

## Denken in driehoeken: effectief samenwerken

De samenwerkingsdriehoek is een denkwijze die helpt bij het analyseren en oplossen van problemen in een samenwerking. Het driehoeksdenken maakt het mogelijk om te 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, anderen in stelling te brengen en zelf duidelijk positie in te kunnen nemen.

De driehoek helpt op drie manieren om samenwerking te verbeteren. Het model kan worden ingezet om:

- ordening aan te brengen in een complexe samenwerkingssituatie;
- de effectieve en ineffectieve kenmerken van een samenwerking te analyseren;
- handvatten te organiseren om te bouwen aan een slimmer vervolg of een nieuwe stijl van werken.

De driehoek gaat uit van de gedachte dat samenwerking alleen tot de gewenste resultaten leidt als iedereen zich gecommitteerd voelt aan het belang en het doel. De filosofie daarachter is simpel en gebaseerd op wat we in de dagelijkse praktijk vaak zien gebeuren: iemand zet zich volledig in voor een taak, actie of project 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.

### 1. Een driehoek bouwen

Wat je met het werken in driehoeken doet, is zorgen dat mensen samen verantwoordelijkheid nemen. In de praktijk blijkt dat dit het meest effectief gebeurt, wanneer je drie mensen of partijen betreft: iemand die iets wil, iemand die goed is in de realisatie daarvan en iemand die kan bijdragen aan het proces daar naartoe.

Om die reden werken we met een driehoek. Het bestaat uit een kern - het te bereiken resultaat (R) - en drie rollen: de initiator (I), de actor (A) en de ondersteuner (O). Via de onderlinge relaties werken zij samen om het gewenste resultaat te bereiken.



Om te bepalen hoe jouw driehoek eruit ziet (of zou moeten zien), begin je bij het resultaat: wat moet er met dit project of binnen deze groep bereikt worden? Wat staat er in de wereld, als dit slaagt?

Vervolgens bepaal je, het liefst in gesprek met de betrokkenen, wie daarin degene is die dit resultaat belangrijk vindt en de urgentie voelt dat het moet gebeuren (I). Wie degene is die dit resultaat werkelijkheid zal maken: die het uitvoert of tot stand zal brengen (A). En wie degene is daaraan kan bijdragen vanuit expertise of ondersteuning (O).

## 1.1. Rollen

Degene die iets wil is de initiator. Het is de persoon die een bepaald resultaat voor ogen heeft, die het belangrijk vindt dat zijn idee gerealiseerd wordt. Hij kan dit niet alleen 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. De initiator is niet altijd degene die daadwerkelijk het initiatief neemt. In organisaties komen veel ideeën immers vanaf de werkvloer, via een adviseur of een expert. De vraag is in zo'n geval: wie in de organisatie moet dit belangrijk (gaan) vinden, zodat erop gestuurd kan worden? In wiens belang is dit resultaat?

De tweede rol noemen we de actor. De actor is diegene die het beoogde resultaat gaat vormgeven en uitvoeren. In zekere zin speelt deze persoon of groep de hoofdrol: het bereiken van het doel is afhankelijk van hun inzet, hun gedrag en keuzes. Ook hier geldt dat degene die het werk doet niet altijd de actor hoeft te zijn. Soms ben je bijvoorbeeld als projectleider of als intern adviseur heel hard aan het werk, terwijl de werkelijke verantwoordelijkheid bij iemand anders ligt, bijvoorbeeld de medewerker in het primaire proces. Het is hier dus van groot belang te kijken wie het – straks, als het resultaat er ligt – daadwerkelijk moet doen, toepassen, inzetten.

De derde rol is die van ondersteuner. 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 hulp op de juiste momenten kan inbrengen; of die expertise nu ligt op gebied van logistiek, projectcoördinatie, reflectie of inhoudelijke kennis. Soms is de ondersteuner een partij die betrokken móet worden, bijvoorbeeld omdat het om wettelijke regels of financiële kaders gaat - denk aan de jurist, de financieel expert of de inkoper. Soms is het een organisatieonderdeel, zoals marketing of HR, die al in huis zijn en opgericht zijn om het primaire proces te ondersteunen. Ook kan het gaan om externe expertise, die wordt ingehuurd. Qua ondersteuning is er zelden één type expertise nodig, dus op deze punt van de driehoek kunnen meerdere partijen opgesteld staan.

## 1.2. Relaties

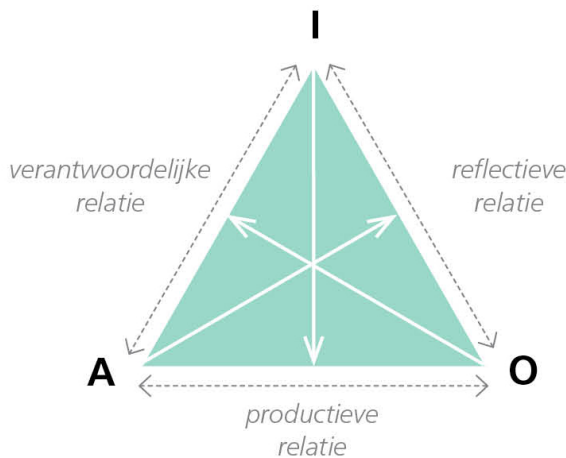
Naast het bepalen van het resultaat en het invullen van de rollen, is het cruciaal om ook – of juist – de relatie tussen deze rollen goed vorm te geven. Die tussen I en A gaat altijd over verantwoordelijkheid: zij dragen de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. De cruciale stap hier is het gesprek over het gewenste resultaat. Niet om de opdracht door te geven, maar om overeenstemming over het resultaat te krijgen. Dat is een gesprek dat enerzijds gaat over het belang (waarom: motivatie, drijfveren, aanleiding). Anderzijds moet het gaan over de inhoudelijke doelen (waartoe: eindresultaat, impact, opbrengst). Als deze afstemming slaagt, is er een verantwoordelijke relatie ontstaan tussen I en A.

De samenwerking tussen A en O is vervolgens een productieve relatie: zij zijn degenen die een aanpak bedenken, gaan creëren en waarmaken, de samenwerkingslijn waarin een resultaat tot stand zal worden gebracht. Ook dat vraagt een gesprek. Hierin verschuift de focus meer naar het doel (waartoe) en de behoeften (hoe, wie, wat, wanneer). Belangrijk is ook dat A en O goed afstemmen wie daarin op welk moment wat levert. De ondersteuner zal immers ook aan de slag moeten om de gewenste hulpmiddelen te leveren, bijvoorbeeld een analyse, een rapportage of drie toekomstscenario's. Het is cruciaal dat de ondersteuner zich daarbij

verantwoordelijk voelt voor het hulpmiddel, en de actor voor het eindresultaat. Zodra dat verschuift, ontstaat verwarring en frustratie.

Ook tussen I en O ontstaat vervolgens een samenwerking, al wordt deze in optimale samenwerking vaak pas later actief. I kan O inzetten voor advies en sparring op het proces: ontwikkelingen, patronen, spanningsvelden, dilemma's en risico's die zich op weg naar het resultaat voordoen. In veel gevallen heeft de ondersteuner een goed beeld van deze zaken, omdat hij vanuit iets meer afstand naar het project kijkt of vanuit zijn expertise bij meerdere, vergelijkbare projecten betrokken is. Bovendien kan hij, vanuit het feit dat hij zelf geen direct belang heeft bij het resultaat, vaak objectiever advies geven over patronen of knelpunten. Vanwege dit beschouwende karakter noemen we dit de reflectieve relatie.

Zo ontstaat de driehoek van effectieve samenwerking:



Hoe beter je slaagt in de dialoog tussen de rollen, hoe makkelijker die relatie tot stand komt. Door met elkaar in gesprek te gaan en blijven over het gewenste resultaat en de mensen die daar een belang aan hechten, ontstaan vanzelf sterke lijnen tussen de rollen.

### 1.3 Resultaat bepalen

Het bepalen van de rolverdeling staat of valt met welk resultaat centraal wordt gesteld. Gaat het om het implementeren van nieuw beleid in een zorginstelling? Dan staan de medewerkers uit het primaire proces op de plek van actor. Zij zijn immers degenen die het nieuwe beleid zullen (moeten) toepassen, uitvoeren, waarmaken. Is het resultaat echter 'het ontwikkelen van nieuw beleid'? Dan zijn het misschien wel de beleidsmedewerkers van een ondersteunende afdeling die actor zijn: zij zijn in dit resultaat degenen die het beleid daadwerkelijk maken en opschrijven.

Kortom: in het formuleren van de rollen, ontkom je niet aan scherpte op de inhoud. Wat moet er worden aangepakt of opgelost, met welk resultaat? Wie heeft daar belang bij? Deze antwoorden heb je nodig om de driehoek in te vullen.

Voor dit type gesprek, is één techniek onmisbaar: de 2x2-vragen. Dit is een set van vier vragen die helpt om in korte tijd je focus te bepalen, de rollen te verdelen en te bepalen hoe je dat wilt realiseren. de 2x2-vragen leiden tot focus, heldere beelden, een eerste haalbaarheidstoets, concrete actieplannen en een werkwijze gericht op talenten en expertise. Hieronder staat elke vraag kort toegelicht.

**1. Wat maakt dat wat je wilt belangrijk?**

Brengt focus van binnenuit: waar is het deze persoon om te doen?

**2. Welk resultaat heb je voor ogen, waarmee ben je tevreden?**

Brengt focus naar buiten toe: wat staat er 'in de wereld' als het gerealiseerd is?

**3. Wie heb je nodig om dit te bereiken?**

Bouwt aan verbinding: welke mensen spelen een rol?

**4. Wat is dan je eerste stap?**

Zet aan tot actie: wat kan jij of de ander nú doen zodat het project van start kan?

De essentie van de 2x2- vragen zit in de persoonlijke specificering: door te delen wat je persoonlijk belangrijk vindt, door visueel te maken waar je aan denkt als resultaat, en door contact te maken over waarom je die ander daarbij uitnodigt, ontstaat makkelijker en beter verbinding.

De methode benadrukt opnieuw het belang van de relatie: zelfs in het stellen van de 2x2- vragen gaat het niet om het precies doorgeven van de boodschap of opdracht, maar om het gezamenlijk vormgeven ervan. We noemen ze daarom ook 'regeneratief': ze halen kennis naar boven die vaak impliciet aanwezig is. En omdat je dat in een gesprek doet, vanuit

nieuwsgierigheid en betrokkenheid, bouw je daarmee ter plekke aan de relatie en samenwerking. Zie bijlage voor extra hulpvragen.

Dat maakt het, in alle gesprekken die je vanuit de driehoek voert, cruciaal om te blijven luisteren, doorvragen en samenvatten. Met die vaardigheden laat je de ander blijken dat je niet alleen inhoudelijk goed snapt wat er gezegd wordt, maar voelt de ander zich ook op het niveau van de onderlinge interactie serieus genomen en ondersteund. Dat laatste is cruciaal om effectief te blijven samenwerken.

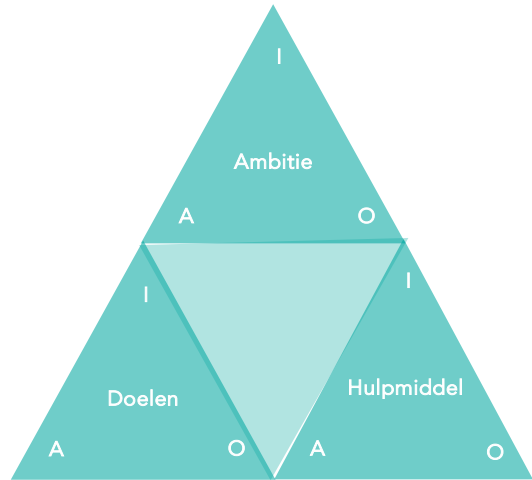
Deze vragen kunnen in elke relatie van de driehoek helpen, en dat betekent: elke rol kan deze vragen aan zichzelf of de ander stellen. Bijvoorbeeld:

- **I aan A:** de initiator vertelt wat hij beoogt, en stelt vervolgens deze vragen aan de actor. Zo bouwt hij aan commitment en gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- **A aan I:** om helder te krijgen wat nu precies de opdracht of het doel is, kan de actor kan deze vragen aan de initiator stellen voor doel- en rolverheldering.
- **O aan I:** soms wordt de ondersteuner als eerste betrokken bij een nieuw project. Bij het aannemen van een opdracht stelt de ondersteuner deze vragen aan de initiator. De derde vraag, over het 'wie', is dan cruciaal om te bepalen waarom de I deze O heeft gevraagd en om duidelijk te maken wat je wél en níet kunt leveren.
- **O aan A:** om helder te krijgen hoe er gewerkt moet worden, kan de ondersteuner deze vragen aan de actor stellen. Het genereert informatie over de (impliciete) beelden, verwachtingen en wensen voor de samenwerking en het resultaat.
- **O aan I & A:** de ondersteuner kan de vragen inzetten als hulp voor een dialoog tussen I en A. Zo helpt hij hen samen te ontdekken of zij hetzelfde resultaat voor ogen hebben, welke belangen er spelen en welke conclusies er getrokken kunnen worden.

## 2. Meervoudige driehoeken

In de praktijk kom je natuurlijk maar zelden één driehoek tegen. Vanuit verschillende opdrachten, functies en rollen speelt er vanalles tegelijk. Om de helderheid en effectiviteit te behouden, is het echter de bedoeling dat je in één driehoek maar één rol vervult. Zodat je verantwoordelijkheid (sturen, realiseren of helpen) zuiver blijft.

Zo'n dubbelrol kan wél, wanneer het verschillende resultaten betreft. Dat kan door de driehoek uit te klappen. De actor uit een eerste driehoek kan bijvoorbeeld initiator worden van een driehoek daaronder, waarin de ambities uit de eerste driehoek worden doorvertaald naar subdoelen, actieplannen of uitvoeringsresultaten.



worden doorvertaald naar subdoelen, actieplannen of uitvoeringsresultaten.

Datzelfde kan aan de ondersteunerskant gebeuren: de ondersteuner wordt dan initiator van een eigen resultaat, bedoeld als hulpmiddel, bijvoorbeeld een onderzoek naar klanttevredenheid, een scholingsadvies of een rapportage op basis van data-analyse. De mensen die dat daadwerkelijk gaan uitvoeren, zijn dus actor. En zoals je in het plaatje ziet: met die rol als actor in het hulpmiddel, zijn ze gelijktijdig ondersteuner richting het inhoudelijke doel.

## 3. Valkuilen en oplossingen

Natuurlijk werkt de realiteit nooit zo eenvoudig als de driehoek er op papier uit ziet. Veelvoorkomende valkuilen in het werken in driehoeken zijn:

### *Een zwakke relatie tussen I en A: 'rechtsom sturen'*

De initiator is geneigd éérst de ondersteuner in te schakelen, voordat hij de actoren betreft bij wat er moet gebeuren. Daardoor ontstaat de verantwoordelijkheidsrelatie aan de rechterkant, in plaats van links. De ondersteuner snapt het belang, is hard aan het werk en moet de actoren overtuigen. De ondersteuner wordt een 'boodschapper': hij pendelt heen en weer tussen wat de initiator wil en hoe de actoren daarop reageren. De verantwoordelijkheidsrelatie tussen I en A is in deze situatie onvoldoende opgebouwd en dus voelt A weerstand bij de aangeboden hulp van de ondersteuner. Weerstand is dus meestal een teken van onvoldoende contractering tussen I en A.

De oplossing zit in het sturen op verantwoordelijkheden: zet I en A om tafel en help hen een gezamenlijke definitie te vinden van het resultaat, het belang daarvan en de verantwoordelijkheidsverdeling.

### *Meerder initiators*

Zeker wanneer een project goed lijkt te gaan lukken, kan het nog wel eens voorkomen dat meerdere mensen zich verantwoordelijk voelen voor het tot stand brengen ervan. Ineens zijn ze allemaal initiator! Maar ook als de oorspronkelijke initiator verdwijnt, doet dit probleem zich voor. Of als er een integrale, horizontale of multidisciplinaire insteek wordt gekozen. In zulke

gevallen zijn er meerdere mensen 'sturend': soms omdat het om hun mensen gaat, soms omdat zij inhoudelijk belang hebben, soms omdat zij als portefeuillehouder of gedelegeerd opdrachtgever iets 'moeten'. Het is dan cruciaal om het contract te maken met elke (ogenschijnlijke) initiator: gaat het hen elk wel om hetzelfde resultaat, of zijn het eigenlijk verschillende driehoeken? In dat laatste geval bouw je opnieuw (losse) driehoeken: wie is degene die hier iets wil, wie kan dat realiseren en wie kan helpen? Gaat het wél om één resultaat, zorg dan dat je je initiators bij elkaar aan tafel krijgt, zodat zij tegen elkaar hun ambities uitspreken en gezamenlijkheid bouwen op focus en verantwoordelijkheid.

*Initiator haalt de burg op*

Ook veelvoorkomend is de initiator die de brug ophaalt: nadat helder is wie wat moet gaan doen, lijkt hij met de noorderzon vertrokken. Daarmee verliest het project (en dus: iedereen die erbij betrokken is) aan focus, richting en daadkracht. Ben je in zo'n situatie terecht gekomen, kijk dan of je deze dynamiek ter sprake kunt brengen bij de (voormalige) initiator. Lukt dat niet, stel jezelf dan oprecht de vraag: als er niemand meer op het eindresultaat zit te wachten, moet je dan wel doorgaan?



## Bijlage: Hulpvragen bij de 2x2 vragen

Hulpvragen bij vraag 1:

- Wat is er *nu* voor jou belangrijk en waarom?
- Wat is *hierbinnen* voor jou het meest belangrijk??
- Wat maakt het urgent?
- Hoe belangrijk is het voor jou en waarom?
- Wat vind jij er zo interessant hieraan?
- Wat is voor jou de essentie?
- Wat maakt dat zo effectief / zinvol / nuttig?

Hulpvragen bij vraag 2:

- Wat wil je bereiken?
- Wat is er dan veranderd?
- Als je klaar bent, wat heb je dan in handen?
- Wanneer ben je tevreden?
- Waaraan ga je afmeten of het echt geslaagd is?
- Kun je een voorbeeld geven van wat er dan bereikt is?
- Waar zie je nu al kleine voorbeelden, waar zie je het al gebeuren?

Hulpvragen bij vraag 3:

- Wie is degene die bepalend is voor de realisatie (actor)?
- Wie zou dit belangrijk moeten vinden (initiator)?
- Met wie wil je het graag samen doen (actor / ondersteuner)?
- Wie mogen we niet vergeten, in dit initiatief (actor / ondersteuner)??
- Wie gaat het daadwerkelijk dóen, straks (actor)?
- Waarom vraag je mij hiervoor?
- Met wie wil je dit samen doen?

Hulpvragen bij vraag 4:

- Wat wordt nu je eerste stap?
- Waar beginnen we nu mee?
- Wat is de eerste actie die nu in gang moet worden gezet?
- Wat spreken we concreet af?
- Wie benadert wie?
- Wanneer horen we terug van elkaar?