

Hand-out: de samenwerkingsdriehoek

1. Een driehoeksperspectief voor effectieve samenwerking

Samenwerken is vaak noodzakelijk, maar niet altijd vanzelfsprekend of makkelijk. Rollen lopen door elkaar, verantwoordelijkheden zijn onduidelijk, verwachtingen verschillen, beoogde resultaten worden niet behaald.

De samenwerkingsdriehoek biedt hiervoor een behulpzaam en praktisch perspectief. Via **resultaat, rollen en werkrelaties** werk je aan helderheid, eigenaarschap en effectiviteit. Het biedt inzicht in je beïnvloedingsmogelijkheden binnen jouw project, vraagstuk, opdracht of werkdomein.



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.

En daarmee weet je, na het tekenen van een driehoek:

- Hoe je je eigen rol steviger kunt innemen;
- Hoe je anderen beter in positie kunt brengen;
- In welk krachtenveld je bevindt;
- En welke beïnvloedingsmogelijkheden je daarbinnen nog hebt.

2. De samenwerkingsdriehoek opbouwen

De driehoek biedt een resultaatgericht, relationeel perspectief op samenwerken. Daar liggen drie uitgangspunten onder namelijk: het feit dat iemand zich naar beste kunnen inzet voor een taak, actie of project als hij daar zelf ook het belang van inziet (overtuigde betrokkenheid). Met de opvatting dat meer helderheid over rollen en resultaten tot minder gedoe leidt. En ten derde dat we in de praktijk zien dat dit vaak gepaard gaat met het onderscheid tussen drie typen verantwoordelijkheden: het sturen (richting geven, bepalen), het realiseren (uitvoeren, toepassen) en het faciliteren (ondersteunen, helpen).

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.

2.1. Begin bij het eind...

Om te bepalen hoe jouw driehoek eruitziet (of zou moeten zien), begin je bij het resultaat: wat moet er met dit project of binnen deze groep bereikt worden? Wat hebben we gerealiseerd als we klaar zijn? In de praktijk begint hier vaak al de onduidelijkheid: is nu het beoogde doel het schrijven van nieuw beleid? Of het toepassen van dat beleid? Is datgene wat wij opleveren nu 'een leiderschapstraject' of 'professionalisering van leidinggevenden'? Helderheid hierover is cruciaal om het gewenste resultaat te bereiken. En het is bovendien bepalend voor de verdeling van de rollen. Want bij het schrijven van beleid zijn andere mensen verantwoordelijk voor de realisatie, dan bij het uitvoeren van dat beleid.

Voor effectieve samenwerking, begin je dus met vragen stellen over het doel, de opbrengst, de beoogde impact. Waar meten we aan af dat we geslaagd zijn, straks?

2.2. Bepaal de rollen

Vervolgens bepaal je, het liefst in gesprek met de betrokkenen, wie welke verantwoordelijkheid heeft binnen deze ambities of doelen. Ten eerste zoeken we degene die hieraan richting wil of moet geven. Dit noemen we de initiator (I). Degene die dit resultaat werkelijkheid zal maken: die het uitvoert of tot stand zal brengen, is de actor (A). En degene die vanuit expertise kan bijdragen aan het proces, noemen we de ondersteuner (O).

INITIATOR:

degene die de urgentie en het belang voelt (of zou móeten voelen), die richting geeft vanuit een formele functie (mandaat, zeggenschap, positie)

ACTOR:

de persoon die het resultaat realiseert, van wiens gedrag het succes afhankelijk is.

ONDERSTEUNER:

degene die bijdraagt aan het proces, met hulpmiddelen, diensten, expertise of coördinatie.

Het bepalen van de rolverdeling staat of valt met welk resultaat centraal wordt gesteld. Pas dan weet je wie welke verantwoordelijkheid kan nemen.

Bijvoorbeeld: een directeur benadert een coach voor een coachtraject van één van zijn medewerkers. Hij geeft de coach de opdracht en bepaalt de richting, dus de directeur is initiator. Nu zou je in eerste instantie kunnen denken dat de coach hiermee actor is: hij moet het gaan dóen. Kijken we eerst naar het resultaat, dan verandert dat echter: het beoogde resultaat is niet 'een coachtraject', maar 'professionalisering van het gedrag van de medewerker'. Zo bekeken is de medewerker dus actor! De coach is wel opdrachtnemer, maar qua verantwoordelijkheid ondersteunend en niet uitvoerend.

2.3. Benut de relaties

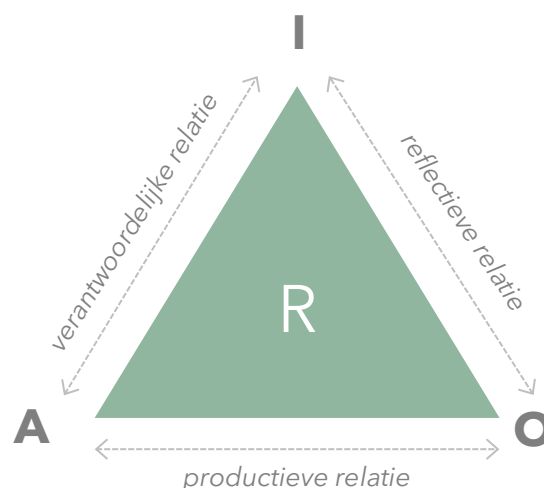
Naast het bepalen van het resultaat en het invullen van de rollen, helpen ook de relatie tussen deze rollen om effectiever te zijn. Bij het driehoeksd Denken gebruiken we ook dit als ingrediënt voor samenwerking, met een helder onderscheid tussen waar de relatie op gericht is.

De samenwerkingsrelatie tussen I en A gaat altijd over de gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat. 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 tussen I en O, noemen we dit de reflectieve relatie.



3. Onmisbare tool: de 2x2 vragen

Het belang van de dialoog wordt in bovenstaande onderdelen al duidelijk. Voor het bepalen van het resultaat, de verdeling van de rollen en de relatievorming is doorvragen, samenvatten en toetsen van aannames noodzakelijk. 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 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.

2x2 vragen

- **Wat maakt datgene wat we willen bereiken, voor jou belangrijk?**
Het "waarom", de interne focus: haalt belangen en drijfveren naar boven
- **Wat je voor je als eindresultaat?**
Het "waartoe", externe focus: maakt duidelijk wat er straks zichtbaar en tastbaar is
- **Wie heb je daarvoor nodig?**
Speelveld, bouwt de driehoek op en brengt spelers in kaart
- **Wat wordt de eerste stap?**
Actie, brengt de eerste beweging op gang en legt verbinding voor vervolg

Deze vragen helpen in alle fasen van de samenwerking: bij het bepalen van het resultaat, bij het verdelen van de rollen en bij het invullen van de werkrelaties. Het maakt niet uit wie aan wie deze vragen stelt! 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.

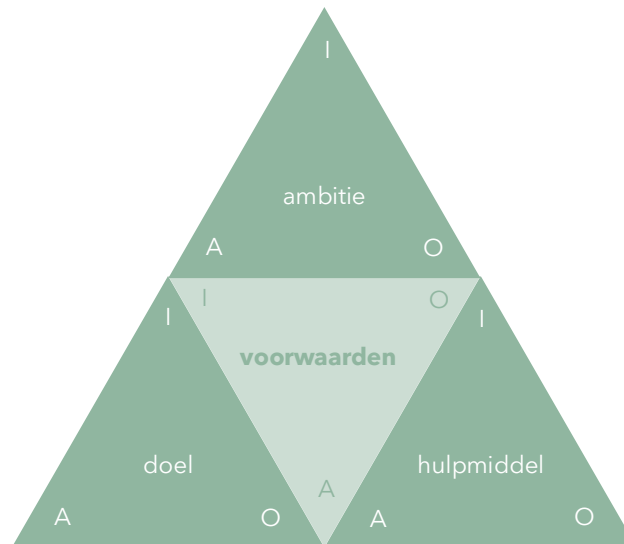
O aan I: soms wordt de ondersteuner als eerste betrokken bij een nieuw project. Bij het aannemen van een opdracht stelt de ondersteuner deze vragen aan de initiator. De derde vraag, over het 'wie', is dan cruciaal om te bepalen waarom de I deze O heeft gevraagd en om duidelijk te maken wat je wél en niet 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 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.

4. 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

Doelen bijvoorbeeld initiator worden van een driehoek daaronder, waarin de ambities uit de eerste driehoek 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.

5. De praktijk: 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 eerst 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.

Meerdere initiatoren

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 initiatoren bij elkaar aan tafel krijgt, zodat zij tegen elkaar hun ambities uitspreken en gezamenlijkheid bouwen op focus en verantwoordelijkheid.

Initiator haalt de brug 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. Als ondersteuner kun je dat doen via de reflectieve relatie, dan breng je het als een analyse of observatie. Als actor doe je dat vanuit de verantwoordelijke relatie, waarin je aangeeft wat (wie!) je nodig hebt om het resultaat te kunnen bereiken.

In deze gevallen helpt het vaak om niet te praten over je taak of werkzaamheden, maar over het beoogde resultaat: "We bereiken niet wat we willen, als we op deze koers doorgaan".

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:

- Hoe belangrijk is het voor jou en waarom?
- Wat vind je het meest belangrijk?
- Wat maakt het urgent?
- 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?
- Welk probleem lossen we hiermee op?
- Wanneer ben je tevreden?
- Waaraan ga je afmeten of het echt geslaagd 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 (initiator / actor / ondersteuner)?
- Wie gaat het daadwerkelijk dóen, straks (actor)?
- Wat kan ik / jij / hij hieraan bijdragen?
- 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?