

# Levende driehoeken

## *Samenwerkingsdynamieken in organisaties zichtbaar maken*

In ons werk als adviseur maken wij veel gebruik van het ‘denken in driehoeken’: hoe geven mensen in organisaties vorm aan verantwoordelijke samenwerkingsrelaties? De kern van de driehoek die we gebruiken bestaat uit drie rollen: Initiator, Actor en Ondersteuner. Als deze drie rollen interacteren en samenwerken op een dialogische manier, ontstaat eigenaarschap en kan men vanuit zijn rol verantwoordelijkheid nemen. De hoofdvraag is telkens: met WIE wil ik samenwerken om zaken die ik belangrijk vind, voor elkaar te krijgen? heeft ontwikkeld? En waar wij vanuit dat vakgebied invloed op hebben?

Kemp van Ginkel, Katrien Massa en Margriet Schut

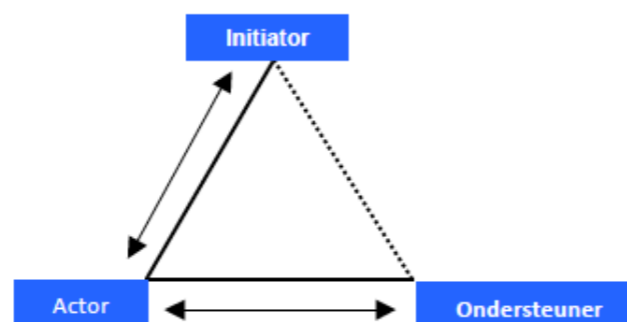
### Werken in driehoeken

Als in een organisatie eigenaarschap, samenwerken of betrokkenheid meer nodig zijn, is de analyse ‘hoe werkt de driehoek hier’ een waardevolle interventie.

Het concept ‘werken in driehoeken’ krijgt vorm wanneer je er over nadenkt, er over praat, driehoeken ontwerpt en deze toepast op situaties in je werkpraktijk. Inzichten in wat het betekent om in verantwoordelijke relaties met anderen tot resultaten te komen, worden concreter en krijgen meer betekenis wanneer mensen het ook daadwerkelijk kunnen ervaren.

Enkele ervaringen die wij hadden met organisatieopstellingen inspireerden ons om een ervaringsvorm te ontwerpen voor de driehoeksdynamiek: *de levende driehoek*.

De levende driehoek is een opstelling in een ruimte, waarbij de drie rollen Initiator, Actor en Ondersteuner door drie mensen vertegenwoordigd worden. Zij positioneren zich ten opzichte van elkaar en variëren daarbij hun onderlinge afstand en toewending. Verder spreken zij zich uit naar elk van de twee an-



dere rollen, waarin zij aangeven wat de kern van hun (huidige) relatie is.

De werkvorm ‘levende driehoek’ start bij iemands wens om voor een eigen project of organisatie meer zicht te krijgen op de onderlinge relaties en de verantwoordelijkheden die verschillende mensen daarin nemen. De persoon die een vraag of situatie inbrengt is degene die anderen uitnodigt om in een ruimte te gaan staan en de rol van Initiator, Actor of Ondersteuner te vertegenwoordigen.



De inbrenger zet mensen in een ruimte op een manier die de relatie tussen betrokkenen vanuit de visie van de inbrenger weergeeft. Dat komt tot uitdrukking in de positie en de afstand tot elkaar en hoe zij al dan niet oogcontact hebben. Door te reflecteren op deze facetten in de onderlinge verbinding ontstaat informatie die zicht geeft op huidige en mogelijk nieuwe verhoudingen.

De verschillende spelers zien, ervaren, bedenken en voelen wat zich voordoet in de onderlinge relatie. Juist het benutten van die waarneming en beleving maakt deze vorm tot een krachtig

## De levende driehoek is een opstelling in een ruimte, waarbij de drie rollen Initiator, Actor en Ondersteuner door drie mensen vertegenwoordigd worden

3

instrument en bevordert het inzicht in de samenwerking tussen betrokken partijen in deze getoonde situatie. De inzichten die door deze levende driehoek ontstaan zijn overtuigender en preciezer dan wanneer deze situatie alleen verteld wordt.

### [Link met organisatieopstellingen](#)

Werken in opstellingen is een adviesmethode die de impuls kan geven tot bruikbare en zinvolle veranderingen in organisaties. Een belangrijk aspect is dat betrokkenen worden vertegenwoordigd door anderen die buiten het systeem staan. De waarde van hun 'reprenterend waarnemen' is dat het verscherpt inzicht oplevert over relatiestructuren in het systeem. 'De lichamen van de representanten worden de waarnemingsorganen van het representerende systeem', zoals Weber<sup>3</sup> beschrijft.

Wij hebben persoonlijk de kracht van een organisatieopstelling ervaren. Als representant is het verrassend aan den lijve

te ondervinden hoe je in relatie staat tot de ander zodra je in een systeem stapt. Je kunt spanning voelen als de relatie in de casus spanningsvol is of als iemand te dichtbij staat.

Je ervaart afstand als je elkaar niet aankijkt, of te ver van elkaar verwijderd bent. De posities geven informatie over hoe mensen zich tot elkaar verhouden. Op basis van die informatie kan je veranderingen in een systeem aanbrengen.

Het doel van de Levende driehoek is om te onderzoeken wat een concrete ervaring van werkrelaties in een driehoek bijdraagt aan leren over het concept 'interactief werken in driehoeken'.

De focus komt te liggen op leren en opdoen van inzichten binnen een systeem, namelijk een werkverband of –omgeving.

Wat we benutten van organisatieopstellingen, is mensen neerzetten in de ruimte en de inzet van representanten binnen de ingebrachte casus. Deze nemen echter plaats in driehoeken in de rol van Initiator, Actor en Ondersteuner.

We vinden het belangrijk te benadrukken dat onze werkvorm gericht is op inzicht en leren en geen therapeutische effecten nastreeft, waar familie- en organisatieopstellingen daar vaak op gericht zijn.

In de werkvorm 'levende driehoeken' gaat het ons met name om de onderlinge relaties, om rolverwachtingen en interacties, met de intentie om samenwerking te verbeteren en ieders verantwoordelijkheid daarin te verduidelijken.

### Wat levert het op?

Het toepassen van levende driehoeken vanuit een organisatievraag leidt tot verrassende resultaten.

In korte tijd worden inbrengers van een casus zich bewust van wat werkt in iedere concrete rol en in de verhouding tussen de drie rollen en wat niet werkt. Het komt voor dat inbrengers pas door de levende driehoek ontdekken dat er in hun casus grote onduidelijkheid is over ieders rol en verantwoordelijkheden en dat het dus bijna 'logisch' is dat er onderling 'gedoe' is met geringe resultaten. In de Levende driehoek worden alternatieve verhoudingen uitgetoet. Letterlijk zien hoe je effectievere relaties kunt creëren op basis van verantwoordelijkheid in een rol, inspireert om in de praktijk aan de slag te gaan en invloed te nemen op de situatie.

### Een voorbeeld: De klant uit beeld

Een Management Team (MT) werkt een aantal dagen met elkaar aan de wijze waarop zij de komende periode resultaten willen gaan behalen. Na de eerste dag wordt het MT versterkt met een andere functiegroep die werkzaam is in hetzelfde proces.

De vraag die voorligt is: hoe benutten we ieders kwaliteit en verantwoordelijkheid om doelen te realiseren?

De groep heeft er enige tijd over gesproken en er ontstaan ideeën en verbeterpunten. Ieder brengt vooral rationele overwegingen in. Niemand spreekt zich uit hoe de huidige samenwerking echt verloopt. Het concept van interactief werken hebben we nog niet besproken.

De facilitator nodigt iemand uit om de vraag te operationaliseren rond een concreet thema en drie mensen te laten plaatsnemen in een positie die niet hun eigen functie betreft. De inbrenger plaatst mensen in de ruimte en vraagt hen hoe zij dat nu ervaren. Zij geven aan wat hen opvalt en dat de positie waarin zij staan te weinig recht doet aan een van de functies.

Na enkele veranderingen merkt een van de drie mensen op dat zij de klant missen in het geheel. Deze wordt in een stoel op afstand geplaatst met het gezicht afgewend. De spelers zijn bezig met de onderlinge verbinding en relatie. De facilitator vraagt na enige tijd aan de klant hoe hij de situatie ervaart. Hij voelt zich niet betrokken. De inbrenger zegt "we doen het voor de klant, dus hoe zorgen we er voor dat we een goede interactie met de klant hebben?". Een

wijziging in positie (de anderen met het gezicht naar de klant gekeerd) geeft direct meer focus en energie en als 'vanzelf' vergroot de betrokkenheid op de rol van de klant en de verantwoordelijkheid die zij voelen ten opzichte van de klantrelatie.

In het nagesprek benoemen betrokkenen dat zij geleerd hebben van de duidelijkheid over ieders inzet en verantwoordelijkheid en dat de waardering voor de rol die ieder heeft in dit resultaatgebied hen helpt om bewust elkaars kwaliteiten en bijdrage te gaan bekrachtigen.

### Wat is de werkwijze?

Om een mooie levende driehoek te maken, is het wenselijk dat de betrokkenen (inbrenger, spelers, kijkers en facilitator) vanuit een bepaalde houding de werkvorm ingaan. Die houding kenmerkt zich door:

- Rust en aandacht/focus – om de essentie van de levende driehoek neer te kunnen zetten;
- Onderzoekende houding – om door te vragen en verdieping aan te brengen, soms ook door stil te zijn en te ervaren;
- Bij jezelf zijn én in het systeem – om te ervaren hoe het voelt in de driehoek, wat klopt er wel en niet?
- Vertrouwen – open durven zijn, vertrouwelijkheid over de inhoud, nieuwe mogelijkheden durven aangaan
- Lerende houding – door reflectie op wat wel en niet werkt, nieuwe vermogens en overtuigingen aanspreken en inzetten
- Oordeelloosheid – ieder schuift zijn oordeel over wat een ander zegt, vindt of ervaart even opzij.

Het gaat om ieders beleving, die plaats je naast elkaar. Het gaat niet om goed of fout.

Concreet betekent dit dat de facilitator vooraf de betrokkenen uitlegt hoe er gewerkt wordt en wat er nodig is om die werkwijze te kunnen volgen.

Om een levende driehoek te maken heb je minimaal drie mensen nodig, liefst vier of meer. Eén persoon is de inbrenger en daarmee de regisseur van de levende driehoek. Drie andere mensen zijn de spelers, zij vullen de drie rollen (initiator, actor en ondersteuner) in.

Als er meer dan vier mensen zijn, vormen zij de groep observatoren/reflectoren. Deze laatste groep observeert vooral het geheel en de relaties die in de driehoek ontstaan. Zij zijn vanuit hun positie klankbord voor de inbrenger.

Op de volgende pagina's beschrijven we de opeenvolgende stappen in de werkwijze:

4

### Stap 1: Beknopte beschrijving van de casus

Je maakt de levende driehoek rond een casus die door de inbrenger wordt ingebracht. De casus is een werksituatie waarin de inbrenger zelf een rol speelt, een situatie waarin hij de samenwerking en de rolverdeling wil onderzoeken

De facilitator vraagt de inbrenger:

- Wat is de situatie die je wilt inbrengen?
- Wat maakt die situatie belangrijk voor je?
- Wat is jouw beeld van het resultaat dat deze situatie nu moet opleveren?

### Stap 2: Neerzetten van spelers als initiator, actor en ondersteuner

De inbrenger gaat onder leiding van een facilitator, met spelers een levende driehoek neerzetten

Initiator: De facilitator vraagt aan de inbrenger:

- Wie wil iets in jouw situatie? In wiens belang doet hij of zij dat, wie heeft er baat bij dit initiatief?
- Wie wil je uitnodigen om plaats van Initiatiefnemer in te nemen?
- Waar plaats je deze persoon in de ruimte?

De inbrenger licht toe, kiest een persoon en nodigt die uit

Actor: De facilitator vraagt aan de inbrenger:

- Wie wordt er verondersteld verantwoordelijkheid te nemen voor het doen, het realiseren van het belang of initiatief?

Ook voor deze persoon kiest de inbrenger een representant.

De inbrenger zet deze persoon, als Actor, op de juiste plek ten opzichte van de eerste persoon. Hij besteedt daarbij vooral aandacht aan de afstand en de toewending: kijkt men elkaar aan, kijkt met langs elkaar of een verschillende kant op?

Ondersteuner: De facilitator vraagt aan de inbrenger:

- Wie helpt in de realisering van hetgeen gedaan moet worden?
- Wie gaat ondersteunen om een gewenst resultaat neer te zetten?

Ook voor de Ondersteuner kiest de inbrenger een representant en geeft hem een plaats in de ruimte, met een specifieke afstand en positie ten opzichte van de andere twee.

De inbrenger vertelt welk van de uitgebeelde rollen hijzelf in de benoemde situatie heeft.

### Stap 3: Essentie van iedere interactie in een zin

Initiator/Actor

De facilitator vraagt aan de inbrenger:

- Welke zin drukt uit hoe de Initiator zijn relatie met de Actor ervaart?
- Kies een zin die de 'essentie van de verhouding' benoemt.

De Initiator neemt deze zin over en spreekt deze zin op dezelfde wijze als de inbrenger uit tegen de Actor.

Actor/Initiator

De facilitator stelt de inbrenger dezelfde vraag voor de Actor:

- Welke zin drukt de essentie uit van hoe de Actor zijn relatie met de Initiator ervaart?

De Actor neemt deze zin over en spreekt deze zin op dezelfde wijze als de inbrenger uit tegen de Initiator.

Actor/Ondersteuner

Zo zoekt de inbrenger zinnen voor elk van de rollen in alle in beeld gebrachte relaties.

Ondersteuner/Actor

(dus ook van Actor naar Ondersteuner en vice versa)

Initiator/Ondersteuner

Ondersteuner/Initiator

Doordat de spelers deze zinnen ook letterlijk uitspreken tegen elkaar uitspreken, verscherpt het beeld van de onderlinge werkrelaties in de driehoek.

### Stap 4: Ervaren van de huidige situatie

Dan bouwt de facilitator een korte stilte in, zodat ieder de gegeven situatie rustig kan ervaren.

Vervolgens vraagt de facilitator elk van de spelers:

- Hoe ervaar je deze situatie?
- Wat voel je?
- Welke gedachten roept dit bij je op?

De spelers geven om beurt hun ervaringen.

De inbrenger luistert vooral.

#### Stap 5: Van huidige naar wenselijke situatie

Tot hier toe is vooral de huidige situatie in kaart gebracht. Op dit punt gekomen merk je vaak dat de spelers al voorzichtige bewegingen gaan maken om afstand of toewending te veranderen. Zoals de opstelling nu is voelt niet goed, sterke gevoelens en gedachten komen aan de oppervlakte.

De volgende stap is om iets te doen met deze ervaringen en zo een nieuwe, krachtiger driehoek te maken. Daartoe kun je twee werkwijzen kiezen, een gestructureerde vorm met hulpvragen of een meer vrije vorm. De gestructureerde vorm is vooral bruikbaar als groep en begeleider de Levende driehoek voor het eerst inzetten. Als er meer ervaring is opgedaan, vooral door de begeleider, kan ook voor de vrije vorm gekozen worden. We beschrijven ze allebei.

#### Stap 5a: Gestructureerde begeleidingsvorm

In de meer gestructureerde vorm werkt de facilitator met kaartjes waarop vragen staan die door zowel de inbrenger, als de spelers en de observators kunnen worden beantwoord.

De methode die dan doorlopen wordt kent drie fasen:

1. reflectie op de situatie
2. veranderen naar een nieuw evenwicht
3. vertaalslag naar de praktijk

De inbrenger trekt steeds een kaartje uit de set die de facilitator hem voorhoudt en legt die aan de betreffende personen voor.

**Reflectievragen** Deze set reflectievragen, die niet per se allemaal gesteld hoeven te worden, verdiept het begrip van de actuele werksituatie, zoals die door de inbrenger is neergezet. De verschillende perspectieven die alle betrokkenen innemen komen door deze werkwijze goed aan bod. Vooral de rol van de observators legt vaak verrassende nieuwe kanten bloot.

Voor de spelers:

- Hoe voelt de afstand tussen jou en de andere twee personen in hun positie?
- Hoe voelt de positionering van jou zelf ten opzichte van de andere twee rollen?
- Welke gedachte komt nu in je hoofd op?

Voor de observators/reflectoren:

- Welk gevoel roept deze driehoek bij je op?
- Wat valt je op in de relatie tussen rollen?

Voor de inbrenger:

- Wat is het effect van deze driehoek op het initiatief en het resultaat?

>>

**Verandervragen** Deze set verander vragen nodigen uit om beweging te creëren: van wat niet werkt naar wat wel werkt met daarbij de eigen beleving als leidraad.

De gedachte daarbij is dat een echt werkzame werkrelatie pas tot stand komt als er wederzijdse aantrekkelijkheid is tussen de I en A en A en O.

Soms zijn er aanvullende partijen nodig om die verantwoordelijke situatie te realiseren. Een driehoek kan dus uitgebreid worden, waardoor meerdere (hulp)driehoeken ontstaan.

Voor een rol/ representant naar keuze

- Wat is onverdraaglijk?
- Kies (onafhankelijk van de anderen) een nieuwe positie

Voor de inbrenger

- Wie is de ontbrekende derde? Is er voor één van de verbeelde relaties een andere persoon die kan helpen om de samenwerking te verbeteren vanuit de derde rol?
- Voeg een initiator, actor of ondersteuner toe

Voor de observators/reflectoren

- Wat moet er veranderen in deze levende driehoek?
- Verplaats een rol/ representant naar keuze en ervaar wat dat doet

**Toepassingsvragen** De levende driehoek levert voor iedere aanwezige bij deze werkvorm een (andere) leerervaring.

Die maken we met de toepassingsvragen expliciet. Deze laatste vragen werken toe naar de afronding van de levende driehoek. Daarbij staat in eerste instantie de inbrenger centraal, gevolgd door de andere betrokkenen: spelers en observators.

Na afloop bedankt de inbrenger de spelers en 'ontslaat' ze uit hun rol. Dit laatste is niet alleen een formaliteit, maar een belangrijke stap in het weer loskomen van een ervaring die meer dan cognitief van aard is.

Voor: rol/speler naar keuze

- Wat is voor jou de essentie van het invullen van deze rol?

Voor: inbrenger

- Wat staat je morgen te doen?
- Hoe ga je een relatie versterken? Wie gaat daarbij helpen?

Voor: reflectoren

- Welke relatie vraagt nu aandacht?

Voor: iedereen

- Wat heeft de levende driehoek je geleerd?
- Wat levert het werken met driehoeken op?

### Stap 5b: Vrije begeleidingsvorm

In de vrije vorm ga je aan het werk met de ervaringen die de spelers inbrengen. Zij geven vaak aan dat ze willen bewegen. Doordat de facilitator een voor een vraagt deze bewegingen te gaan maken en hun gedachten daarbij hardop uit te spreken, wordt veel duidelijk over wat er niet klopt én over wat productiever, werkzamer zou kunnen zijn.

Elke beweging sluit de facilitator kort met de inbrenger, door naar herkenning of duiding te vragen.

De inbrenger kan dan verwoorden hoe in de actuele situatie de spanning er uit ziet, of welke reële acties congruent zouden zijn met de in de levende driehoek gemaakte beweging.

Door hier als facilitator met de inbrenger in gesprek te gaan, kunnen overtuigingen en gevoelens van de inbrenger op tafel komen. Dit levert vaak veel inzicht op over de rol van de inbrenger in de ontstane situatie.

De inbrenger kan ook de spelers vragen om een bepaalde beweging te maken: als je dichterbij de ondersteuner gaat staan, hoe ervaar je dat? Zou het verschil maken als..., enzovoort. Zo kan de inbrenger de spelers benutten om de effecten van andere interactie en relatie als het ware te toetsen.

Door op deze manier te werken kan de levende driehoek uitkomen op een nieuw evenwicht: een situatie waarin de spelers en de inbrenger merken dat het 'goed voelt'. Door dan te kijken wat er nu echt anders is en welke oorzaak dat heeft, kom je samen tot inzicht over wat er nodig is in de werkelijke situatie.

### Wanneer zet je Levende driehoeken in?

De levende driehoeken vormen een krachtige manier om zichtbaar én voelbaar te maken hoe het werken in verantwoordelijke relaties plaats vindt. De werkvorm illustreert dat we verantwoordelijkheid een thema van mensen vinden, en niet primair van afspraken of structuren. Dat is ook de reden om een driehoek levend te willen maken: het draait om actoren, om mensen dus. We laten hen spreken over de driehoek, vanuit hun eigen beleving ervan.

Je kunt de levende driehoeken inzetten:

- Bij een vraag over een niet productieve relatie binnen een organisatie. Een aantal kenmerken van de relaties in een casus worden door het neerzetten van de driehoek zichtbaar. Dit beeld verduidelijkt aan spelers en observators wat wel en niet 'goed voelt' en waar verandering nodig is. Het is een opstap naar het bepalen welke interventies nodig zijn om de driehoek krachtiger te laten functioneren.
- De levende driehoek kan helpen om handelen en achterliggende overtuigingen van de inbrenger op tafel te krijgen en bespreekbaar te maken. Door de manier waarop de inbrenger een driehoek neerzet, wordt duidelijk wat meespeelt aan overtuigingen ('Ik moet wel de initiator zijn, anders gebeurt er niets'), bekwaamheden ('ik zou niet weten hoe ik dat moet aanpakken') en handelen ('toen heb ik gezegd dat ik het daar niet mee eens ben').

- Als manier om te zien waar men verantwoordelijkheid kan nemen. De levende driehoek komt telkens in beweging, op manier dat de deelnemers merken welke kant ze op moeten om echte 'spelers' te zijn. Daarmee wordt zichtbaar welke invloed ze kunnen uitoefenen en welke verantwoordelijkheid ze hebben op te pakken.
- Als ontwerptool voor een nieuwe werksituatie of project. Als je met een project gaat starten kun je met een levende driehoek de gewenste samenwerking visualiseren. Je scheidt letterlijk een gedeeld beeld om te bespreken. Elke verandering in één rol of relatie heeft implicaties voor de hele driehoek.
- Als evaluatie van een samenwerking. Na afloop van een project of bij tussentijdse evaluatie helpen de levende driehoeken om de samenwerking te analyseren. Hoe is het gelukt om verantwoordelijke relaties vorm te geven op succesvolle momenten? Wat miste er op de momenten waarop iemand vond dat het niet liep?
- Om het concept van Interactief werken te verduidelijken. Voor veel mensen werkt het goed om het concept van Interactief Werken in een tekening of met woorden uit te leggen. Voor anderen krijgt het pas betekenis als ze het werkelijk voor zich zien. Met name de verhoudingen tussen de spelers die zichtbaar worden, scheppen helderheid over wat wel en niet werkt. De werkvorm helpt tevens om driehoeken (verbanden tussen individuen / rollen) binnen de organisatie

te leren herkennen.

### Voorbeelden van het inzetten van Levende driehoeken

We beschrijven ter afronding van dit hoofdstuk nog twee illustraties van het gebruik van de werkvorm Levende driehoeken: De positie van de afdeling Human Resources en Directeur omzeilt teammanager.

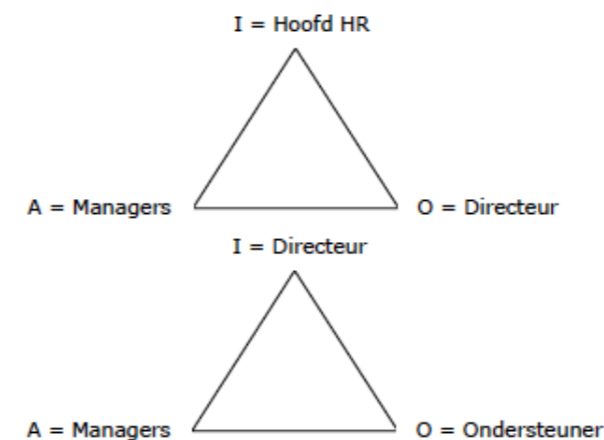
#### De positie van de afdeling Human Resources

Een Management Team van een regio is in gesprek over de positie van de afdeling Human Resources (HR) in een grote organisatie met vestigingen door het hele land. Ze komen er niet uit. Niet duidelijk is wie wat wil en wie waarvoor verantwoordelijk is.

Het afdelingshoofd HR voelt zich betrokken en gaat voorstellen uitwerken, probeert het MT mee te krijgen. Hij pleit voor een aanpak waarbij een groep HR- adviseurs centraal gepositioneerd gaat worden en vanuit die locatie met andere onderdelen gaat samenwerken. Zijn belang is ook om een aantal krachtige mensen bijeen te brengen die van elkaar kunnen leren en kracht kunnen bundelen.

De directeur van de regio ziet voordelen om de situatie te houden zoals deze is: HR blijft in de eigen vestiging functioneren en ondersteunen managers om zelf personeelsbeleid professioneler gaan uitvoeren. Managers discussiëren vooral over de vorm, ze voelen weinig druk om zelf 'aan de bak te gaan'.

Als de facilitator na uitleg van de drie rollen vraagt wie Initiator is, zijn de meningen verdeeld. Het hoofd HR of de regiodirecteur? Een eerste driehoek wordt gevormd waarin het hoofd HR de initiator is, de managers actoren en de directeur heeft een ondersteunende rol.



De situatie is confuus en de drie spelers ervaren de onduidelijkheid en de geringe onderlinge betrokkenheid: "Geen wonder dat we hier niet uit komen".

Er komt een rolwisseling waarbij de directeur de rol van Initiator inneemt, managers de rol van Actor en de HR persoon de rol van Ondersteuner.

De Initiator en Actor gaan elkaar bevragen en een aantal zaken worden duidelijker: Hij wil twee scenario's om met elkaar de juiste keuze te gaan maken. De HR persoon ervaart dat hij gezien wordt in een rol van adviseur en meedenken. Managers krijgen energie om mee te denken en om als MT het straks ook te gaan invoeren. De verbeelding in driehoeken heeft veel gebracht en het MT uit een impasse geholpen.

#### Onderwijs – directeur omzeilt teammanager

Een MT in de onderwijssector ervaart een niet-constructieve dynamiek in de manier waarop externe opdrachten worden 'binnengehaald'.

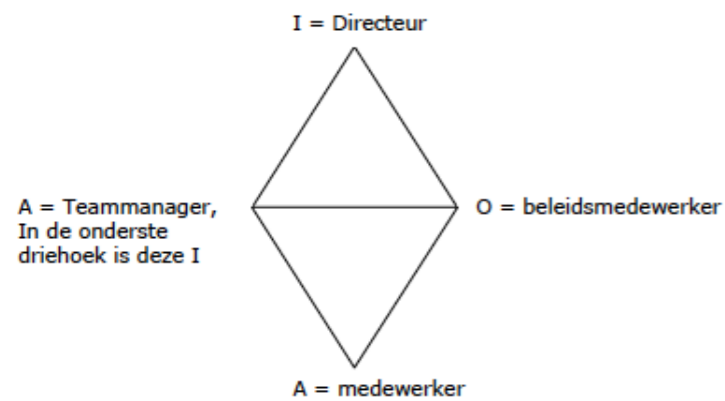
De situatie wordt door een teammanager aangedragen en hij verwoordt die als volgt: "De directie heeft lijnen uitgezet die koersen op meer externe opdrachten, naast de huidige werkzaamheden. Een beleidsmedewerker heeft de taak gekregen om als een soort verkenners deze opdrachten te verwerven en uit te zetten in de organisatie. Zo wil men ervaring opdoen met dit nieuwe initiatief.

De teammanager (hijzelf) krijgt van zijn medewerkers te horen dat ze zich overvoert voelen door de veelheid van externe projecten die hen door de beleidsmedewerker worden aange-reikt. Hij vraagt zich af welke projecten er echt toe doen en welke criteria er daarvoor gelden. En hoe hij met de huidige capaciteit deze nieuwe stroom werk moet inpassen".

We positioneren deze vier spelers in de ruimte. Directeur en beleidsmedewerker vormen Initiatiefnemer en Ondersteuner, de teammanager is de Actor en de medewerker is de volgende Actor in een nieuwe driehoek.

Het blijkt dat de I en O het heel goed met elkaar kunnen vinden, zij hebben het idee dat het proefproject goed lukt. Maar dat de uitvoering zich niet betrokken voelt, voelen ze niet aan. De teammanager en de medewerker zijn namelijk samen aan het stoeien met de nieuwe werklust en delen hun ervaringen

niet met de andere spelers. “Ik ben in deze situatie geneigd om achter mijn baas weg te kruipen”, zegt de medewerker. “Hij moet maar bepalen wat ik wel en niet moet doen”. De middel manager op zijn beurt geeft aan dat hij meer overleg met de directeur nodig heeft, want hij kan zijn beide doelstellingen niet verenigen en heeft het idee dat de directeur daar geen oog voor heeft. De beleidsmedewerker ervaart hij niet als zijn ondersteuner, maar meer de ondersteuner van de directeur.



**Bronnen**

Gebaseerd op de ideeën van Christiaan De Vries.

Weber, G. (2003) Het succes van organisatieopstellingen. Altamira-Becht



De directeur geeft aan dat hij meer direct zicht wil op de medewerker, hij heeft anders het gevoel dat zaken niet goed uitgevoerd worden. Hij beweegt zich in de richting van de medewerker, met de Ondersteuner naast zich. Daarop stapt de teammanager achteruit en vertelt dat dit voor hem de grens is: wordt hij nu wél of niet als capabele Actor gezien?

Deze opmerking opent de ogen van de Initiatiefnemer: zijn werkwijze heeft een goede intentie, maar hij neemt alles over: hij kiest een Ondersteuner, heeft wil de medewerker direct aansturen en deelt zijn verantwoordelijkheid totaal niet met de Actor. In feite stuurt hij via de staf, in plaats van via het management.

Ze besluiten een nieuwe positionering te kiezen, waarin de I en A een nauwe interactie onderhouden, met de ondersteuner als ondersteuner van de teammanager. De teammanager kan vanuit de duidelijkheid die dat schept, Initiatiefnemer zijn voor de medewerker en de juiste zaken met hem bespreken. De ondersteuner wordt in deze rol op beleidsmatig vlak erkent door de middel manager en op praktisch vlak door de medewerker.