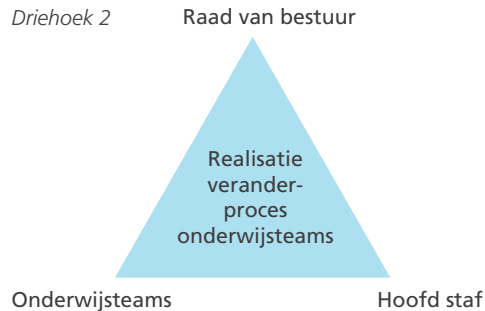
Uit de praktijk: Je kunt niet alle drie zijn!

Binnen een onderwijsinstelling zijn enkele interne adviseurs van de HR-afdeling bezig met hun ontwikkeling als teamcoach. Doel is dat de interne adviseurs vaker en makkelijker kunnen worden ingezet als teamcoach of begeleider bij interne veranderprocessen. Dus wordt er een leertraject in gang gezet voor de facilitators. De leidinggevende van deze stafdienst is initiatiefnemer van dit idee: zij wil graag dat haar team op deze manier kan worden ingezet, begeleid door een extern adviseur als coach en ontwerper van het leertraject.



In het gesprek met de raad van bestuur positioneert zij zich als ondersteuner; zij kan, met haar HR-afdeling, immers de gewenste ontwikkeling van de organisatie helpen realiseren via coaching van de betrokken onderwijsteams. In die driehoek staat dus de realisatie van de veranderingen centraal – dat moeten (de leidinggevenden van) de onderwijsteams voor elkaar zien te krijgen. De raad van bestuur is daarin initiërend, en de staf kan dat proces ondersteunen.

Zelf wil de leidinggevende van de staf dit begeleidingswerk ook graag meer doen, als een soort meewerkend voorman, en dus volgt zij het leertraject ook als deelnemer. De externe adviseur zal hierin richting geven en er zal een extra docent worden aangetrokken om enkele modules te verzorgen en bij te dragen aan het detailontwerp. Overigens denkt de leidinggevende staf ook graag nog even mee in het ontwerp van het leertraject: zij heeft ideeën die belangrijk zijn voor de inrichting van het traject. Dat komt voort uit haar oorspronkelijke initiator-rol (zie de driehoek op de vorige pagina), maar dit brengt verwarring



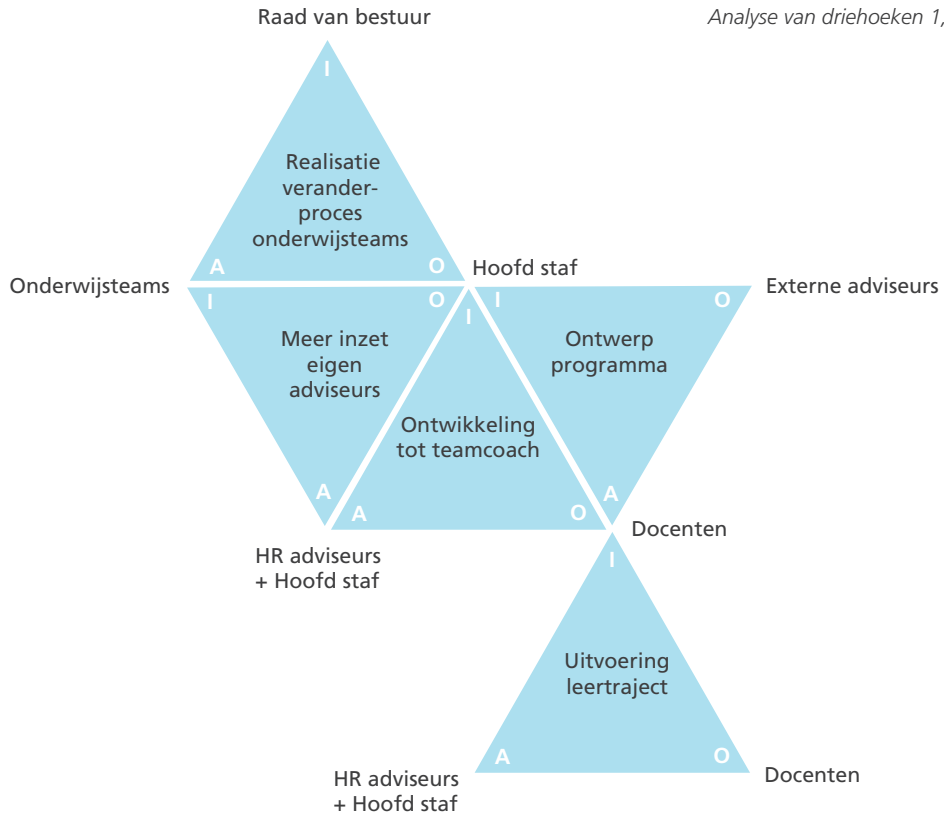
bij de deelnemers: is zij nu vormgever, deelnemer of beoordelaar van het traject?

In een van de sessies uit het leerprogramma van de HR-adviseurs werken we met de driehoek. De leidinggevende in kwestie is er niet, omdat zij die dag bij een directeursoverleg moet zijn. De deelnemers klagen: 'Ze heeft eigenlijk de hele tijd twee petten op.' Zij hebben er last van dat hun leidinggevende het ene moment hun collega-deelnemer is, maar straks óók beoordeelt hoe zij hun nieuwe ontwikkeling vormgeven. En dat zij later, als ze ook teamcoach is, gaat werken met teams binnen de organisatie, maar misschien over diezelfde teams moet rapporteren aan de raad van bestuur omdat er onvoldoende wordt gepresteerd. Dat voelt niet altijd veilig. En hoewel de dame in kwestie steengoed is geworden in het aangeven van welke pet zij op welk moment draagt, echt helemaal zuiver voelt het nooit.

Als we proberen dit in de driehoek te tekenen (zie de volgende pagina), zien we hoe ingewikkeld het is: er ontspint zich een web van aaneengesloten driehoeken, waarin één persoon (de leidinggevende van de HR-afdeling) steeds wisselt tussen de rol van ondersteuner, initiator en actor. Het feit dat één persoon in één driehoekstekening op drie plaatsen staat, maakt zichtbaar hoe daardoor de belangen uit de verschillende rollen elkaar kunnen bijten.

Uit dit voorbeeld blijkt hoe ingewikkeld, of misschien zelfs onmogelijk, het is om een rol als ondersteuner te combineren met een rol als initiator of actor. Belangeloos coachen op de ontwikkeling en het welzijn van de medewerker is niet mogelijk als je zelf wordt aangesproken op de prestaties van die persoon. In dit geval: meedoen aan het leertraject krijgt een dubbele laag als je daarna als leidinggevende beoordeelt hoe de andere deelnemers zich hebben ontwikkeld. En als de raad van bestuur je vervolgens aanspreekt op de kwaliteit van de interne adviseurs, terwijl jij daar onderdeel van bent én ze daarop aanstuurt. Want op het moment dat jij belang hebt

Analyse van driehoeken 1,2,3



bij zijn prestaties, zul je daarop sturen. En dat is niet altijd in lijn met wat voor de medewerker op dat moment goed is. In dit geval: nee zeggen tegen een ondersteuningsvraag omdat je als adviseur overloopt, terwijl de raad van bestuur vindt dat je juist meer zou moeten worden ingezet.

De analyse met behulp van de driehoek leverde meer begrip op bij de mensen uit dit voorbeeld. Zij snaptten beter tot welke ingewikkelde sprongen hun leidinggevende zich gedwongen voelde en ontdekten waardoor hun gevoel van onveiligheid werd veroorzaakt. De analyse bracht hen ertoe om met hun leidinggevende in gesprek te gaan en samen te zoeken naar een andere vorm. Het leverde een verbeterde relatie op, waardoor de veiligheid weer groeide. En het hielp de leidinggevende om duidelijker aan te geven aan de raad van bestuur welke ontwikkeling volgens haar wel mogelijk was en welke niet. Het leverde uiteindelijk meer focus en een prettigere samenwerking op. Wij zijn als de externe partij in dit voorbeeld vervolgens nog één keer teruggevraagd voor intervisie. En blijkbaar konden ze het daarna zelf!

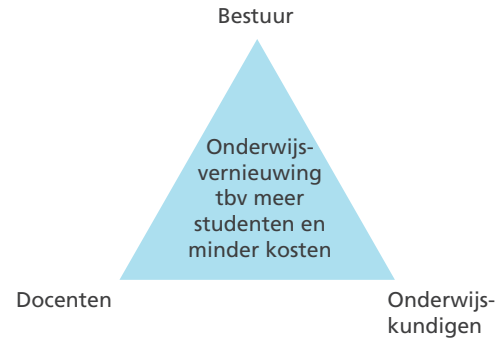
Bouwen

Je kunt de driehoek ook uitstekend inzetten in je voorbereiding. Bijvoorbeeld als ontwerpinstrument om een goede samenstelling en rolverdeling in een groep te maken. Door de driehoek bij de start van een groep, een opdracht, een project of een team te benutten, voorkom je veel potentiële misverstanden. Je gebruikt de driehoek dan om met (een groepje) betrokkenen vooraf te bepalen wat de focus is en wie daarin welke rol vervult. Door naar elkaar te kijken vanuit het resultaat en de daarvoor benodigde onderlinge verhoudingen maak je eigenlijk als vanzelf verbinding met elkaar. Door te starten vanuit het denkkader van driehoeken kunnen betrokkenen de (verschillende) rollen en belangen aan elkaar verbinden, zodat ze in elkaars voordeel gaan werken.

Uit de praktijk: Een goede voorbereiding is het halve werk

De raad van bestuur van een hogeschool wil onderwijsvernieuwingen doorvoeren en heeft de overtuiging dat dit het beste werkt door daar de docenten en onderwijskundigen snel bij te betrekken. Ook zoekt de raad ondersteuning voor dit traject, zodat de vernieuwingen tezamen leiden tot de gewenste resultaten op het gebied van studentenaantallen en kostenefficiëntie.

We kijken samen naar de mogelijkheden voor de inrichting van dit proces. We gaan uit van het resultaat: voor wie is dit belangrijk? Daar neemt de raad van bestuur graag positie in: zij bepalen deze richting. Vervolgens kijken we wie daarin degenen zijn die dat realiseren. Dat zijn voor een belangrijk deel de docenten: zij gaan de vernieuwingen uiteindelijk in praktijk brengen. En de onderwijskundigen zijn daarin hun ondersteuners: zij hebben de kennis en ervaring in huis om de ontwikkelingen slim vorm te geven. We kijken naar de centrale driehoek.



Vervolgens bepalen we de eerste stap: dat is een dialoog tussen raad van bestuur en docenten om te onderzoeken hoe zij zich verhouden tot het resultaat van grotere studentenaantallen en kostenefficiëntie. Pas als daar overeenstemming over is en een gedeeld belang wordt gevoeld, zullen we de volgende stap zetten. En dat is: aan welk resultaat wil jij dan meewerken en wie heb je nodig om dat te realiseren? Zo geven we het proces van onderwijsvernieuwing stap voor stap vorm, volgens de filosofie van de driehoek.

De driehoek werkt voor dit voorbeeld als een ontwerpinstrument: hoe geven we het proces vorm dat vanaf nu gaat lopen? Het leidde in dit geval tot een tijdige betrokkenheid van de juiste mensen. Zo konden al in het begin de grootste zorgen worden gedeeld, die daarna ook direct werden opgepakt door verschillende eigenaren.

Het mooie van de drie kenmerken ordenen, analyseren en bouwen, is dat je van tevoren niet altijd hoeft te weten waartoe je de driehoek inzet. Het uittekenen van de rollen leidt altijd direct tot inzichten over hoe de praktijk van nu werkt. Als je tijdens het tekenen maar niet kunt bedenken wie op welke plek staat, als je bepaalde teamleden geen plek kunt geven, of als je het resultaat waar jij aan werkt niet kunt koppelen aan eerdere driehoeken, dan weet je dat daar de crux in deze samenwerking zit. Zulke inzichten zetten aan tot actie: als je weet wat je wilt bereiken en wie je daarbij nodig hebt, hoef je het alleen nog maar te gaan dóen!

Werken in driehoeken
is een manier om te
sturen op wat je wilt
bereiken, om invloed
uit te oefenen en je te
profilieren op datgene
wat je belangrijk vindt