

DE DRIEHOEK IN DE PRAKTIJK

Marloes de Jong

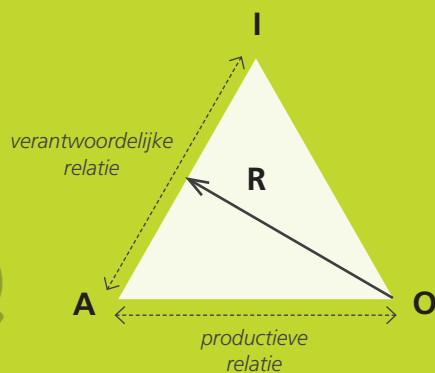
In het eerste hoofdstuk van het boek 'Effectief samenwerken, de driehoek van verantwoordelijke relaties' kan je lezen wat de driehoek is en doet. De voorbeelden laten zien hoezeer de driehoek kan bijdragen aan het ordenen en analyseren van een situatie, of het bouwen aan een nieuwe, slimme samenwerking. Dit hoofdstuk helpt je om hem zelf in praktijk te brengen. We bouwen de driehoek op vanuit een eenvoudige situatie, startend bij degene die belang voelt bij het bereiken van een resultaat.



De basissituatie: I, A, O

In de basissituatie beginnen we bij het resultaat. Bij het tekenen van de driehoek zetten we dit resultaat in het midden: dit is waar de gehele samenwerkingsrelatie om draait.

Zoals uitgelegd in hoofdstuk 1 is de initiator degene bij wie het begint. Er is iemand in de organisatie die iets wil realiseren. Dit kan ook een projectteam of een afdeling zijn, maar voor het werken in driehoeken is het raadzaam op te sporen wie de oorspronkelijke initiatiefnemer is, degene die het heeft bedacht. Want ook al staat een hele afdeling erachter, ooit was er één iemand die met het idee kwam. Deze persoon is degene die het initiatief wil nemen en daarbij een resultaat voor ogen heeft. Het is belangrijk dat deze persoon voor zich ziet wat hij wil bereiken en waarom dat belangrijk is voor hem en voor anderen. En zodra hij merkt dat hij het niet alleen kan of wil doen, komt de driehoek in beeld. De belangrijkste vraag die de initiator zichzelf dan dient te stellen is: wie wil helpen dit tot stand te brengen, wie is goed in het realiseren van dit plan? Die persoon is de actor (A).



Wanneer de initiator iemand op het oog heeft als potentiële actor, is de cruciale stap het gesprek over het gewenste resultaat te voeren. Niet om de opdracht door te geven, maar om overeenstemming over het resultaat te krijgen. De actor gaat delen in het gevoel van verantwoordelijkheid voor het bereiken van het resultaat. Want de actor is pas in staat om dat resultaat te realiseren, als hij datgene wat de initiator wil óók belangrijk vindt. Het eerste gesprek tussen I en A gaat dus daarover: 'Dit is wat ik wil als initiator. Wat is daarin voor jou (als actor) belangrijk?' In dit gesprek kan het initiatief verschuiven of veranderen door de inbreng van de actor, net zolang totdat beide partijen zich verbonden voelen aan de noodzaak en het belang van het te behalen resultaat.

Als de relatie tussen I en A heeft geleid tot concrete afspraken en energie om door te gaan, wordt het tijd de gewenste ondersteuner erbij te betrekken. De relatie tussen A en O werkt het beste wanneer ook hier een uitnodigende, verbindende vraag vanuit gaat. A benadert O dus vanuit een vraag, liefst gekoppeld aan een compliment: 'Ik werk samen met X aan resultaat Y. Jij bent ervaren in dergelijke processen en daarom zou ik je heel graag als sparringpartner willen vragen, zodat ik gebruik kan maken van alle expertise die jij al hebt opgedaan. Lijkt je dat wat?' In het gesprek tussen A en O zal de omschrijving van het gewenste resultaat niet veel meer wijzigen. Nu gaat het er vooral om of O kan en wil bieden wat A nodig heeft. Om die reden is I niet nodig in het gesprek, al kan zijn aanwezigheid wel zorgen voor een extra stimulans of concretisering.

<p>Zinnen die afbreuk doen aan de verantwoordelijke relatie tussen I en A (vanuit I)</p> <p><i>Kenmerk: creëert roldistantie, afstand, gaat uit van ongelijkwaardigheid in rollen, werkt vanuit eenzijdig zenden en ontvangen, is gebaseerd op (ogenschijnlijke) feiten en gehoorzaamheid.</i></p>	<p>Zinnen die goed passen bij het bouwen van de verantwoordelijke relatie tussen I en A (vanuit I)</p> <p><i>Kenmerk: roept verbinding op, gaat uit van persoonlijke uitnodiging en gedeeld eigenaarschap, is gebaseerd op nieuwsgierigheid en ontwerp</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ik verwacht je medewerking hierop. - Ik stel jou verantwoordelijk. - Dit is iets wat bij uitstek bij jouw functie hoort. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ik wil iets aan je voorleggen. - Ik heb een verzoek aan je. - Ik wil je ergens voor uitnodigen.
<ul style="list-style-type: none"> - Het is cruciaal dat we... - Het is hier de gewoonte om... - Ik ben het er ook niet mee eens, maar de raad van bestuur vraagt dit nu eenmaal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ik vind het belangrijk dat we daar slimmer in worden, omdat... - Ik wil graag meer aandacht voor dat thema, omdat... - Ik zou het liefst willen werken met uniformen, omdat...
<ul style="list-style-type: none"> - Ben je het daarmee eens? - Vind jij ook niet dat...? - Het doet er eigenlijk niet zoveel toe wat wij ervan vinden, we moeten het gewoon maar doen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ik ben benieuwd wat daarin voor jou aantrekkelijk is. - Ik hoor graag eens hoe jij daarnaar kijkt. - Dat dit op ons af komt staat vast, maar ik wil graag jouw visie horen op hoe we dat het beste kunnen doen.

<p>Zinnen die belemmerend werken voor de productieve relatie tussen A en O</p> <p><i>Kenmerk: vertrekkend vanuit politiek, inspelend op individuele kansen en winst, leidt tot een geforceerde combinatie</i></p>	<p>Zinnen die behulpzaam zijn voor het bouwen van een productieve relatie tussen A en O</p> <p><i>Kenmerk: gericht op het creëren een relatie, op zoek naar een logische verbinding, vertrekkend vanuit transparantie</i></p>
<p>I in gesprek met A:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ik heb een en ander al voorbesproken met X, hij neemt morgen contact met je op. - Ik neem aan dat je hierover afstemt met X. - Zorg dat je X betreft, die weet hier alles van. - Ik heb X beloofd dat jij hem hier meteen even over belt. 	<p>I in gesprek met A:</p> <ul style="list-style-type: none"> - We hebben hierin meteen te maken met P&O. Wat zouden zij voor je kunnen/moeten betekenen? - Hoe ziet de ideale ondersteuning / ondersteuner er voor jou uit? - Ik stel voor dat we ook X meenemen in dit proces – misschien niet de ideale ondersteuner, maar wel belangrijk om betrokken te houden.
<p>A in gesprek met O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ik heb geen behoefte aan... - Dan laat ik dat bij jou, ik hoor het volgende week wel. - Laat maar weten als je nog iets van mij nodig hebt. 	<p>A in gesprek met O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat ik van jou nodig heb is... - Ik zou het heel behulpzaam vinden als jij... - Op welke manier wordt dit voor jou aantrekkelijk?
<p>O in gesprek met A:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kijk maar even op de F-schijf, daar staan al onze tools. - Je bent de zoveelste die dat vraagt! - Ik zal dat inbrengen op ons volgende overleg. - Nee, daar ben ik niet voor. 	<p>O in gesprek met A:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat zie je voor ogen als resultaat? - Wat maakt dat je mij koos? - Wat ik op korte termijn kan doen, is... Lijkt dat je wat? - Dat ligt voor mij niet voor de hand. Ik moet wel meteen denken aan collega Y, die is erg sterk in....

Als het niet bij de initiator begint

De driehoek die begint bij de initiator is het 'ideale geval': degene die een resultaat voor ogen heeft of een urgentie voelt, gaat actief op zoek naar mensen die de klus kunnen klaren. Via een goede dialoog komen zij tot een gedeeld beeld over het belang, het resultaat en de bijbehorende acties.

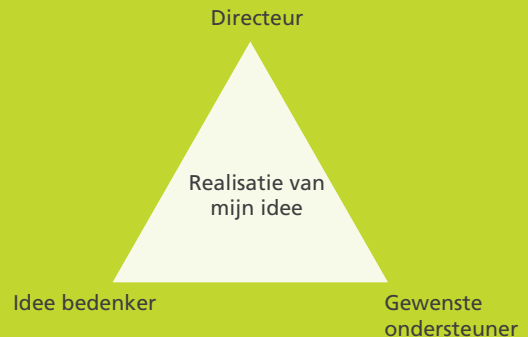
Echter, in de praktijk hoeft de driehoek niet bij de initiator te starten. Vaak genoeg blijkt dat een driehoek start bij een actor: iemand die graag wil werken aan een bepaald doel, maar daarvoor eerst support nodig heeft van een belanghebbende hoger in de lijn of vanuit een andere partij. Ook dan kan denken in driehoeken uitkomst bieden. Allereerst doordat je goed beseft dat jij – in de driehoek van het resultaat dat je wilt bereiken – de actor bent, en niet de initiator. Vervolgens word je wel degelijk tijdelijk initiator: namelijk in de driehoek waarin je als resultaat zet: commitment in de top realiseren (driehoek 1). In die driehoek neem jij het initiatief en is bijvoorbeeld de directeur de actor – hij is degene die dat commitment straks moet invullen en tonen. En wellicht wordt het voor hem aantrekkelijker als ook hij daarin een ondersteuner mag kiezen, bijvoorbeeld een collega-directeur als supporter aan de zijlijn, of om mee te sparren over de inhoud.

Als het je gelukt is deze (tijdelijke) driehoek te tekenen, kun je aan het werk in de oorspronkelijke driehoek; die waarin de directeur als I fungeert, jij als A en jij je eigen O kunt kiezen om het resultaat werkelijkheid te laten worden (driehoek 2).

Driehoek 1: hulpdriehoek



Driehoek 2: werkdriehoek



Het is niet altijd nodig om de hulpdriehoek (driehoek 1) helemaal uit te tekenen. Soms krijg je de gewenste driehoek al op je netvlies door vanuit dat vertrekpunt in gesprek te gaan: je positioneert jezelf dan direct als A, maar begint het gesprek met de potentiële I zoals dat normaal gesproken ook zou starten. Dat betekent dat je uitlegt wat je ziet gebeuren, wat je graag wilt en waarom jou dat belangrijk lijkt. Vervolgens kun je de potentiële I vragen naar zijn of haar belang hierin. Als de verbinding lukt, kun je daarna de 'normale' lijnen weer volgen.

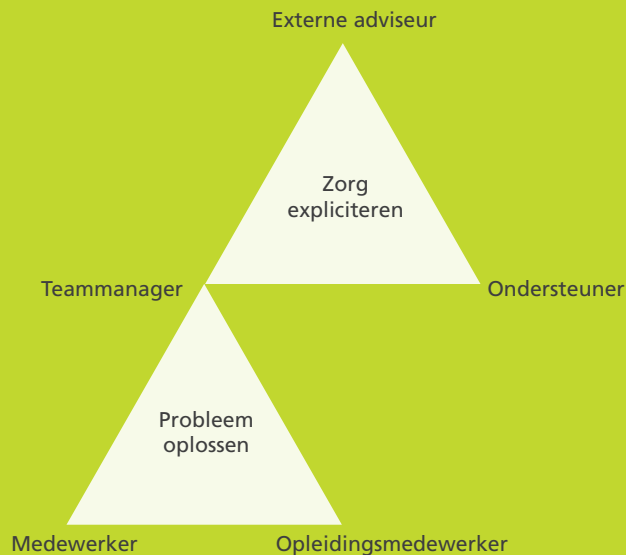
De driehoek kan zelfs beginnen bij een ondersteuner – al is dat vaak de ingewikkeldste manier om een effectieve driehoek op te starten. Denk bijvoorbeeld aan een externe adviseur die iets ziet gebeuren in de organisatie, waar zijns inziens actie op moet worden ondernomen. Hij zal dan eerst iemand in de organisatie moeten vinden die zijn zorg deelt en het ook belangrijk vindt dat er actie wordt ondernomen (de initiator).



En vervolgens moet diegene op zoek naar een actor, iemand die in staat is dit project aan te pakken, zo mogelijk met de adviseur als ondersteuner. In deze gevallen stellen we de driehoek dus op vanuit de rol waarin het gevoel van urgentie begint. Het is daarbij cruciaal om vast te stellen wat het resultaat is. Want dat resultaat is bepalend voor de verdere inrichting van de driehoek en de positionering van betrokkenen in de driehoek.

Uit de praktijk: Efficiëntie of een betere sfeer

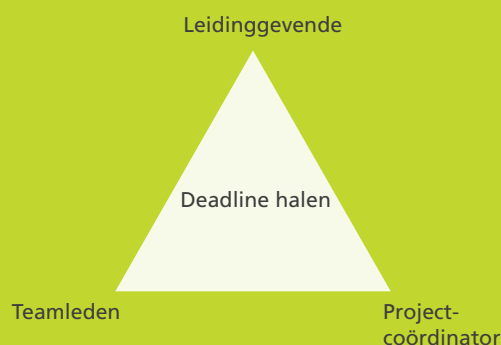
Een leidinggevende ziet dat er spanning is in zijn team. Daardoor wordt een afgesproken deadline niet gehaald en is er te veel tijd gaan zitten in geroddel, dubbel werk, misverstanden en andere narigheid. En iedereen geeft een ander de schuld. Hij wil dat dit ophoudt, zodat zijn teamleden weer aan het werk kunnen en deadlines worden gehaald. Eén van de teamleden ziet dit ook. Zij heeft persoonlijk veel last van de onderlinge spanningen, ligt er wakker van en gaat met tegen-zin naar haar werk. Zij is dus erg blij dat haar leidinggevende het probleem ook signaleert en wil aanpakken.



In dit voorbeeld zijn er meerdere driehoeken mogelijk, elk met een andere uitkomst. Want hoewel de leidinggevende en de medewerker dezelfde belangen voor ogen lijken te hebben, maakt het toch een groot verschil welke focus je kiest.

Driehoek 1: de deadlines halen

We kunnen in eerste instantie de leidinggevende als initiërend beschouwen. Het resultaat dat hij wil bereiken, is de volgende deadline halen. De actoren zijn in dit geval de teamleden: zij hebben hierin iets te doen en zijn degenen die straks het werk moeten verrichten om die deadline te halen. De leidinggevende vraagt zijn team wat zij nodig hebben om volgende keer de deadline te halen. Zij geven aan dat een betere planning met meer sturing vanuit de projectcoördinator zou kunnen helpen. De ondersteuner is in dit geval dus de coördinator, die een planning aanreikt en mensen aanspreekt op de gemaakte afspraken. Zo kan tijdig worden bijgestuurd en weet iedereen wat hem te doen staat.



Driehoek 2: een ontspannen sfeer in het team creëren

Een andere mogelijkheid is om de bezorgde teammedewerker als initiator te zien. Zij constateert namelijk ook een probleem, voelt urgentie om het op te lossen en wil daaraan bijdragen. Het resultaat dat zij daarbij voor ogen heeft, is een rustige en ontspannen sfeer in het team. De actoren zijn dan opnieuw de teamleden, maar in dit geval dan degenen die een rol hebben in het conflict. Zij kan dus een driehoek openen door als initiator deze collega's te benaderen, het door haar gewenste resultaat voor te leggen, hen te vragen of zij dit belang herkennen en wie of wat zij nodig hebben om daarin verder te komen. Wellicht zeggen de teamleden in dit geval: laten we een goed gesprek voeren met een gespreksleider, bijvoorbeeld de interne vertrouwenspersoon of een externe coach als facilitator. Dan vormt die persoon de ondersteuner.



En zo kunnen we vanuit één situatie, die om dezelfde problematiek draait, verschillende driehoeken opbouwen. Het verschil zit hem in het resultaat dat centraal wordt gesteld: dat bepaalt wie I, A en O zijn.

Dit artikel verscheen in 'De Jong, M. (2013). Effectief samenwerken, de driehoek van verantwoordelijke relaties. Utrecht: K&S Publishers. 1e druk 2013'