Leren op de werkplek (21)
Het creëren van verantwoordelijke werkrelaties

Denken in driehoeken

Hoe stimuleer je dat mensen verantwoordelijkheid nemen in organisaties? Wat maakt dat collega's 'aan' gaan? Hoe geef je aandacht aan wel voelbare, maar minder zichtbare dynamieken in de organisatie? Deze en andere vragen pakken we op in dit artikel, door te denken in driehoeken!

Marloes van Rooij & Kemp van Ginkel

In dit artikel lichten we het denken in driehoeken toe. Dit is een benadering die voortkomt uit vele praktijkcases, en die we in de afgelopen jaren samen met collega's hebben uitgewerkt. We beschrijven de onderliggende principes en de betekenis voor concrete samenwerking, met suggesties voor hoe de driehoek veel voorkomende ineffectieve patronen kan doorbreken. Dit denken is met name voor HRD-professionals interessant, omdat het nieuw licht werpt op de klassieke rol van de HRD'er als Ondersteuner van management. Denken vanuit driehoeken geeft de HRD-professional een expliciete rol in het bijdragen aan een gezond organisatiesysteem: door verantwoordelijkheden daar te laten waar ze horen.

Innovatief werk vraagt om innovatieve werkverhoudingen

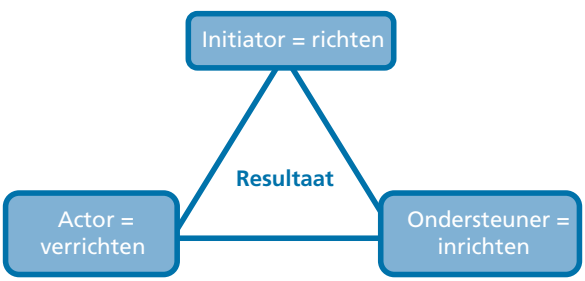
Het 'denken in driehoeken' is een benadering die samenhangt met de verschuiving in organisaties van hiërarchische inrichtingen (de 'hark') naar meer relationele structuren (netwerkorganisaties, Communities of Practice). Die beweging komt voort uit de groeiende noodzaak om producten, diensten en werkwijzen continu te vernieuwen (Verdonschot, 2009). Een werkomgeving waarin zulk innovatief werk centraal staat, vraagt om krachtige werkverhoudingen, waarin mensen ruimte hebben om vanuit hun eigen talent te vernieuwen. En zodoende wordt het steeds belangrijker dat binnen deze relationele structuren andere principes en wetmatigheden gelden: niet zichtbare, maar wel voelbare krachten in interacties tussen mensen, die cruciaal zijn voor het succes van een organisatie. De driehoek is een zienswijze die, binnen zowel non-hiërarchische als hiërarchische organisaties, helpt om werkrelaties en de bijbehorende 'onderstroom' te verhelderen en te versterken. En om zo patronen in beweging te brengen die meehelpen om innovatief te zijn als organisatie.

De werking van de driehoek

Het denken in driehoeken is relevant bij het werken aan een oplossing voor een urgent en belangrijk organisatievraagstuk. Het uitgangspunt van de driehoek is dat het gewenste resultaat het best behaald wordt, als er drie spelers zijn (zie figuur 1).

Driehoeksdenken is relevant bij het werken aan oplossingen voor urgente organisatievraagstukken

De Initiator (I) is degene die iets wil. Hij kent de *urgentie*, de reden waarom iets belangrijk is en het



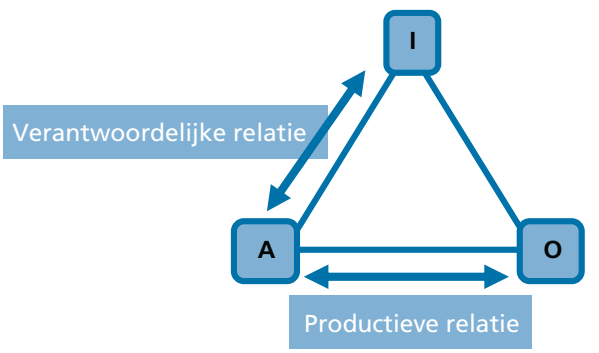
Figuur 1. De basisdriehoek

resultaat dat ermee bereikt moet worden. Hij stelt zichzelf de vraag: wie gaat mij helpen dit te verwezenlijken? Wanneer hij iemand op het oog heeft als de potentiële Actor (A), vraagt hij deze persoon verantwoordelijkheid te nemen om het initiatief te *realiseren*. Maar de ervaring leert dat iemand dat pas gaat doen, als hij datgene wat de Initiator wil, óók belangrijk vindt. Alleen dan ontstaat een relatie waarin verantwoordelijkheid

Het eerste gesprek gaat over het creëren van een wederzijds gevoel van urgentie en belang

gedeeld wordt. Het eerste gesprek gaat dus over het creëren van een wederzijds gevoel van urgentie en belang, waarmee het doel of het vraagstuk licht kan verschuiven door de inbreng van de Actor. Dat is nodig om de benodigde *verantwoordelijke relatie* op te bouwen (zie figuur 2).
Echter, als het daarbij zou stoppen, zou de Actor niet sterk genoeg staan: hij staat er dan in feite alleen voor en benut zijn omgeving niet voor expertise en hulp. De volgende vraag van de Initiator aan de Actor is dus: 'Wie kan jou helpen om deze klus te klaren?' De Initiator stuurt er daarmee op dat de Actor op zijn beurt de verbinding aangaat met een collega, expert of een andere soort Ondersteuner (O), om ervoor te zorgen dat zij samen het gewenste resultaat realiseren. De samenwerkingsrelatie tussen de Actor en de Ondersteuner vormt de *productieve* relatie. Dat is de lijn waarin een resultaat tot stand zal worden gebracht. Dezelfde soort dialoog als tussen Initiator en Actor is nodig tussen Actor en Ondersteuner. Waarom vindt de Actor het belangrijk dat uitgerekend deze Ondersteuner hem komt helpen? Wat moet er bereikt worden en waarom? En wat is dan vanaf hier de eerste stap?

Wat de Initiator dus feitelijk doet, is zorgen dat mensen samen verantwoordelijkheid nemen:



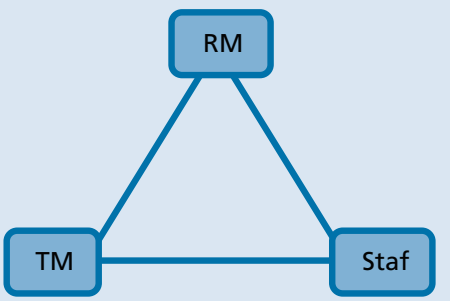
Figuur 2. Relaties in de driehoek

de Actor en de Ondersteuner gaan samen aan de slag ten behoeve van de vraag van de Initiator. Daarin is natuurlijk ook de verbinding tussen Initiator en Ondersteuner aan de orde, maar deze behoeft vaak minder onderhoud: het werk gebeurt in de relaties Initiator – Actor en Actor – Ondersteuner.

Zo ontvouwt het denken in driehoeken zich: het bewust inzetten van de drie rollen bij elk initiatief. Start bij het gewenste resultaat en maak gebruik van de zichtbare of al bekende rollen:

- Wie gaat sturen op wat er belangrijk en nodig is?
- Wie gaat de activiteit ondernemen en realiseren?
- Wie gaat ondersteunen om het resultaat te bereiken?

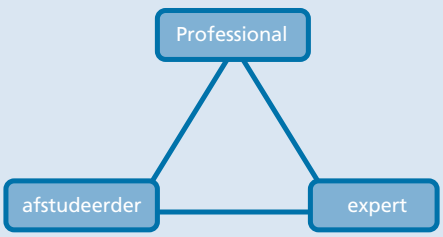
Voorbeeld 1: Enige tijd terug werkten we in een zorginstelling, waar veranderingen nodig waren rond de invoering van het ZorgZwaartePakket. De basisdriehoek ontvouwde zich daar als volgt: Regiomanagers (RM) brachten focus aan door de gewenste resultaten na verandering te formuleren. De teammanagers (TM) waren aangewezen als Actoren om de resultaten op locatieniveau te realiseren. Dit proces werd ondersteund door de staf, de afdeling Opleiding & Ontwikkeling die samen met de teammanager nadacht over wat dit vraagt van medewerkers op het gebied van methoden, vaardigheden en kennis. Zij ontwikkelden een training voor alle medewerkers die direct met het ZorgZwaartePakket te maken krijgen (zie figuur 3).



Figuur 3. Voorbeeld zorginstelling

De driehoek werkt, zoals gezegd, ook in niet-hiërarchische organisaties of vraagstukken. Dan vindt een verschuiving plaats van *functies* naar *rollen:* dat wil zeggen, niet de functie in de organisatie bepaalt waar je staat in de driehoek, maar de rol die je hebt in deze specifieke klus.

Voorbeeld 2: Een HRD-adviseur heeft het idee dat binnen de beroepsvereniging meer kennis gedeeld kan worden en zoekt daarom naar een stimulerende activiteit. Hij (Initiatiefnemer) bespreekt dit met een kennis, die op zoek is naar een interessante afstudeerplek. De afstudeerder (Actor) ziet het vraagstuk als een kans om haar onderzoek op te starten. Daartoe maakt ze verbinding met een expert van haar universiteit (Ondersteuner) die bekendstaat om zijn ervaring met creatieve werkvormen voor kennisdeling. Samen organiseren ze een succesvolle netwerkdag (zie figuur 4).



Figuur 4. Voorbeeld netwerkdag

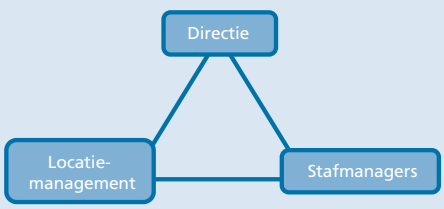
De basisgedachte: onderbouwing van de driehoek

Het denken in driehoeken is door ons ontwikkeld op basis van resultaten en ervaringen uit de praktijk. Maar natuurlijk hebben we wel gezocht naar een verklaring voor onze bevindingen: Waarom is het denken in driehoeken nu zo effectief? Waarom heb je drie rollen nodig, waarom kunnen de Initiatiefnemer en de Actor het niet gewoon samen doen? En waarom is het belangrijk om de aandacht te richten op de minder zichtbare dynamiek van de interactie?

De reden om in driehoeken te denken, en niet in vierkanten, duo's of eenlingen, ligt in de oorsprong van de complexiteitstheorie. De essentie van complexiteit is dat, door de interactie van verschillende onderdelen, processen ontstaan die elkaar beïnvloeden, waardoor de afloop ervan onvoorspelbaar is. Binnen deze theorie geldt dat deze eigenschappen optreden bij een minimum van drie delen – alleen dan ontstaan de wederzijds beïnvloedende processen die leiden tot een onvoorspelbare uitkomst (Groot, 2010). In de complexiteit van een organisatie is het dus nuttig om terug te gaan naar de essentie en oorsprong, en dat is de driedeling van – in dit geval – I, A en O.

Ondersteuning voor de gedachte dat de niet zichtbare, maar voelbare structuren tussen mensen van grote invloed kunnen zijn op effectiviteit, kwaliteit en samenwerking vinden we in de enactment theorie van Weick (1988). Hij stelt dat mensen simpelweg door interactie structuren en gebeurtenissen teweegbrengen en in stand houden. Informatie en kennis over die structuren is onmisbaar voor managers en medewerkers in de betekenisgeving van wat er dagelijks gebeurt.
Meer onderbouwing van onze benadering vinden we in de systeemtheorie. Mensen in organisaties vormen samen een systeem, dat telkens van samenstelling verandert doordat nieuwe doelen geformuleerd worden, nieuwe projecten opgepakt worden, mensen toetreden en vertrekken. Daarin is een aantal relationele en resultaatgerichte principes beschreven, dat het systeem van

Voorbeeld 3: Een instelling voor gehandicaptenzorg benadert een externe HRD-adviseur met het verzoek een managementontwikkelingstraject vorm te geven. Na enkele gesprekken merkt de adviseur dat ontwikkeling in het management vooral draait om het samen bespreken van verwachtingen en daarop vervolgens gaan handelen. De verschillende leidinggevenden - directie, locatiemanagement en stafmanagement - werken nu allemaal op hun 'eiland' en hebben allerlei onuitgesproken beelden over elkaar die stilstand in de hand werken. De adviseur stelt voor om de komende tijd tweewekelijks met elkaar te spreken over wederzijdse verwachtingen tussen de drie groepen managers, en dat telkens te doen aan de hand van een actuele kwestie binnen de instelling. De managers gaan letterlijk in een driehoek met elkaar in gesprek (zie figuur 5) en onderzoeken verwachtingen en de invulling van hun eigen en elkaars rol. Op basis daarvan kiezen ze voor elke kwestie een Initiator, een Actor en een Ondersteuner, die samen aan de slag gaan met de actuele kwestie. Het resultaat: doordat de adviseur stuurt op het verstaan van de rollen in relatie tot de anderen, ontstaat er werkelijke beweging. Door af te stappen van het gevraagde managementontwikkelingstraject, kan de adviseur wérkelijk ondersteunend zijn aan de managers en het vraagstuk bij de wortel aanpakken, namelijk: de onderlinge verhoudingen.



Figuur 5. Een managementdriehoek

een organisatie gezond en krachtig maakt en houdt:

Relationele principes (Stam, 2005; Dorissen & Coerts, 2009):
- Er is een heldere ordening van posities.
- In de uitwisseling is een goede balans tussen geven en nemen.
- Iedere persoon die nu of vroeger tot de organisatie behoorde, heeft recht op een plek.

En we onderscheiden resultaatgerichte principes:
- Focus op resultaat geeft scherpte in het werk.
- In het doen wordt het resultaat werkenderwijs zichtbaar.

Toepassing van systeemprincipes

De driehoek kan bijdragen aan het in praktijk brengen van deze systeemprincipes. Hieronder lichten we ze één voor één toe.

De benadering van driehoeken *ordent en analyseert de bestaande structuren* in een organisatie, afdeling of project door elke betrokkene vanuit de doelstelling te verbinden met één van de drie rollen: Initiator, Actor of Ondersteuner. Zo ontstaat inzicht in de bestaande situatie: wie staat op welke plek en hoe verhoud je je tot elkaar? Wat heb je met elkaar te maken? Het helpt om de relationele logica te gaan zien van een bepaalde samenwerking - een projectgroep, een netwerk, een klantrelatie, een afdeling of een gehele organisatie.

De benadering van driehoeken ordent en analyseert bestaande structuren

Wanneer in een systeem de mate van *geven en nemen* niet in balans is, voelen mensen zich niet erkend en ontstaan ongezonde dynamieken in de samenwerking, zoals onderpresteren, roddelen, klagen. Door naar elkaar te kijken vanuit de driehoeksrelaties, wordt transparant wat ieder van de ander in andere rollen mag verwachten en wat dat bijdraagt. De rollen zijn, hoewel verschillend, gelijkwaardig en daarmee alle drie onmisbaar. Zodra je de driehoek zichtbaar maakt, wordt dus direct de onderlinge plaats en waarde helder. Wie staat waar, wat heeft diegene daarin te bieden? Hoe kunnen we gebruikmaken van ieders talenten? Waar kom je het beste tot je recht? Deze wijze van kijken en in gesprek gaan levert erkenning op voor ieders talent en bijdrage.

In elke organisatie is het van belang om recht te doen aan *de plaats die mensen innamen of innemen*. Het denken in driehoeken draagt daaraan bij doordat het zichtbaar maakt welke personen zich op welke manier aan een initiatief of doel hebben verbonden. Het geeft dus ook informatie over welke personen daarin ontbreken of vergeten worden. Bovendien, als we vanuit de driehoek doordenken, kunnen dubbele of meervoudige driehoeken ontstaan: daarmee kun je achterhalen wie de aanvankelijke Initiator, Actor of Ondersteuner was en welke rol deze persoon nu heeft of door wie de rol is overgenomen. Het doet daarmee recht aan de waarde van alle betrokkenen, zelfs als die niet meer tot de organisatie of het project behoren.

Denken in driehoeken brengt bovendien *focus op resultaat*: het is een manier om transparant te zijn over wat er werkelijk moet gebeuren, wanneer je samen tevreden zult zijn over het resultaat en welke verantwoordelijkheden en acties dat resultaat voor elke rol met zich meebrengt.

En daarmee zet het denken in driehoeken vervolgens aan tot *actie*. Als je expliciet bent over belang, urgentie, resultaat en betrokkenen is het enige wat nog moet gebeuren... het te gaan dóen! Hoe helderder het vraagstuk en de betrokken partijen, des te sneller dit leidt tot de vraag: wat is dan onze eerste stap? En de tweede? Door het formuleren van deze kleine acties, wordt de beweging direct in gang gezet.

Door het formuleren van kleine acties, wordt de beweging in gang gezet

Bovenstaande punten laten zien hoe de driehoek kan bijdragen aan de kwaliteit van samenwerking en resultaat. Het laat echter ook zien dat het basisingrediënt hiervoor is: in gesprek gaan (en blijven!) met de betrokkenen. In de waan van alledag is het lastig om hier tijd voor te maken. Het gesprek over wat waarom belangrijk is en voor wie, kost meer tijd dan we gewend zijn. Bovendien zijn mensen geneigd het sneller 'even zelf' te doen. Die keuze laat echter potentieel aan talent, betrokkenheid en zelfstandigheid van collega's liggen. En dat is op de lange termijn niet duurzaam, noch kennisproductief.

Patronen doorbreken, duurzame ontwikkeling organiseren

Tot nu toe hebben we voornamelijk gesproken over de basisdriehoek: in het midden het resul-

De 2x2-vragen: hulpmiddel voor focus en actie
De eerste vraag focust op de persoonlijke noodzaak, het belang, de motivatie om aan het initiatief te beginnen of er mee bezig te blijven. Als deze vraag niet beantwoord kan worden ... niet aan beginnen! De tweede vraag nodigt uit om het beeld van het resultaat zo concreet mogelijk voor ogen te hebben. Je moet dus scherp stellen en bepalen waar het werkelijk op aan komt. Zo kun je bovendien achteraf zeker weten dat je het behaald hebt. Met de derde vraag opent de driehoek zich en bedenk je met wie je denkkracht, netwerk, creativiteit en vermogen wilt bundelen. Wie heeft de specifieke kwaliteiten die in dit initiatief het verschil gaan maken? Maar zonder actie, geen resultaat! De laatste vraag zet aan tot het formuleren van heldere afspraken en eerste stappen.

FOCUS
1. **Belang:** Wat is er voor jou belangrijk en *waarom*?
2. **Resultaat:** Wanneer ben je tevreden over het *resultaat*, wat zie je voor je?

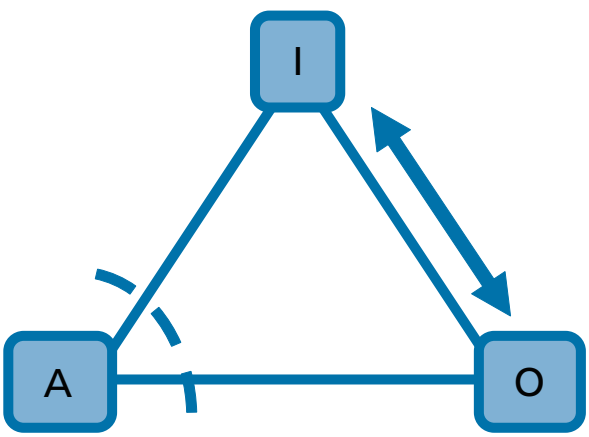
ACTIE
3. **Ondersteuning en kwaliteiten:** Wie heb je nodig om het samen mee te doen? En wat moet je *kunnen* om te slagen?
4. **Actie:** Wat ga je als eerste *doen*?

Figuur 6. 2x2-vragen

taat, daaromheen de Initiator, de Actor en de Ondersteuner. In de dagelijkse praktijk kom je echter zelden één driehoek tegen - we bewegen ons in een systeem van driehoeken: een *netwerk van relaties*, waarin de rollen van de betreffende personen kunnen veranderen, afhankelijk van het initiatief. Je kunt bijvoorbeeld van Actor Initiator worden, als je een opdracht uitbesteedt aan een externe relatie. De rollen staan dus principieel los van functies: de Initiator hoeft niet altijd een leidinggevende te zijn en de Ondersteunersrol kan net zo goed worden vervuld door een manager als door een secretaresse. De rollen zijn posities die je inneemt in het licht van het resultaat dat geboekt moet worden. En ze kunnen steeds veranderen, afhankelijk van de fase van het initiatief en wie daarbij betrokken zijn.

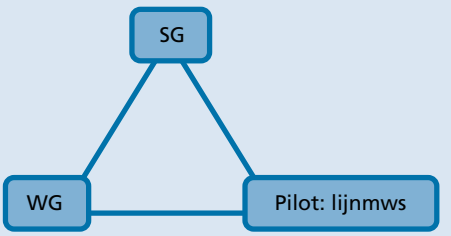
Juist deze mogelijkheid tot rolverschuivingen en het al dan niet samenvallen met functies, kan zorgen voor verwarring – mensen schieten gauw terug in hun oude patronen van lineair en hiërarchisch denken, waarmee de driehoek buiten werking wordt gesteld. Twee niet-effectieve patronen blijken overheersend:

Valkuil I: sturen via de Ondersteuner (zie figuur 7)
In veel organisaties is het patroon dat er door de Initiatiefnemer eerst met de Ondersteuner (bijvoorbeeld: staf) wordt gecommuniceerd, en pas daarna met de Actor (medewerkers in de lijn). Een voorbeeld: de manager van een bankkantoor (I) komt bij de afdeling Opleiding & Ontwikkeling (O) en vraagt hen om voor haar medewerkers (A) een training te ontwikkelen rond 'communicatieve vaardigheden in klantgesprekken'. Maar de medewerkers hebben hier niet om gevraagd! Zij hebben vooral last van alle procedures die flexibiliteit richting klanten bemoeilijken. Als de afdeling O&O hierop zonder overleg in actie gaat, worden de Actoren buitengesloten bij iets wat over hén gaat; zij zullen daarom afwijzend reageren.



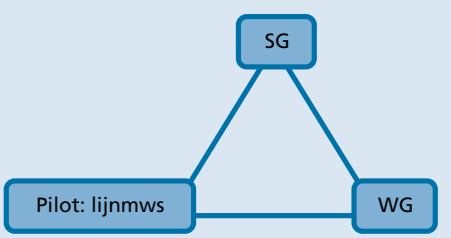
Figuur 7. Rechtsom sturen

Deze manier van werken komt voort uit de klassiek hiërarchische sturing van beslisser via denker naar doener. Dit patroon is te doorbreken door als Initiator – degene die stuurt en vaak ook beslist – ervoor te zorgen dat de Actor – de doener – altijd eerst betrokken wordt. Dat vergt dus een bezinning op de vraag wie er in de situatie Initiator, Actor en Ondersteuner is. Voor de Ondersteuner is deze doorbreking van het patroon niet altijd gemakkelijk. Met de Initiator aan tafel zitten geeft tenslotte aanzien en stuurkracht. Maar het nieuwe patroon biedt de mogelijkheid om veel beter in te spelen op de werkelijke behoeften: zo wordt de Ondersteuner effectiever in zijn rol, en dat is uiteindelijk de reden waarom zo'n afdeling ooit was opgericht!

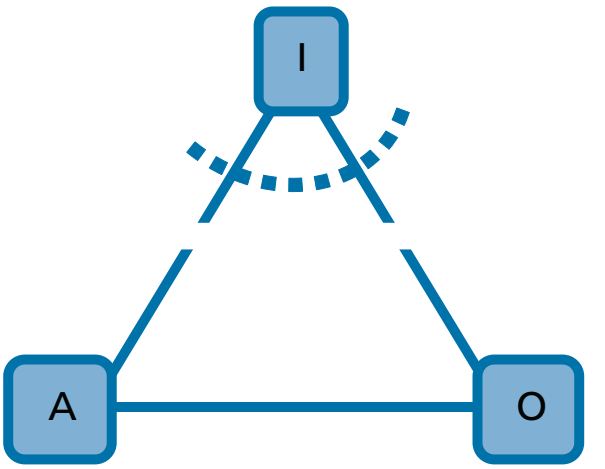


Figuur 8. Ineffectieve rolverdeling

Voorbeeld 4: In een hogeschool is een groot verandertraject gaande om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Voor deze veranderslag is een stuurgroep (SG) aangesteld die samen met de werkgroep (WG) de gewenste veranderingen wil realiseren, onder andere door een pilot in één onderwijsgroep. Zij beschouwen de medewerkers van die onderwijsgroep als hun Ondersteuners en vragen bij hen om input en advies en vertellen hun wat ze moeten uitvoeren in de pilot (zie figuur 8). De werkgroep stuit echter op veel weerstand bij de mensen uit de lijn: zij zien de werkgroep als 'handlanger' van de stuurgroep, voelen zich niet serieus genomen en werken de veranderstappen bewust en onbewust tegen. Het denken in driehoeken verklaart deze weerstand: de werkelijke Actoren van de verandering zijn de medewerkers uit de lijn, niet de werkgroep! Om de veranderingen te realiseren, zijn zij degenen die andere werkwijzen moeten inzetten in de onderwijspilot. Doordat de werkgroep door de stuurgroep als Actor wordt gezien, wordt de werkelijke Actor buitengesloten: het is de werkgroep die bepaalt wat de medewerkers moeten doen, in plaats van andersom. Door de werkgroep te herpositioneren en de medewerkers in de Actorrol te zetten, wordt de driehoek effectief ingezet. Vanaf nu zijn de medewerkers bepalend voor wat zij willen doen en nodig hebben in de pilot. De werkgroep adviseert hun over de stappen en onderdelen en ondersteunt het proces door randvoorwaarden over uren, begeleiding en evaluatie te helpen realiseren (zie figuur 9).



Figuur 9. Effectieve rolverdeling

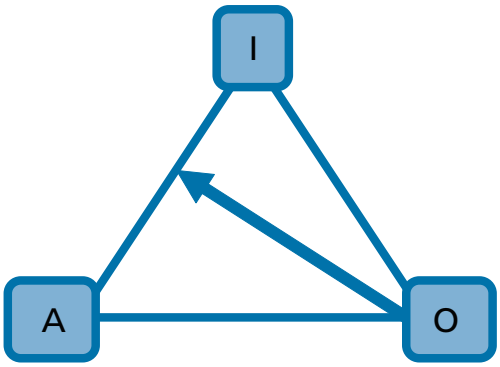


Figuur 10. I haalt de brug op

Valkuil II: de Initiator 'haalt de brug op' (zie figuur 10)
Een tweede valkuil die we vaak tegenkomen, is de Initiator die na het openen van de driehoek uit beeld verdwijnt. Dit gebeurde in een overheidsorganisatie, waar de politieke besluitvorming had geleid tot een nieuw project over samenwerking tussen P&O-adviseurs, waarbij verschillende departementen betrokken waren. Al na twee maanden merkte de projectleider dat hij grote moeite had om focus te krijgen in het project. Hij zocht hulp bij de P&O-directeur van een van de departementen, maar die stond op het punt om in een nieuwe baan te stappen... Het 'ophalen van de brug' kan verschillende oorzaken hebben: het vertrouwen van de Initiator is zo groot, dat hij werkelijk het gehele initiatief durft los te laten. Of de urgentie van de vraag is verdwenen en de Initiator denkt er niet aan dit te communiceren met de Actor. Of, zoals in het voorbeeld, er is geen duidelijkheid over wie de echte Initiator is en daarom wordt de rol niet overgedragen bij tussentijds vertrek. Ook dit kan leiden tot grote problemen: de Actor voelt zich in de steek gelaten, de Ondersteuners vragen zich af of hun hulp wel noodzakelijk is en omstanders hebben geen idee waarom die mensen nu zo hard bezig zijn met een initiatief dat niet lijkt te worden gesteund. En het ergste is: de Actor eindigt met een resultaat of opbrengst waar niemand op zit te wachten, of dat niet aansluit bij de oorspronkelijke verwachtingen.

De Actor voelt zich in de steek gelaten

Ook dit komt voort uit een klassieke wijze van sturing, waarin opdrachten worden doorgegeven,



Figuur 11. O faciliteert de relatie

in plaats van dat verantwoordelijkheid wordt gedeeld zoals in de driehoek geldt. De relatie tussen de Actor en de Initiator blijft dus gedurende het hele initiatief van belang. De Actor heeft de Initiator immers nodig om te toetsen of men nog op het juiste pad zit, om te sparren over eventuele alternatieven en voor (morele) support op momenten dat het lastig wordt. Als het patroon van een terugtrekkende Initiator zich voordoet, is de Actor dan ook direct aan zet. Hij of zij zal, zo gauw het voelbaar wordt, in gesprek moeten met de Initiator. Niet over de inhoud, maar over de wijze waarop nu wordt samengewerkt. Dat betekent: terug in gesprek over het belang van de oorspronkelijke vraag, over de wijze van sturen of loslaten en het eigenaarschap dat al dan niet gevoeld wordt. De 2x2-vragen kunnen ook hier behulpzaam zijn; de Actor kan deze vragen (opnieuw) aan de Initiator stellen. Waarom vond je het ook alweer belangrijk? En welk resultaat wilde je behalen? Geldt dat nu nog? Waar komt de terugtrekkende beweging vandaan, welke beweegredenen zit daarachter?

Ook de Ondersteuner kan hier nog een rol pakken (zie figuur 11). Die kan de relatie tussen de Initiator en de Actor faciliteren door het gesprek mee voor te bereiden of ter plekke te ondersteunen. Bijvoorbeeld door de Actor te vragen wat hem is opgevallen en waarom hij behoefte heeft aan een gesprek. Of door bij de Initiator te onderzoeken welk belang deze nog hecht aan de oorspronkelijke opdracht. Zo worden de onderlinge relaties hersteld en kan de driehoek zijn werk doen. Oók als de conclusie is dat het eerder gestelde resultaat niet meer nodig is!

Vrije rol voor de HRD-professional

Zo geeft het denken in driehoeken richting om vaste patronen die ineffectief werken, weer in beweging te krijgen. Doordat de betrokken personen begrijpen welke rol ze hebben en welke verantwoordelijkheid ze in die rol zijn aangegaan. En doordat ze tegelijkertijd meer actief aandacht geven aan systemische basisvoorwaarden als ordening, binding en de balans tussen geven en nemen. De HRD-professional is bij uitstek in de positie om dit 'ontstroeven' van vastgeroeste patronen te begeleiden vanuit zijn rol als Ondersteuner van leerprocessen. Leren en ontwikkelen krijgt dan de verdieping van het werken op de systemische organisatielaag, naast de meer bekende focus op bekwaamheidsontwikkeling. Om die rol ook echt in te kunnen vullen, kan de HRD-adviseur starten met het zichtbaar en bespreekbaar maken van de in dit artikel beschreven driehoeksdynamieken. Vervolgens is het aan de Actoren en HRD-adviseur samen om te bepalen welke interventies zouden passen in het doorbreken van belemmerende patronen. En wie verantwoordelijkheid draagt voor de impact van die interventies. Wij zien voor ons dat HRD-professionals dan een meer 'vrije' plaats gaan krijgen: voluit werkend vanuit hun expertise, ondersteunend aan de processen tussen anderen, zonder de verantwoordelijkheid die nu soms ongewild op hun schouders terechtkomt. ●

We danken Christiaan de Vries voor zijn inspiratie als grondlegger van het denken in driehoeken.
Meer achtergronden en uitgewerkte methodieken vindt u op www.kessels-smit.com

Literatuur

- Dorissen, K. & J. Coerts (2009). Systemisch kijken naar organisaties. **Leren in Organisaties 6/7**, pp. 37-39.
- Groot, N. (2010). **'Tot Rotterdam zijn jullie een stel': gedrag en identiteit als pijlers onder verbeterprocessen in organisaties.** Oratie. Heerlen: Open Universiteit.
- Stam, J.J. (2005). **Het verbindende veld.** Groningen: Uitgeverij Noorderlicht.
- Verdonschot, S. (2009). **Learning to innovate: a series of studies to explore and enable learning in innovation practices.** Enschede: University of Twente.
- Weick, K.E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of Management Studies, 24** (4).



Drs. Marloes van Rooij werkt als facilitator en onderzoeker binnen teams en organisaties. Haar voornaamste interesse gaat uit naar hoe mensen verantwoordelijkheid nemen en effect bereiken. Zij werkt vanuit een systemische, antropologische kijk en een waarderende benadering. E-mail: mvanrooij@kessels-smit.nl



Drs. Kemp van Ginkel werkt als facilitator van teams en andere lerende groepen, vanuit een waarderende benadering en met gerichte aandacht voor systemische dynamieken en het creëren van rust en ruimte voor vernieuwing. E-mail: vanginkel@kessels-smit.nl

Beide auteurs werken vanuit Kessels & Smit, *The Learning Company*, een internationaal netwerk van 50 professionals op het gebied van leren en ontwikkelen.