

## Effectieve samenwerking: werken in driehoeken

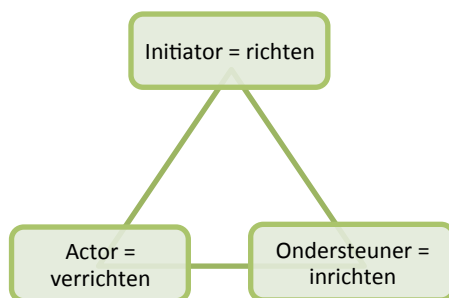
*Werken in driehoeken* is een wijze van samenwerking die in elke organisatie en in elk netwerk mogelijk is. Het maakt dat we kunnen werken vanuit een heldere rolverdeling, vanuit eigen kracht. Het helpt om te sturen op wat je wilt bereiken en je te profileren op datgene wat je belangrijk vindt. De gedachte achter het model is simpel:

1. Als je alles alleen doet, dan ben je niet effectief, want dan gebeurt er te weinig en benut je elkaars expertise onvoldoende;
2. Als anderen het doen, dan hoeft dat nog niet te betekenen dat het ook goed wordt gedaan;
3. Als we elkaar helpen en de krachten bundelen, dan kunnen we erop vertrouwen dat het lukt;
4. Daarmee wordt de samenwerking effectief, want dan werkt iedereen vanuit zijn kracht.

### Werken in driehoeken is sturen op relaties

In feite betekent werken in driehoeken:

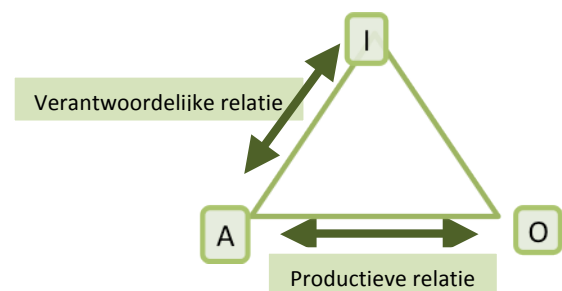
- dat degene die iets wil (initiator);
- een ander bereid vindt te werken aan wat hij belangrijk vindt (actor);
- en dat die persoon dat vervolgens weer met iemand anders samen oppakt (ondersteuner).



In het midden van de driehoek staat 'het resultaat'. Dit is hetgeen wat gerealiseerd moet gaan worden: de opbrengst. In het ideale geval is de initiator degene die wat wil en voor ogen heeft wat dat resultaat moet zijn. Hij kent de urgentie, de reden waarom iets belangrijk is. Hij denkt na over wat er moet gebeuren om dat te realiseren. En over wie de juiste persoon is om daarin een rol te spelen.? Wanneer de initiator iemand op het oog heeft als de potentiële actor, maakt hij daar contact mee. Hij gaat de *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. Het

eerste gesprek gaat daarover: 'Dit is wat ik wil als initiator. Wat is daarin voor jou als actor belangrijk?'. Dat betekent dat het resultaat, in het midden van de driehoek, licht kan wijzigen. De initiator moet bereid zijn om dat wat hij voor ogen heeft, te laten aansluiten op de wensen en ambities van de actor. Alleen dan creëren zij samen de *verantwoordelijke* relatie: een samenwerking waarin de verantwoordelijkheid voor het eindresultaat gedeeld wordt.

Echter, als het daarbij zou stoppen, zou de actor niet sterk genoeg staan: hij staat er dan in feite alleen voor. De volgende vraag aan de actor is dan ook: '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 hij geholpen wordt in het bereiken van het gewenste resultaat. Bovendien wordt er, als je samenwerkt, door meer partijen geleerd. De ondersteuner helpt bij het creëren van condities, het



uitvoeren van de klus 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 het resultaat tot stand zal worden gebracht. Denk bijvoorbeeld aan een sparringpartner, een adviseur of een coach: iemand die gevraagd wordt om mee te denken, maar niet verantwoordelijk wordt gehouden voor het eindresultaat. Zo ontstaat tussen initiator en actor de lijn van verantwoordelijkheid (het belang van het resultaat, de urgentie, de reden) en tussen actor en ondersteuner de productie (creëren, ontwerpen, realiseren).

Met het werken in driehoeken, zorg je dat een samenwerking niet gebaseerd is op het overdragen van taken, maar op het delen van verantwoordelijkheden. Dat betekent dat je deze drie rollen bewust inzet en creëert bij elke nieuwe klus die er te klaren valt. Dat behelst in zijn algemeenheid de volgende drie vragen:

- 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 aan het werk, verricht de klus).
- Wie gaat helpen om het vraagstuk aan te pakken? (wie kan hem of haar ondersteunen).

#### **Werken met complexere driehoekssystemen**

Uiteraard kom je in de dagelijkse praktijk zelden één driehoek tegen. Bij veel dingen die je doet of wilt, zijn meer dan drie personen betrokken. Zo heb je vaak te maken met externe relaties die door (interne) collega's begeleid en ondersteund worden. 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. Zo kan de rol van actor bijvoorbeeld verschuiven naar initiator, als je een opdracht uitbesteedt aan een externe relatie. De rollen staan dus principieel los van (*hiërarchische*) *functies*, ook al kunnen ze er praktisch gezien mee samen vallen. Het zijn posities die je inneemt, omdat je iets doet. En ze kunnen steeds veranderen, afhankelijk van om welk resultaat het gaat en wie daarbij betrokken zijn. Denken in driehoeken is ook (juist!) in deze gevallen een nuttige vaardigheid die je helpt inzien welke relaties er zijn en op welke je kunt *sturen*.

#### **Twee typen vaardigheden**

Werken in driehoeken betekent dat je stuurt op relaties. Daarin heb je twee competenties nodig:

- anticiperen en ontwerpen (de 2x2-vragen);
- verleiden en sturen (complimenteren en feedback geven).

#### **2x2-vragen<sup>1</sup>**

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' daarbij van groot belang. Daarmee gaat de actor binnen het netwerk op zoek naar andere personen die hem kunnen helpen datgene te realiseren wat hij belangrijk vindt. De volgende vragen kunnen helpen deze focus te bepalen:

---

<sup>1</sup> De 2x2-vragen zijn afgeleid van de Critical Incident methode van Zemke en Kramlinger (1991).

1. **Belang:** wat maakt wat je wilt *belangrijk*?
2. **Resultaat:** wat *zie* je dan als resultaat?
3. **Conditie en competenties:** *Wie* kan je daarbij helpen? Wat heb je *nodig* om het echt goed te kunnen doen?
4. **Actie:** wat ga je als eerste *doen*? Wat als tweede?

- *Vraag 1* is van belang om te *focussen*. Het gaat om de redenen waaróm je iets wilt. Het is belangrijk voor ogen te hebben waarom je iets doet en welke overtuigingen daaraan ten grondslag liggen, omdat dat de drijfveer vormt voor het doorzetten en volhouden, vooral als het moeilijker verloopt dan verwacht.
- Bij *Vraag 2* gaat het om het *resultaat* dat je eigenlijk 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 echt lukt wat je wilt. Hier loont het om die eindsituatie te ontwerpen, bijvoorbeeld aan de hand van één of meer kritische voorbeeldsituaties. Dan kun je vaststellen waar het echt op aankomt.
- *Vraag 3* stel je wanneer je wilt weten wie de volgende juiste persoon in de driehoek is. Bedenk het als een project dat je, samen met anderen, gaat ondernemen. Voor jezelf stel je dan de vraag: 'Wat heb ik nodig, als ik echt goed wil zijn?'; 'Wat heb ik dan nodig aan vaardigheden en competenties?'. En voor het denken in driehoeken vooral: 'Wie heeft dat in huis?' Of 'Wie kan mij daarbij ondersteunen?' Als je die voor jezelf hebt beantwoord (ook hier kun je al ondersteuning vragen!), dan is het van belang om samen te kijken hoe je de belangrijkste personen kunt betrekken.
- Bij *Vraag 4* gaat het erom ook echt iets te doen met wat je hebt bedacht en besproken. Wat is nu je eerste stap? Afspraken maken dus!

### **Gesprekstechnieken**

In het sturen op relaties, waar het maken van driehoeken over gaat, onderscheiden we drie gespreksfasen. Daarin zijn verschillende technieken van belang:

1. **Relatie aangaan:** maak contact. Deel wat je belangrijk vindt en graag wilt dat er gaat gebeuren.
2. **Verantwoordelijkheid delen:** nodig de ander uit om mee te doen en wat er nodig is om het aantrekkelijk te maken.
3. **Denken in driehoeken:** vraag dan met wie, wat en hoe.

Hieronder staan de gespreksfasen uitgewerkt, vanuit de rol van initiator. Je kunt een driehoek echter ook starten vanuit een rol als actor. Kijk welke vragen dan relevant zijn, om de ander op de stoel van belanghebbende, initiator en sturende te krijgen. Tot slot kan het ook nog voorkomen, dat je wordt uitgenodigd als actor, maar niet op de gewenste manier zoals hieronder. Vraag dan zelf door op onderstaande vragen: onderzoek wat het voor de ander zo belangrijk maakt, wat hij voor zich ziet als eindresultaat. En verbindt daar vervolgens jouw visie aan: geef aan wat het voor jou aantrekkelijk maakt en met wie je dit graag zou doen.

<b>Fase 1 Relatie aangaan</b>	
Bedenk wat je echt belangrijk vindt	<i>Focus op wat je van de ander wilt</i>
Schat in of de situatie geschikt is en hoe je de ander het beste kunt aanspreken	<i>Maak oogcontact</i>
Kondig aan wat je wilt gaan doen	<i>Zeg tegen de ander dat je iets belangrijks met hem wilt bespreken. Dat je daar graag met h�em over praat. Vul dat aan met een compliment: waarom vraag je dit aan hem?</i>
Wees consistent in je houding	<i>Laat met je gezichtsuitdrukking en houding aan de ander blijken dat je serieus bent</i>
<b>Fase 2 Verantwoordelijkheid delen</b>	
Vertel wat je wilt	<i>Gebruik de drietrap: vertel wat je waarnam (ik zag/hoorde/ik sprak,/ik las..), wat het effect daarvan was/ is, en wat je graag wilt, wat je urgent vindt</i>
Laat stilte vallen	<i>Geef de ander de gelegenheid te reageren.</i>
<b>Fase 3 Driehoek maken: ontvangen, doorvragen en binden</b>	
Wees benieuwd naar wat de ander heeft te zeggen. Luister actief en ontvang wat de ander je vertelt	<i>Reflecteer en vat samen. Onderdruk de neiging om over eigen ervaringen en overtuigingen te praten. Besef dat de ander zich overvallen of juist geveleid kan voelen en ontvang hem daarin</i>
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?	<i>Probeer door het stellen van vragen de kern boven tafel te krijgen van wat de ander bedoelt. Vat samen op positieve conclusies. Zoek samen naar zijn mogelijkheden. Wees scherp op hoe je de ander kan helpen</i>
Vraag met wie hij het onderwerp zou kunnen aanpakken. En wat zij gaan bereiken	<i>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?</i>
Vraag hoe hij het denkt te gaan aanpakken	<i>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 afspraken. Laat de ander aangeven op welke termijn jullie hierop terug komen</i>

Hierboven staan de gespreksfasen uitgewerkt, vanuit de rol van initiator. Je kunt een driehoek echter ook starten vanuit de actor-rol. Dat gebeurt wanneer je weet dat jij het wilt gaan dóen, maar dat je support en sturing nodig hebt van een ander. Kijk welke vragen dan relevant zijn, om de ander op de stoel van belanghebbende, initiator en sturende te krijgen.

Tot slot kan het ook nog voorkomen, dat je wordt uitgenodigd als actor, maar niet op de gewenste manier zoals hieronder. Vraag dan zelf door op onderstaande vragen: onderzoek wat het voor de ander zo belangrijk maakt, wat hij voor zich ziet als eindresultaat. En verbindt daar vervolgens jouw visie aan: geef aan wat het voor jou aantrekkelijk maakt en met wie je dit graag zou doen.