

De matrix van invloed en initiatief

Een goed beheerd netwerk biedt je relatief makkelijk toegang tot een groot aantal mensen die je kunnen helpen bij het uitvoeren van je project. De hamvraag is steeds: wie benader je wanneer en met welke vraag?

Dat is niet alleen een kwestie van de juiste timing, of beschikken over de goede contacten. Essentieel is dat je inzicht hebt in **hoe** de arena in elkaar steekt en **wat** je daarmee vervolgens doet.

Met de arena bedoelen we het samenstelsel van mensen en organisaties die betrokken zijn bij een vraagstuk, alsmede hun onderlinge betrekkingen en verhoudingen. Met behulp van een aantal stappen is een arena in strategisch en in tactisch opzicht (hoe steekt-ie in elkaar?; wat ga ik doen?) relatief snel in kaart te brengen.

- 1e. Maak een groslijst van alle betrokken organisaties. Hoe meer hoe beter.
- 2e. Maak een tekening (een spinnenweb) wie met wie contacten onderhoudt.
- 3e. Maak die tekening nog eens, maar dan anders. Zet een rechthoek op. De horizontale as is de mate van initiatief die de spelers in de arena naar jouw idee hebben. Veel initiatief zit links, weinig initiatief zit rechts. De verticale as verbeeldt de mate van invloed van partijen die jij partijen toekent. Veel invloed zit boven, weinig invloed beneden.
Zet de partijen in de rechthoek. De oppervlakte die een partij in de tekening inneemt zegt iets over de mate waarin hij zich naar jouw idee manifesteert. Laat een partij zich veel zien dan heeft hij meer oppervlakte dan een partij die zich naar jouw oordeel minder laat zien. De invloed die partijen op elkaar hebben geef je weer door hun vormen in elkaar te laten grijpen.
- 4e. Welke mensen ken je in de organisaties die op de groslijst onder 1^e staan? Schrijf die erbij. Zet de sleutelfiguren uit een organisatie steeds bovenaan.
- 5e. Maak de tekening onder 3^e nog eens, en dan met de mensen uit de organisaties als vertrekpunt. De instructies voor het maken van de tekening blijven dezelfde.

Het is duidelijk: de partij met de meeste invloed en het meeste initiatief staat linksboven. Die noemen we de **Top Dog**. Wat de

Top Dog zegt, gebeurt. Als de top dog zegt dat iets zwart is, dan is het zwart, ook al is het wit.

Let wel: er is altijd maar één Top Dog. Twee Top Dogs of meer noemen we een nog onbesliste machtsstrijd. Is er een vacature Top Dog, dan worden er geen beslissingen genomen die ertoe doen.

Rechtsboven staan de **Sfeermakers** – partijen achter de schermen, die ogenschijnlijk niet veel doen, maar wel veel invloed hebben. De sfeermaker is de “power behind the throne”, de macht achter de schermen, die er om effectief te kunnen zijn belang bij heeft achter de schermen te blijven.

Een vacature sfeermaker leidt ertoe, dat de Top Dog geen constructief, kundig en kritisch advies meer krijgt. Ook is een belangrijke route om met de Top Dog in contact te komen (namelijk via zijn vertrouweling) dan afgesneden. Goede Top Dogs voorzien zich van loyale maar onafhankelijke geesten als sfeermaker.

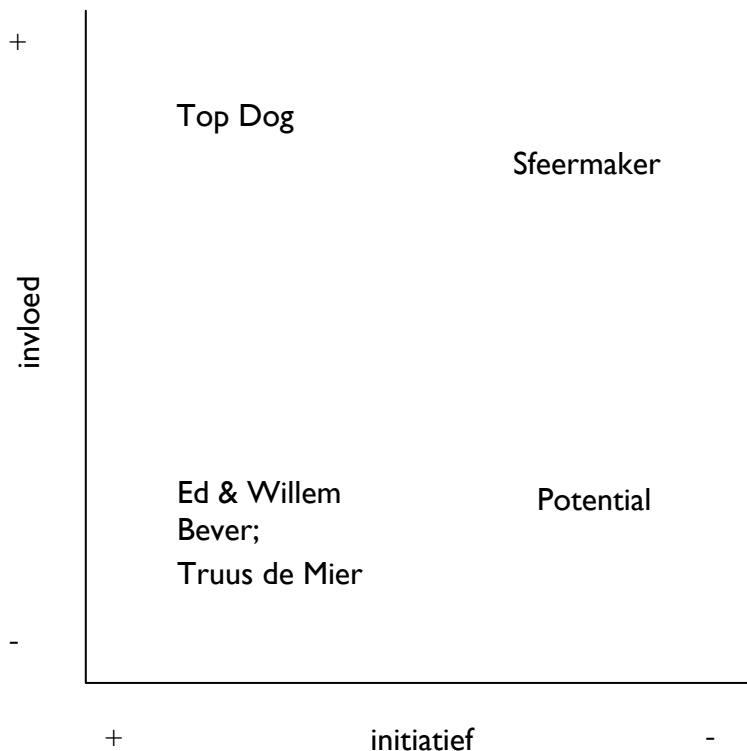
Linksonder is de **Ed & Willem Bever** danwel **Truus de Mier** positie. Zij zijn de handjes die het werk doen, en daarom onmisbaar. Is deze plek in de arena leeg, dan zal er weinig werk worden verzet!

De partijen die nu nog het minst in de melk te brokkelen hebben staan rechtsonder op de plek van de **Potentials**. Zij kunnen nog alle kanten op - een volgende keer zijn zij uit het schema gevallen, of staan zij elders, of zijn zij nog steeds potential, in afwachting van hun moment.

Vacatures op de potentialposities betekenen mogelijk gebrek aan aanwas, nieuw talent, frisse inzichten, de laatste ideeën.

Laat de tekening die je hebt gemaakt op je inwerken: wat zegt die over de arena? Bedenk: wie nu rechtsonder staat valt binnenkort uit de tekening, óf heeft de marsroute naar boven ingezet. En wie nu linksboven staat, kan alleen nog maar opzij en/of naar onderen.

- 6e. Laat ook deze tekening op je inwerken. Bespreek haar eventueel met een collega. Welke spelers zijn nu belangrijk? Wie zijn de stijgers, wie de dalers? Wie staat er niet op zijn of haar plek en wat kun jij daar aan doen? Tot welke spelers heb je direct toegang? En tot welke spelers indirect? Met welke drie mensen ga je dus morgen een gesprek voeren?



Een aantal zaken moet je bij het maken van een matrix van invloed en initiatief goed in de gaten houden:

- Zo'n matrix is een momentopname. Morgen, volgende week, over een maand kan de wereld er heel anders uitzien. Het loont daarom de moeite om regelmatig een matrix te tekenen.
- Een matrix zegt net zoveel over jou als over het netwerk dat erin is verbeeld. Bespreek 'm daarom met collega's en nodig ze uit tot een kritische en constructieve bijdrage. Het is niet nodig dat die collega's inhoudelijk van de hoed en de rand weten. Met behulp van een matrix van invloed en initiatief laat een casus zich betrekkelijk inhoudsloos bespreken. Daardoor kun je je bij uitstek concentreren op de procesvragen.
- Let erop dat de vraagstelling die je aan de matrix ten grondslag legt invloed heeft op hoe die matrix eruit komt te zien! Maak daarom zonodig meerdere tekeningen per klus/processtap.

- Vaak vergeten mensen die een matrix van invloed en initiatief opzetten, zichzelf in de matrix op te nemen. Dat is natuurlijk curieus: alsof je geen deel zou uitmaken van het krachtenveld van actoren! Ook al zou je jezelf niet als zodanig waarnemen, dan nog zullen de andere spelers in het spel met jouw aanwezigheid rekenig houden. Zet daarom ook vooral jezelf ook in de matrix: wat is de lk-positie?

De matrix in het dagelijks gebruik

De media staan vol met groepsfoto's die zich laten lezen als een matrix van invloed en initiatief. Vaker wel dan niet staat de Top Dog links en de Sfeermaker rechts en als dat niet zo is, heeft dat een vervreemdend effect. Dan fronst de kijker zijn wenkbrauwen en vraagt zich af, wat er aan de hand is met de foto.

Of zo'n arrangement nou een gevolg is van toeval of van welbewust handelen, laten we hier in het midden. Wel wijzen we er op dat het matrixlezen niet opgaat bij foto's van geprotocolleerde evenementen. Denk aan de bordesfoto na de beëdiging van een nieuw kabinet. Wie waar staat is aan regels gebonden.

Een ander dankbaar onderwerp voor matrixlezen is het organigram die qua vorm als klassieke hark is opgezet. Daarin staat de CEO, Raad van Bestuur, in het algemeen: Top Dog, in het midden en bovenaan. Interessant wordt het pal daaronder. Links staan de organisatieonderdelen, waar het geld wordt verdiend, die de identiteit van de organisatie uitmaken, waar men trots op is. Helemaal rechts staat vaker wel dan niet dat onderdeel, dat gaat worden afgestoten, verkocht, gefuseerd met een ander onderdeel.