DE DYNAMISCHE DRIEHOEK

OVER SPANNING EN SAMENWERKEN

Colofon

Auteurs: Loes Everts, Betty Geijtenbeek, Wies van Tilburg

Teksten, interviews & redactie: Boekportret, Hanneke Kiel-de Raadt

Druk: 1e druk oktober 2019

2e druk februari 2020

3e druk september 2021

4e druk mei 2024

Ontwerp & Realisatie: Krista Peeters Concepts & Design

Website: www.dedynamischedriehoek.nl

Beeldmateriaal: Sprekend beeld, Hilde Sneep

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm en op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs en/of uitgever.

Inhoud

Voorwoord

Leeswijzer

Wie is wie?

Wat is De Dynamische Driehoek?

Hoe is De Dynamische Driehoek ontstaan?

Aan het woord

Hoofdstuk 1 : Iedereen heeft familie

Hoofdstuk 2 : Emoties, spanning en gedrag

Hoofdstuk 3 : Professioneel en ontspannen

Hoofdstuk 4 : Praktijkverhaal Ulenkate

Bibliografie

Voorwoord

Voor u ligt de publicatie *Over spanning en samenwerken.* In deze publicatie schrijven wij over de meest essentiële thema's van ons werk. Deze is ontstaan met medewerking van mensen uit de praktijk. Hun verhalen, ervaringen en inzichten verrijken dit verhaal.

We hebben sinds 2006 samengewerkt in de maatschap De Dynamische Driehoek (DDD). Na dertien jaar spelen er veranderingen in onze levens. Betty en Wies hebben de leeftijd om minder te werken en meer te reizen, Loes gaat verder. Een prachtig moment om onze ervaringen met anderen te delen.

We hebben een ander trio van vrouwen bereid gevonden ons te ondersteunen in dit proces: Hanneke (schrijver), Hilde (fotograaf) en Krista (vormgever). Zij hebben een paar groepen klanten en interne trainers van ons ontmoet, dit vastgelegd in woord en beeld en daarmee geholpen deze publicatie samen te stellen.

Doel van deze publicatie is om onze ontwikkeling, onze ervaring en opgedane kennis en inzichten te delen met u: familieleden, professionals, cliënten, bestuurders en andere betrokkenen bij de zorg en dienstverlening aan mensen. Zodat het werken in de driehoek nog meer betekenis kan krijgen.

Daarnaast is deze publicatie een eerbetoon. Een eerbetoon aan onze samenwerking, aan de inhoud van het werk en een betekenisvolle manier om een puntkomma achter onze maatschap te zetten.

We hebben met ontzettend veel plezier samen aan deze publicatie gewerkt. We danken de mensen van Sherpa, Navarea, de TZC en de interne trainers voor hun tijd en bereidheid. Hun toewijding spreekt uit de beelden.

Aan de basis van ons werk staat het werk van Chiel Egberts. Hem zijn we heel veel verschuldigd. We zijn heel dankbaar voor zijn gulle vrijgevigheid. Die heeft ons in staat gesteld om met zijn ideeën in de hand onze eigen weg te gaan!

Wij hebben dertien jaar lang een bijdrage willen leveren aan de verbinding tussen alle partijen, van mensen met een beperking, hun families, professionals tot bestuurders. Een verbinding waarin iedereen kwetsbaar durft te zijn. Waar men met elkaar in gesprek durft te gaan om te onderzoeken: wat nu, wat zullen we doen? En o, wat is het soms moeilijk.

Het werk is dan ook niet af en zal voortgezet worden. Door ieder van ons, soms samen en door nog zoveel anderen!

Betty, Wies en Loes

De
Dynamische
Driehoek

Leeswijzer

In deze publicatie beschrijven we onze visie en onze aanpak. We beschrijven in een aantal hoofdstukken de meest essentiële elementen van ons werk.

Eerst stellen we onszelf voor. Daarna volgt een korte uitleg over wat het gedachtegoed van de driehoek inhoudt. Vervolgens hoe onze samenwerking en onze specifieke aanpak ontstond en hoe het zich ontwikkelde in de afgelopen dertien jaar.

Dan vertellen we iets meer over de klanten en interne trainers die voor deze publicatie hun verhaal hebben verteld.

Hierna volgt een viertal hoofdstukken.

Hoofdstuk 1 Iedereen heeft Familie gaat over verbondenheid en loyaliteit.

Hoofdstuk 2 Emoties, spanning en gedrag gaat over de onvermijdelijke gevoelens en hoe dat tot conflicten kan leiden.

Hoofdstuk 3 Professioneel en ontspannen gaat om het hoe en wat van samenwerken in de driehoek.

Hoofdstuk 4 Praktijkverhaal Ulenkate is een voorbeeld van een proces van tegenwerken naar samenwerken.

In deze hoofdstukken vindt de lezer voorbeelden uit de praktijk, theorie, historie en bijdragen afkomstig uit de gesprekken met de klanten en interne trainers.

We hebben ervoor gekozen naar cliënten te verwijzen met 'haar,' 'zij' en 'dochter,' maar daar kan uiteraard ook altijd 'zijn,' 'hij' en 'zoon' gelezen worden. Waar we spreken van ouders kan ook familieleden, verwanten of verzorgers gelezen worden. Waar we spreken van cliënt is dat uiteraard de term die de begeleiders gebruiken. Voor de ouders is de cliënt de zoon of dochter.

Wie is wie?

De Dynamische Driehoek



Loes Everts (1961) is trainer, procesbegeleider en bemiddelaar. Vanuit een opleiding systemisch werken, werkt ze met opstellingen. Mensen ervaren dan hoe het is om in de schoenen van een ander te staan. Haar scholing in haptonomie, mediation en geweldloze communicatie geven haar handvatten om te werken met emoties in de communicatie. Zowel verbaal als non-verbaal. Als verwante van een nichtje met downsyndroom heeft zij indirect ervaring vanuit familieperspectief.



Betty Geijtenbeek (1951) heeft een pedagogische, bedrijfs- en sportopleiding gedaan. Zij is van 1995 tot 2016 werkzaam geweest als stafmedewerker bij de JP van den Bent stichting, een dienstverlenende organisatie voor mensen met een beperking. Daarvoor heeft ze in het onderwijs en de zorg gewerkt in diverse leidinggevende functies. Betty kent het organisatieperspectief goed. Tegelijkertijd heeft ze ook veel ervaring met didactiek, sport en spel en in de ruimte bewegen.



Wies van Tilburg (1953) is orthopedagoog en heeft ervaring in de gehandicaptenzorg. Door de jaren heen heeft ze verschillende functies bekleed, van groepsleidster tot manager van wooncentra en dagactiviteitencentra. Van 2009 tot 2017 heeft zij als orthopedagoog gewerkt bij Esdege Reigersdaal. In 2004 heeft ze een opleiding tot mediator afgerond. Wat Wies inbrengt is dat ze de spanning echt doorleefd heeft. Ze heeft de ontwikkeling van cliënt-centraal werken van dichtbij meegemaakt.

.



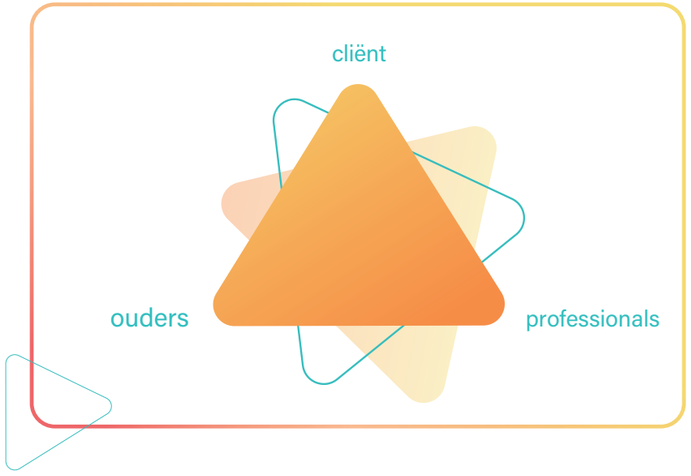
Wat is De Dynamische Driehoek?

Als ouders de zorg voor hun kind in de handen van een professional leggen, ontstaat een samenwerkingsverband. Ouders, begeleiders en cliënten gaan samenwerken om de zorg vorm te geven en om de cliënt de gelegenheid te bieden het eigen leven vorm te geven. Dit is de driehoek.

Voor goede zorg zijn alle drie de partijen belangrijk en is afstemming en onderling vertrouwen noodzakelijk.
Het gaat om contact maken en echt naar elkaar te luisteren. Het gaat om de kunst van samen.

Een cliënt heeft te maken met twee systemen, met twee werelden. Die van haar herkomst en die van de organisatie waar zij nu leeft. De cliënt leunt als het ware op twee pijlers: haar familie en de professionals. Het moet niet zo zijn dat zij moet kiezen. Daarom is het nodig dat ouders en professionals écht samen werken.

We zien in de praktijk dat ouders en professionals niet altijd samenwerken maar regelmatig in strijd verzeild raken. Soms al vanaf de start en soms zodra er een verschil van mening ontstaat.



Illustratie De driehoek

Er kruipt een gevoel van tegenstelling in de relatie en de partijen worden tegenstanders in plaats van partners. In plaats van erkenning voor ieders rol en verantwoordelijkheid ontstaat er strijd en concurrentie. In plaats van onderling vertrouwen groeit er spanning. Spanning maakt dat mensen verstrakken en zich vastbijten in eigen visie en belang. Situaties verharden en dit gaat ten koste van de kwaliteit van zorg.

Het doorbreken van deze ondermijnende patronen om vervolgens constructief samen te gaan werken komt alle partijen in de driehoek ten goede.

De Dynamische Driehoek heet op de eerste plaats de familie van harte welkom in de driehoek. Vervolgens wordt de nadruk gelegd op de ontspannen houding van de professional zodat de zorg voor de cliënt de best mogelijke is, binnen die specifieke omstandigheden.







Hoe is De Dynamische Driehoek ontstaan?

Eigenlijk begint ons verhaal met trainingen rond werkdruk van professionals in de gehandicaptenzorg. Loes en Wies werkten veel samen met Remco Harnas en Valerie Stallen (BSH Organisatieadviseurs). In interviews met professionals kwam naar voren dat de professionals hun werk geweldig vonden, maar dat ze vooral last hadden van ouders. De emotionele belasting van dit deel van het werk zorgde voor spanning en werkdruk waar ze moeilijk mee om konden gaan.

Nadat Remco overleed in 2006, zijn wij verder gegaan met Betty, die al eerder bij een training over ontspanning in het werk betrokken was geweest. Inmiddels was het werk van Chiel Egberts in beeld gekomen en hadden wij contact met hem gezocht. Zijn werk over de driehoek gaf een mooi vervolg op het werken met emotionele belasting bij professionals.





In 2006 zijn wij begonnen met pilots van trainingen in instellingen. De eerste trainingen hebben we samen met Chiel ontwikkeld en uitgevoerd. Onze focus ging al snel naar het omgaan met spanning binnen het werken in de driehoek. We ontwikkelden de spanningsdriehoek en bijbehorend gedachtegoed. Wij hebben dit deels gebaseerd op het boek van Jan Geurtz *Het einde aan de opvoeding!*

Naast het werk van Jan Geurtz en Chiel Egberts zijn we geïnspireerd door Iván Böszörményi-Nagy, psychotherapeut en één van de grondleggers van de gezinstherapie; Alice van de Pas, orthopedagoog en schrijver van Ouderschapstheorie; Bert Hellinger, psychotherapeut en grondlegger van systemisch werken en Mevlana Rumi, filosoof en mysticus uit de dertiende eeuw.

Wij hebben in de loop der jaren steeds méér nadruk gelegd op de spanning die het samenwerken in de driehoek met zich meebrengt, en een werkwijze ontwikkeld die gericht is op bewustwording, perspectief en gedragsverandering. Centraal staat het idee dat het draait om de attitude van de professional. Als de professional in staat is ontspannen te blijven handelen in de driehoek ontstaat er een optimale samenwerking.

We hebben ons gericht op het ontwikkelen van hulpmiddelen en werkvormen, zodat mensen zich bewust worden van het eigen gedrag en leren de effecten hiervan te ervaren. Hierdoor wordt inzichtelijk en tastbaar welk gedrag veranderbaar is en dat men zich kan aanpassen aan dat wat nodig is.

Zo ontstond een eigen gedachtegoed en werkwijze. Geen methode of systeem, wel heldere leidende principes, maatwerk met altijd ontmoeting en erkenning van alle partijen.

Gedurende de jaren die volgden hebben we ons verdiept in systemisch werken, familieopstellingen, mediation, verbindende communicatie (Jan van Koert) en het werken met drama.

We zien dat onze klanten voordeel hebben gehad aan onze aanpak in het samenwerkingsproces. We zien ontspanning bij de professional, bij familie en daardoor ook bij de cliënt.

In onze werkwijze kun je de invloed van ieder van onze ervaring en geschiedenis herkennen.

Wies' lange geschiedenis in de zorg maakt dat ze de ontwikkelingen van de professionals zelf heeft doorleefd. Haar vermogen om hiermee ontspannen om te gaan inspireert steeds weer tot juist dat: Ontspan maar.

Betty's ervaring binnen de JP van der Bent stichting, haar vermogen om leidende principes door te zetten en te vertalen naar gedrag van mensen, van professional tot bestuurder, maakt dat we in ons werk zowel aandacht hebben voor de kleine gebeurtenis als voor de grote lijnen!

Loes brengt zowel haar scherpte als haar invoelend vermogen en haar aandacht voor contact in. Hierdoor is er steeds aandacht voor emoties, perspectiefwisseling en dynamiek.

We zien sinds 2006 een belangrijke ontwikkeling in ons werk. Steeds meer zijn we gaan werken met álle partijen. Gericht op het faciliteren van de verbinding tussen de partijen. Steeds meer gericht op deze partijen te ondersteunen bij eigen oplossingen. Waarbij de waarden van gelijkwaardigheid, erkenning voor rollen, ruimte voor kwetsbaarheid en respectvolle communicatie het kader zijn. De verhalen van de mensen van Navarea, Sherpa en TZC illustreren dit verder.

Uit de praktijk vertellen mensen van diverse organisaties hun ervaringen. Zonder hen geen inhoud.
Wij danken hen voor hun tijd en verhalen.

Navarea



Navarea opende in 2007 de deuren van een woongroep voor jongeren met een verstandelijke beperking in Amsterdam IJburg, opgezet door hun ouders. De jongeren hebben ieder een eigen appartement en gemeenschappelijke ruimtes. Professionals zijn er in de ochtend en in de middag en avond en begeleiden 'met de handen op de rug'. De Dynamische Driehoek is er inmiddels geborgd in de communicatie tussen professionals en ouders. De ontmoeting met de twee moeders vindt plaats in de woonkamer van de woongroep. De bewoners komen één voor één thuis van hun werk en dagbesteding. De schrijver en fotograaf horen ze door de dichte woonkamerdeur binnenkomen en naar hun appartementen gaan. **Emmy Kwant** is de moeder van Judith en **Lotje de Roy van Zuydewijn** de moeder van Dhammika. Emmy was een van de twee eerste initiatiefnemers.

Links: Lotje de Roy van Zuydewijn en rechts Emmy Kwant

Sherpa



Sherpa ondersteunt mensen met een verstandelijke- en lichamelijke beperking op het gebied van wonen, werken, leren en vrije tijd. De begeleiding is gericht op volwaardig deelnemen aan de samenleving. Zij stellen het unieke in iedere mens centraal. Dit gesprek vindt plaats op het kantoor in Hilversum, met: **Annet van Schinkel**, strategisch manager en lid van de directie van Sherpa. **Saskia Streng** is adviseur. **Ditte de Haan** is teammanager. Alle drie werken zij bij het Cluster Kind, Jongere en Gezin (cluster KJG). De Dynamische Driehoek is al zo'n acht jaar betrokken bij Sherpa, in het cluster KJG. Werken in de driehoek is in de vezels komen te zitten bij dit cluster. En om te zorgen dat het tussendoor niet wegzakt, hebben Sherpamedewerkers een kalender gemaakt met de twaalf belangrijkste thema's. Die hangt op alle locaties, nieuwe medewerkers en ouders krijgen hem mee.

Op de foto: links: Saskia Streng, midden: Annet van Schinkel, rechts: Ditte de Haan

Interne trainers

Behalve dat Wies, Betty en Loes trainingen geven, hebben ze ook professionals opgeleid tot workshopleider en/of interne trainer. Deze interne trainers zijn gecertificeerd om de trainingen vanuit het gedachtegoed van De Dynamische Driehoek te geven binnen hun eigen organisatie. Certificering krijgen ze na een aantal intensieve trainingsdagen en begeleiding bij een on-the-job training. Elk jaar is er een terugkomdag, die begeleid wordt door een van de drie trainers van De Dynamische Driehoek.

De grootte van de groep interne trainers verschilt per organisatie. De rol van de interne trainers is behalve het geven van trainingen en andere bijeenkomsten over het onderwerp, vaak ook die van vaandeldrager binnen de organisatie met betrekking tot het samenwerken met familie. De interne trainers putten uit hun gereedschapskist en hopen van professionals 'Zwitserse zakmessen' te maken.

Mandy den Boer werkt vijf en een half jaar als gedragskundige en coach bij de JP van den Bent stichting. Zij is vorig jaar gecertificeerd. Deze stichting richt zich op mensen van nul tot honderd met een (verstandelijke) beperking. Nieuwe medewerkers volgen de training: begeleiders, assistenten, locatiecoördinatoren. Dat gaat met open inschrijving. De JP van den Bent heeft in Midden-, Noord- en Oost-Nederland vestigingen. Deelnemers komen uit alle regio's en dat maakt de groepen divers.



Kristel Fieman kreeg haar certificaat twee jaar geleden. Ze werkt nu twaalf en een half jaar als vakinhoudelijke teamondersteuner bij de RIBW-Groep Overijssel. De RIBW-Groep biedt begeleiding aan mensen met een psychiatrische ziekte, vanaf ongeveer zestien jaar. De Dynamische Driehoek is bij RIBW een verplichte training op basis van open inschrijving. Kristel geeft ook workshops aan teams waarvan een flink deel de basistraining heeft gehad. Een specifieke vraag van het team is de aanleiding.



Monica de Goede werkt dertig jaar bij Ons Tweede Thuis, in een wijkteam.
Manfred Jansen werkt er negentien jaar als locatiemanager. Ons Tweede Thuis richt zich op mensen met een verstandelijke beperking in Noord-Holland. Monica en Manfred, die hun certificaat kregen in 2007, geven trainingen vaak samen. Ook hier gaat dat op basis van open inschrijving, en er zijn ook workshops voor teams.



Twentse Zorg Centra









TZC is een aanbieder van zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking in Twente. Doel is het leven van de cliënt te ondersteunen. Bij TZC werken cliënten, cliëntvertegenwoordigers én medewerkers samen in zelforganiserende teams. STERK: Samen Toewerken naar Eigen Regie en Kracht. **Christa van Harkel** is coach bij TZC, verbonden aan vier kindgroepen.

We spreken haar op haar kantoor waar zij vertelt wat De Dynamische Driehoek gebracht heeft bij TZC. Daarna brengt zij ons, interviewer en fotograaf naar Ulenkate, waar ze over verteld heeft. Daar zijn vader **Chung-Ying Ma** en begeleiders **Saskia Wildschut** en **Esther Nijmeijer.**

Zij komen aan het woord in hoofdstuk 4.





IEDEREEN HEEFT FAMILIE

Hoofdstuk 1

De driehoek is één geheel, de mensen in de driehoek zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ieder mens heeft familie, zelfs als het contact verbroken is. Iedere cliënt komt dus met familie en de cliënt staat mét haar familie centraal. De professional ondersteunt de cliënt én haar familie en familie is een gelijkwaardige partner in de driehoek. Iedereen in de driehoek heeft een eigen rol en Iedereen erkent elkaar in haar eigen rol. Kennis en ervaring van familie is van waarde. Professionele kennis en ervaring is van waarde. Het samenspel tussen deze twee werkt positief. Samen werken in de driehoek leidt tot ontwikkeling en welzijn van de cliënt.

Voorbeeld

Mieke

Mieke voelt zich niet helemaal lekker op maandagochtend na een gezellig weekend met de familie. Ze was bij het afscheid op zondagavond al een beetje grieperig. Moeder belt rond acht uur met haar dochter om te informeren hoe ze zich voelt en zegt dat ze maar beter thuis kan blijven i.p.v. naar het werk te gaan.

Om kwart over acht stapt haar begeleidster Yvonne vrolijk haar kamer binnen met de boodschap dat Mieke het eerst gaat proberen en terugkomt als de klachten aanhouden.

Wat nu te doen voor Mieke met deze twee tegengestelde boodschappen? Ze zit in een spagaat. Niet luisteren naar Yvonne is lastig en nog lastiger is het om ontrouw te zijn aan haar moeder. De verbinding met moeder is als het ware de voorkeurszender.

Yvonne doet er verstandig aan om af te stemmen met moeder over deze situatie.

Theorie

Loyaliteit

De Dynamische Driehoek noemen we ook wel de driehoek van loyaliteiten, omdat er tussen ouders en kinderen sprake is van een ander soort verbinding, relatie, dan die tussen cliënten en professionals.

De familierelatie kenmerkt zich als levenslange bloedband. De relatie tussen professional en cliënt is van tijdelijke aard. Beide relaties kennen eigen dynamiek.

Iván Böszörményi-Nagy (Boedapest 1920) is een systeemtherapeut, een intergenerationele therapeut, die internationaal grote bekendheid heeft verworven met zijn aanpak en visie op familieverbanden.

Centraal in zijn therapieën staan het begrip en de werking van loyaliteiten. Loyaliteit omvat de onlosmakelijke band tussen ouders en kinderen. Een kind ontstaat uit zijn ouders die hem het leven hebben geschonken. Deze bloedband is existentieel, diep geworteld, fundamenteel en levenslang van belang.

Nagy stelt tevens dat kinderen hun ouders zowel zichtbaar als onzichtbaar trouw zullen blijven. Het gaat niet om het psychologisch loyaal voelen maar om een diepere zijnsloyaliteit. Wat is dat: zijnsloyaliteit?

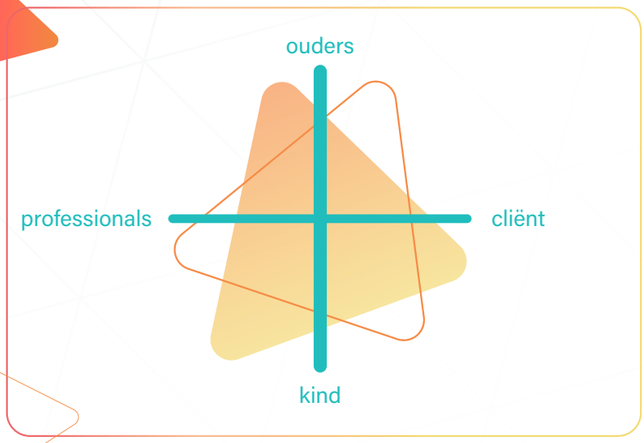
Stel: je moppert over je autoritaire vader. Iemand beaamt dat hij inderdaad een lastige man is. Deze instemming raakt! "Ik mag wel mopperen op mijn vader. Van een ander accepteer ik dat niet." Je bent op zijnsniveau loyaal aan je vader.
Deze loyaliteitsband brengt voor de ouders een verantwoordelijkheid met zich mee. Het kind is afhankelijk en dient verzorgd en gevoed te worden. Kinderen krijgen het leven (bestaan) van de ouders en gaan, omwille van de balans van geven en nemen, later zelf zorgen voor de ouders.

De bloedband tussen ouders en kinderen met een verstandelijke beperking is logischerwijs vaak complexer en hechter doordat deze kinderen meer aandacht en verzorging nodig hebben. Ouders kunnen hun hele leven de verantwoordelijkheid voelen voor het wel en wee van zorgenkinderen.

Naast de loyaliteitsband tussen ouders en kinderen, de verticale existentiële, is er een andere verbinding te onderscheiden en wel de horizontale loyaliteitsband. Deze band wordt de relatie-loyaliteitsband genoemd. Het is de band tussen broers en zussen, partners en vrienden. Hij is ontstaan door wederkerigheid, aandacht, interesse of zorgzaamheid. Tussen cliënt en professional is ook sprake van een horizontale loyaliteitsband. Het is van groot belang dat professionals zich hiervan bewust zijn, want dat geeft een andere positie en rol. De zijnsloyaliteit heeft als het ware voorrang, want deze zit dieper en is onlosmakelijk.

Historie

Uit de recente geschiedenis van de zorg (vorige eeuw) komt het beeld naar voren dat samenwerking tussen familie en professionals niet zo vanzelfsprekend was. De cliënt had enerzijds een zorgverlener en anderzijds haar familie. Familie en zorgverlener waren niet echt in verbinding. Eigenlijk is het heel lang gewoon geweest dat zodra een dochter ergens anders ging wonen, de professionals daar het voor het zeggen kregen.
Met een sprong door de geschiedenis komen we bij de periode waarin de cliënt centraal staat. De focus ligt op de relatie professional – cliënt. Alles voor en door de cliënt is, kort gezegd, het motto. Ook hier is de verbinding tussen zorgverlener en familie marginaal. Maar cliënten zijn niet los verkrijgbaar. Zij komen ergens vandaan, zij hebben familie. Nagy, een Hongaarse therapeut, heeft veel geschreven over de relatie tussen cliënten en hun ouders. Chiel Egberts geeft in zijn boek *Ouders op hun plek* aan dat professionals actief de inbreng van familie moeten zoeken. In de praktijk blijkt de samenwerking met familie voor veel organisaties en professionals ingewikkeld te zijn.



De professional die zich opstelt als “de betere ouder” veroorzaakt dan ook de nodige botsingen. Inzicht in de werking van deze loyaliteitprincipes voorkomt dat er onnodige conflicten ontstaan. Bevorderlijk voor de kwaliteit van de relatie tussen professionals en cliënten is toestemming voor deze relatie vanuit het verticale systeem. Dan kunnen de verschillende loyaliteiten naast elkaar bestaan, en elkaar niet gaan snijden en in de weg zitten.

Het verhaal van Sjoerd illustreert hoe lastig samenwerken in de driehoek kan zijn. Niet alleen voor de ouders, zeker ook voor de professionals. En wat te denken van Sjoerd, of algemener, de cliënt? Ook lijkt het hier een voorbeeld van de cliënt los te zien van zijn familie. Het voorbeeld laat zien hoe het kan vastlopen, maar óók hoe het tot samenwerken kan komen. De context van de (professionele) organisatie speelt daarin een belangrijke rol. Hoe erkent en ondersteunt de organisatie het samenwerken in de driehoek? Het is ook niet zo dat er maar één manier is. Juist niet, het gaat om mensen met allemaal verschillende ervaringen. Dat vraagt om variatie in aanpak en gedrag. Maar iedere zorgverlening vraagt om “inclusief” denken en doen: familie hoort erbij!

Voorbeeld

Goede bedoelingen staan bijna altijd voorop en toch gaat die samenwerking niet vanzelf.

Sjoerd

De ouders van Sjoerd worden vrij onverwacht geconfronteerd met de mogelijkheid dat Sjoerd bij een organisatie kan gaan wonen. Na afwegingen besluiten zij van deze kans gebruik te maken. Er komt thuis een intakegesprek en Sjoerd begint met door de week daar te wonen en de weekenden thuis bij zijn ouders, broer en zus.

Wat aardig en vanzelfsprekend lijkt voor de ouders, blijkt voor hen in de praktijk echt wel minder te gaan. Sjoerd gaat gedrag vertonen dat zijn familie van hem niet kent. Ze bellen, hebben contact: hoe kan dit nou? Dit kennen we niet van hem! Als hij op vrijdag thuiskomt, is hij ongeschoren, zijn haren vies... Dat betekent resetten in het weekend voor zijn ouders; haren verzorgen, wassen, rust brengen. Het vreemde gedrag, het onverzorgd zijn: de familie vertrouwt het niet.

De ouders en zus van Sjoerd gaan Sherlock Holmes spelen. Een van hen kijkt in de tuin naar het raam van zijn kamer, een ander belt Sjoerd. “Hoe gaat het en waar ben je?” “Op mijn kamer.” Er brandt inderdaad licht achter zijn raam. Een derde belt het huis. “Hij zit hier beneden te knutselen,” wordt daar verteld. Ouders vertellen wat ze gedaan hebben. Als reactie gaan nu de luxaflex dicht. Het wordt aan alle kanten erger. Het dieptepunt is dat Sjoerd naar buiten rent als hij het niet naar zijn zin heeft. Er komt geen oplossing, de partijen zitten als kemphanen tegenover elkaar. Het gaat kantelen als een gedragskundige met iedereen in gesprek gaat en naar iedereen gaat luisteren. Zowel naar de ouders als naar de begeleiders. Alle partijen worden gehoord. Nu gaan zij ook echt naar elkaar luisteren en komt de zorg voor Sjoerd weer centraal te staan.

Heel langzaam en stap voor stap ontstaat er weer vertrouwen. Er worden dingen voor Sjoerd georganiseerd, hij komt beter in zijn vel. De begeleiding leert de familieleden beter kennen, ze leren Sjoerd nog veel beter kennen. Samen zoeken ze naar wat goed is voor Sjoerd. Samen zoeken en kneden. Daar wordt hij blij van. En zijn familie ook!

Dan komen er ook leuke dingen bij, zoals een attentie voor de verjaardag van zijn vader, in zijn tas. De familieleden gaan de begeleiders complimenteren en bedanken. Nu is Sjoerd blij, hebben de ouders weer vertrouwen. Mocht er iets misgaan, dan kunnen ze dat bespreken.

Sherpa

Sherpa heeft als organisatie te maken met de geschiedenis van de vorige eeuw. De afgelopen decennia zijn zij intensief bezig met erkennen en betrekken van familie. Het is ook nog maar één generatie geleden dat ouders hun kind bij de poort afleverden en het advies kregen om de eerste zes weken niet langs te komen. De ouders van nu zijn mondig, die eisen hun rol wel op in de driehoek. Ouders en kinderen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Dat klinkt nu zo logisch, dat je je niet kan voorstellen dat het anders is geweest.
Hetzelfde geldt voor de dynamiek met ouders. De professional heeft de professionele kennis, maar de ouder blijft altijd ouder, onlosmakelijk met het kind verbonden. Soms neem je dat als begeleider een beetje over, dat is niet je professionele rol en het is ook bedreigend voor ouders. Dan sta je niet meer in een gezonde driehoek. Dat erkennen is heel waardevol.

Annet: "Er is in korte tijd zoveel veranderd. Dat zijn deels maatschappelijke veranderingen. In de generatie van onze ouders was de huisarts ook een autoriteit waar je niet te veel vragen aan stelde."

Saskia: "Maar tegelijkertijd kun je je ook afvragen waar wij over twintig jaar op terugkijken, wat we nu met alle goede intenties doen. Waarvan we ons dan niet meer kunnen voorstellen dat we het zo deden. Dat gebeurt in alle generaties. Het is goed om daar nu al over na te denken. En als je dat doet in de driehoek, dan doe je het met elkaar. Dan mis je misschien minder dan als ieder vanuit zijn eigen perspectief kijkt."

Annet: "Bij ondersteuning van een kind met een beperking ontstaat per definitie spanning. Staan begeleiders nog in een driehoek die in balans is en die het kind ondersteunt? Of staan ze te veel in de rol van ouders? Of staan ze heel dicht bij het kind en staat de ouder alleen?"

"Iedereen in de driehoek heeft een eigen rol"

Navarea

Bij Navarea begint het verhaal eigenlijk andersom. Hier sloten de professionals aan bij ouders en hun kinderen. Ook dat vraagt aanpassing en zoeken naar het samen doen. De start was al anders.

Lotje: "We hebben een paar open dagen gehouden voor potentiële bewoners, maar zochten vooral ook ouders die snapten dat je niet zomaar je kind bij de deur aflevert, maar dat er ook van je verwacht wordt dat je meedoet. Dat varieert van kluswerk tot penningmeesterschap. Dat is nog steeds zo, we hebben een heel dossier met taken die ouders vervullen."

Daarna gingen ouders begeleiders zoeken.

Emmy: "De groep startte met vooral jonge begeleiders, die ongeveer de leeftijd van de bewoners hadden, deels nog studerenden". De gelijkwaardigheid was er niet vanzelfsprekend. Lotje: "De grotere gelijkwaardigheid tussen ouders en begeleiders is echt de verdienste van bijeenkomsten met De Dynamische Driehoek geweest. In de driehoek is het de kunst om de keuze door de bewoners en de ouders gelijk te krijgen. Daarin speelt de professional een essentiële rol."

De ouders van Navarea vinden inclusie heel belangrijk:
dat de bewoners deel uit maken van de maatschappij.
Onderdeel daarvan is ook dat ze midden in de wijk wonen.
Emmy: "We organiseren open dagen als we nieuwe bewoners zoeken. Het is heel mooi om te zien hoe de bewoners zo'n open middag invullen. Zelf een presentatie houden, rondleidingen geven en vertellen over de huisregels."

"Het is niet zo dat er maar één manier is."

Interne trainers

“Familie hoort erbij”

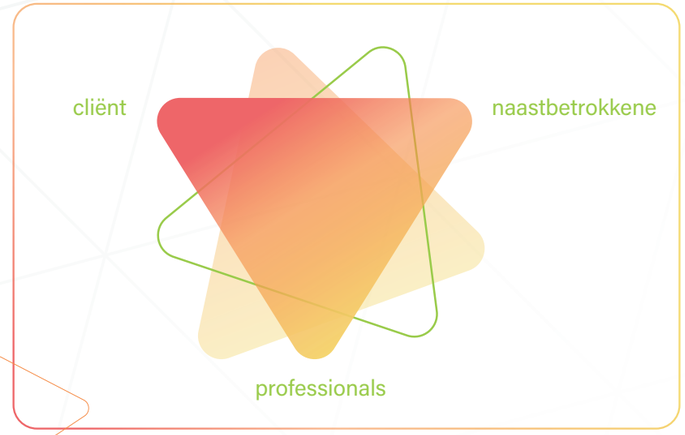
Sommige interne trainers ervaren nog altijd de gerichtheid op de cliënt en niet op cliënt én familie. Nog steeds is dit niet bij alle organisaties en opleidingen een vanzelfsprekendheid.

Kristel: “Wat me daarin steekt is dat we soms vergeten dat mensen deel zijn van een grotere context. Die context, de andere mensen om je heen, worden nogal eens vergeten. Mensen zijn niet los. Ze zitten in een systeem en blijven erin of gaan ernaar terug. Als ik dat weglaat, laat ik een essentieel deel van die persoon weg. Ik train onze professionals om oog te hebben voor de mensen eromheen.”









Inclusief familie betekent altijd maatwerk. Afhankelijk van het type dienstverlening kent de driehoek zijn eigen kenmerken en dynamiek. Hier oog voor hebben is van belang voor betrokkenen. Standaardisering is dus niet aan de orde. Als De Dynamische Driehoek hebben we ook gewerkt met professionals in de psychiatrie. Daar hebben Betty en Loes eerst een jaar onderzoek gedaan voordat we daar aan het werk gingen. We hebben de driehoek gekanteld.

Bij verstandelijk beperkten hebben we de cliënt bovenaan, die kijkt neer op de spanning tussen de andere twee partijen. In de psychiatrie heb je te maken met de cliënt, de naastbetrokkene en de professional. Waar het bij verstandelijk beperkten gaat om zorg voor het leven, hebben psychiatrische cliënten meer autonomie en ze werken naar herstel. Een andere dimensie, maar het maakt de betrokkenheid van familie niet minder belangrijk.



EMOTIES, SPANNING EN GEDRAG

Hoofdstuk 2

Een driehoek is een speciale samenwerkingsvorm. Hoe snel smeden twee partijen een bondje, en staat een van de partijen er alleen voor of wordt buitengesloten. Het werken in de driehoek ouders- cliënt- professionals gaat gepaard met (soms diepe) persoonlijke emoties. Die van de ouders, die van de cliënt maar ook die van de begeleiders. In de dagelijkse praktijk kunnen kleine dagelijkse voorvallen opstapelen en tot heftige situaties leiden. De ouders reageren vanuit pijn en verdriet en dat raakt dan ook de begeleider, dit is mens eigen.

Voorbeeld

Eline

Eline woont in een eigen appartement met 24-uurszorg. 's Avonds wil ze graag naar beneden naar de keuken waar de begeleiding is. Ze houdt ervan om op blote voeten te lopen, zo gaat ze naar beneden. Het gaat niet zo goed op de dagbesteding en ook vandaag heeft ze een moeilijke dag gehad, ze is verdrietig en moe.
In de keuken is Naomi aan het werk, ze heeft de late dienst. Er is net een glas omgevallen en ze is druk met opruimen. Als ze Eline op blote voeten ziet aankomen, vraagt ze haar even terug te gaan en schoenen aan te trekken. Boven pakt Eline meteen de telefoon en belt ze haar moeder. Huilend vertelt ze dat ze niet naar beneden mag van Naomi. Moeder maakt zich zorgen om Eline. Liefst zou ze zelf gaan, maar ze woont te ver. Naomi is vrij nieuw. Eline is eenzaam. Moeder is bezorgd en gespannen.
Moeder belt naar de keuken, krijgt Naomi aan de telefoon en begint haar te verwijten dat ze Eline niet 'ziet', haar eenzaamheid niet ziet, haar in de kou laat staan en terug naar haar kamer stuurt. Naomi verdedigt zich: "Ja maar..." Moeder heeft geen ruimte om haar te horen. Moeder en Eline staan recht tegenover Naomi. De blote voeten, het glas op de vloer, het lijkt uit het verhaal verdwenen.

Theorie

Ons leven lang zijn we gewend om een aanval, vervelende opmerking of kritiek direct af te weren. Een mens reageert namelijk altijd in eerste instantie op een aanval door er van weg te keren. Een aanval roept spanning op, roept pijn op, en onze primaire reactie op pijn is: "Au dit doet pijn, weg ermee."

We verweren ons tegen de spanning door te vluchten, te bevriezen of te vechten. We keren de spanningsbron als het ware de rug toe, willen er zo snel mogelijk vandaan. Iedereen doet dat op zijn eigen manier, maar altijd proberen we uit de spanning of de pijn te raken: De een probeert situaties of kwesties te ontlopen of toe te dekken. Een ander probeert te vermijden. Ook zijn er mensen die kiezen voor forceren of confronteren.

De spanning of de pijn wordt door deze gebruikelijke en aangeleerde manier van reageren echter alleen maar groter. Partijen belanden in een gevecht van actie-reactie op actie-reactie en wat ooit begon als een meningsverschil, kan zo makkelijk uitgroeien tot een heftig conflict.

Zo leiden de emoties tot spanning. Die maakt dat mensen verstrakken en zich vastbijten in eigen visie en belang. Situaties verharden en dit gaat ten koste van de kwaliteit van zorg. In plaats van oog hebben voor elkaars behoeftes, ontstaan verwijten over en weer en gaan vaak zowel familie als organisaties 'eisen stellen.'

De slechte onderlinge verhoudingen komen voorop te staan, ten koste van de inhoud: de zorg voor de verwant, de cliënt. Het is aan de professional dit interactiepatroon te doorbreken, door niet in de strijd te stappen, door professioneel om te gaan met de eigen en andermans emotie.

Dit kan alleen als professionals zich bewust worden van de eigen kwetsbaarheid en de emoties die daarbij horen. De professional neemt verantwoordelijkheid voor de eigen emoties en geeft de ouders hier niet de schuld van. Erkenning van jezelf. Zo kunnen we de primaire manier van reageren ontstijgen. Ons gedrag echt veranderen, dynamiek doorbreken.

Nog steeds zijn er professionals die het in het bloed zit, overigens uit goede intenties, om te zorgen vóór, zaken over te nemen en de koers en zorg te willen bepalen. Anderzijds zien we ouders voor wie het gevecht tegen professionals een patroon is geworden. De geschiedenis is niet voorbij. Het laat sporen na. We hadden het vroeger wel eens over 'lastige ouders.' Die bestaan natuurlijk niet.

Voor echte samenwerking is het de kunst van alle partijen om zelf de eigen rol in te nemen en daarnaast de anderen de ruimte te geven, rekening houden met behoeftes en emoties. Dan kan in de driehoek een ontwikkeling tot stand komen waardoor allen tot hun recht komen en zich kunnen ontwikkelen. In onze ogen heeft de professional hier een grote verantwoordelijkheid in. Het is de professional die zoekt en werkt aan de ontspanning in dit samenwerkingsverband. De context van de (professionele) organisatie erkent dit, steunt de professional en maakt dit mogelijk.







Voorbeeld

Bewustwording van actie-reactiepatroon

Petra, Miranda en haar moeder

Het is zondagmorgen. Vier van de twaalf cliënten zitten koffie te drinken in de woonkamer. Begeleider Petra komt samen met Miranda binnen. Miranda laat trots haar mooie kleren zien aan haar medebewoners. Ze heeft vandaag een familiefeest en haar ouders komen haar zo halen. Petra neemt koffie en gaat met haar op de bank zitten. Dan gaat de deur open en komen de ouders van Miranda, blijkbaar in grote haast, de kamer binnenstormen. Nog voordat Petra goedemorgen heeft kunnen zeggen, roept Miranda's moeder uit: "Miranda, wat zie jij eruit!"

Die tekst van de moeder komt hard aan. Petra ziet Miranda bleek worden, terwijl ze zojuist nog zo trots op haar nieuwe kleren was. Die teleurstelling raakt Petra. Bovendien heeft zij net met Miranda een uur voor de spiegel gestaan om passende kleding uit te zoeken. Ik heb het weer niet goed gedaan, gaat door Petra heen.

Als we kijken naar het voorbeeld van Petra en Miranda en haar moeder, dan zien we dat het gebruikelijke patroon van reageren van Petra varieert van: zich terugtrekken, het voor Miranda opnemen of boos reageren. Hierdoor treedt een patroon van actie-reactie in werking waardoor de spanning en de teleurstelling alleen maar toeneemt.
Hoe kan de professional meer bewust met dit patroon van actie-reactie omgaan? Het is nodig om een moment van rust te nemen en de aanval, vervelende opmerking of kritiek even in te laten werken. Neem de tijd en reageer niet primair. Herkennen, erkennen, vertrouwen en loslaten! Stap met alles wat er is 'in de spanning.'

We bespreken met professionals hoe het ook kan:

Petra gaat naar de ouders, zegt ze goedendag. En terwijl ze kijkt naar Miranda en de andere cliënten zegt ze: "U vindt de kleren niet mooi," en wacht rustig af op de volgende stap van de ouders, misschien van Miranda!

Zonder iemand te verdedigen of aan te vallen vervolgt Petra, kijkend van Miranda naar haar ouders: "Wat zullen we doen?" Niemand wordt veroordeeld.
De uitkomst ligt niet vast.

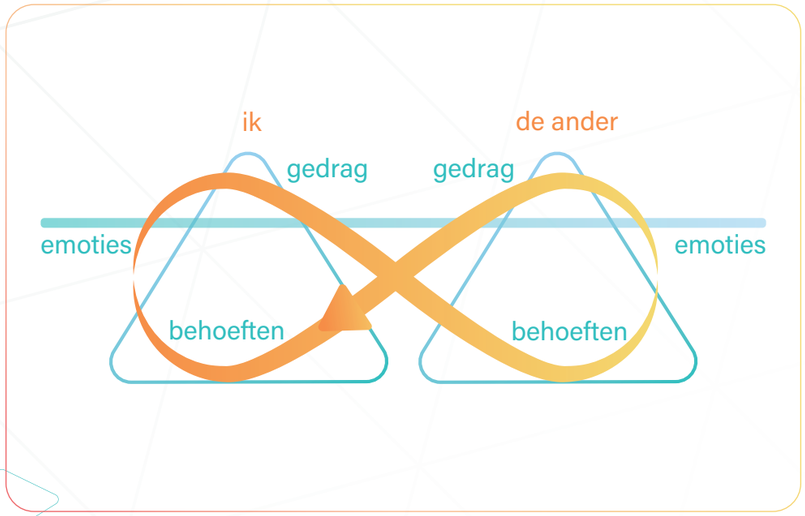
Theorie

Ieder mens heeft een aantal essentiële behoeften. Waarden die zij heel belangrijk vindt. Komen die in het geding in de interactie met de ander, dan roept dat heftige gevoelens op. We raken gespannen en gaan vechten, vluchten of bevriezen. Naast gedachten en overtuigingen zijn emoties van enorme invloed op ons gedrag. Reflectie hierop leert je jezelf begrijpen en stelt je in staat om er wat afstand van te nemen.











Illustratie IJsspiegelmodel

Brandstof voor conflicten

Zoals we al schreven, komen de partijen in de driehoek soms tegenover elkaar te staan. Er ontstaat een conflict. De brandstof voor deze conflicten zijn onder andere loyaliteit en emoties. De zorgdoelen kunnen ook zo een aanleiding tot conflict zijn. Deze onderwerpen zijn onlosmakelijk met de driehoek verbonden. Loyaliteit herkennen, professioneel kunnen omgaan met eigen en andermans emoties en zicht krijgen op spanning die zorgdoelen op kunnen roepen, is essentieel bij het werken naar ontspanning in de driehoek.

Brandstof voor conflicten: Verschillende loyaliteiten

De relatie die ouders en kinderen, of bloedverwanten, met elkaar hebben, wordt gekenmerkt door loyaliteit. Niet een makkelijk begrip. Een heel diepe, niet rationele, complexe verbinding tussen mensen. Ieder kind is loyaal aan zijn ouders. Ongeacht of het leuk, prettig of altijd goed voor je is. De loyaliteitsband is een soort voorkeurszender. Deze verbinding gaat voor op andere. De verschillende loyaliteiten brengen bepaald gedrag met zich mee en hebben daarmee effect op het samenwerken in de driehoek.

Voorbeeld

Wouter

Wouter is een jongen van achttien jaar. Hij woont op een locatie met 24-uurszorg. Op woensdagmiddag rust hij op bed. Zijn moeder heeft hier moeite mee: "Het is toch een jonge vent, die hoort niet in zijn bed." De afspraak is dat Wouter uitrust tot half drie. Om drie uur komt zijn moeder vaak langs. Zo ook deze woensdagmiddag. Wouter ligt nog in bed. Hij heeft namelijk een kwartier geleden met een handgebaar de begeleiding laten weten dat hij nog heel moe is. Nu komt zijn moeder de kamer binnen. Hij ziet haar, strekt zijn armen uit en laat zo aan haar weten dat hij er graag uit wil.

Moeder: "Waarom ligt hij nog op bed!"

Begeleiding: "Ja, maar..."

Regelmatig leiden deze situaties tot problemen in de relatie tussen de professionals en de moeder. Ze hebben beide het beste voor met Wouter. Tegelijkertijd verwijten ze elkaar niet te zien wat Wouter werkelijk nodig heeft. Wouter gedraagt zich binnen iedere relatie zoals hij 'denkt' dat het goed is. Wat nodig is, is Wouter terug in het midden. Dan onderzoeken moeder en de professional samen wat voor gedrag Wouter nu precies laat zien in de verschillende situaties en wat hij daarmee zou kunnen bedoelen. Nu kan het wantrouwen oplossen.

Aan het woord

Navarea begon met jonge begeleiders, veelal studenten met ongeveer dezelfde leeftijd als de bewoners. Een bewuste keuze toentertijd. De ouders hielden regelmatig vergaderingen met de begeleiders samen. Op een gegeven moment werd dat onbevredigend: Er was te weinig diepgang, kwesties werden niet goed voor het voetlicht gebracht, niet goed bediscussieerd, en dus ook niet opgelost. Dat had deels te maken met de leeftijd en onervarenheid van de begeleiders.

Lotje: "Ze zaten met zes begeleiders tegenover ons, vijftien welbespraakte ouders, die hun eigen ouders hadden kunnen zijn. Sommige medewerkers vonden het lastig iets te vertellen over hun standpunt."

Emmy: "De Dynamische Driehoek trainde de medewerkers om ze mondiger te maken, dat ze durven zeggen wat hun werkervaringen zijn, waar zij mee zitten. De grotere gelijkwaardigheid tussen ouders en begeleiders is echt de verdienste van DDD geweest. We hebben altijd wel begrepen dat je goed moet communiceren met de begeleiders en dat dat allemaal in het belang van de bewoners gaat. Eigenlijk door die workshops heeft het de naam Driehoek gekregen en is de bewoner in de top van de driehoek heel duidelijk benoemd. En het belang van de basis, de samenwerking en goede communicatie. Dat sloot goed aan bij onze eigen gedachten."

Bij Navarea zijn de ouders in de regie en bepalen ze meer de plek die de professionals innemen. Dat leidt tot soortgelijke spanningen wanneer ouders aansluiten bij een zorgorganisatie.







Voorbeeld

Kim

Kim, de nieuwe begeleidster, is haar dienst om zeven uur 's ochtends begonnen op een groep met vijf mensen met zowel lichamelijke als verstandelijke beperkingen. De ochtend verloopt druk en rumoerig maar met de nodige inspanning lukt het haar om rond twaalf uur tevreden met elkaar een broodje te eten.

Ze weet dat ze Bram na het eten een extra plezier doet om hem met zijn pijnlijke lijf op het waterbed te leggen na de lunch. Ze heeft een vrolijk muziekje opgezet en Bram ligt heerlijk op het waterbed uit te rusten als zijn moeder hem op komt halen. De woorden: "Jij wilde zeker een makkelijke ochtend, maar zo krijg ik hem toch niet mee," komen uit de mond van moeder voor Kim als een donderslag bij heldere hemel.
Alle aanwezigen in deze situatie worden emotioneel geraakt op hun eigen manier...

Brandstof voor conflicten: Emoties

Emoties zijn van jezelf en ze mogen er zijn. Ook die van de ander. En ieder is verantwoordelijk voor zijn eigen emoties. Herken de emoties om ze vervolgens te erkennen. Emoties worden verklaard door wat voor de betrokkene van belang is, of door eigen behoeftes zoals waardering, veiligheid, erkenning enz. Het effect van emoties is zichtbaar in gedrag en communicatie.

Echter, als emoties leidend worden voor het gedrag, ontstaat het actie-reactiepatroon. Om de samenwerking op te bouwen, te onderhouden, vlot te trekken of op een hoger plan te brengen, is aandacht voor het feit dat emoties zo een grote rol spelen van belang. Ieder mens vliegt daardoor wel eens uit de bocht. Ons gedrag heeft een totaal ander effect dan bedoeld.

Als we werken met professionals proberen we ze zo te ondersteunen dat zij in relatie tot de ouders de ruimte hebben om: Eerst te gaan begrijpen, dan pas begrepen te gaan worden.
Zich in te leven en empathie op te brengen. Op deze manier de relaties op orde te krijgen zodat de inhoud, de zorg (weer) bovenaan kan komen staan in plaats van het gedoe tussen de partijen.

Professionaliteit in de driehoek is dan ook werken mét emoties.

Onder invloed van spanning zijn er drie dingen die we doen:

- Vechten, kiezen voor jezelf verdedigen; forceren of confronteren.
- Vluchten, proberen situaties of kwesties te ontlopen, toe te dekken of te bagatelliseren.
- Bevriezen, geen kant meer op kunnen, soms letterlijk, soms figuurlijk, je zit vast in jezelf.

Die drie reacties zijn gelijkwaardig, maar alle drie leiden ze juist niet tot verlaging van de spanning, maar tot toename ervan.

Vanuit de spanning kom je in actie en reactie terecht. Een 'interactie-lus.' Gedrag is dat wat boven water zit, behoeftes en gevoelens, zijn minder zichtbaar maar wel aanwezig. Gedrag van ons raakt bij de ander aan bepaalde behoeftes. Die roepen gevoelens op en die leiden weer tot bepaald gedrag. Dat raakt weer aan behoeftes van onszelf. Actie-reactie. (zie IJsspiegelmodel pag. 36) Bovenin zit de ontspanning. Daar kom je door deze drie stappen:

Herkennen wat er gebeurt, wat de kern van het conflict is. Kijken, wat zijn de feiten? Wat is precies de aanleiding, wat is er feitelijk gebeurd? Zonder daarbij te oordelen en te willen veranderen.

Erkennen van wat er is, de emoties en de kwetsbaarheid die er zijn. Erkennen begint bij jezelf. Je eigen kwetsbaarheid, je geraaktheid. Het hoeft niet helemaal geanalyseerd te worden, maar het gaat om erkennen, de kwetsbaarheid voelen. Dan kun je de ander zien als kwetsbaar, vol emoties. Het raakt: "Vertel, wat raakt je?" Je neemt verantwoordelijkheid voor de hele situatie. Niemand of niets hoeft weg. Ook de spanning niet. Het gaat om erkennen en verdragen.

Vertrouwen en loslaten van het gelijk en de controle.
De vragen hierbij zijn: Wat nu? Wat is hier de volgende stap? Wat is de best haalbare oplossing op dit moment? Ruimte maken voor veranderingen. Geen welles-nietes over visies en gelijk willen krijgen. Openlaten, het gesprek ingaan en wel zien wat er ontstaat. De uitkomst loslaten. Vertrouwen dat de beste oplossing voor dat moment in deze situatie met deze mensen naar boven komt.

Essentieel is echt contact maken. Niet langs een protocol of een procedure, maar door een ontmoeting tussen mensen die samen voor een belangrijke taak staan.

Dat noemen wij: In de spanning stappen!

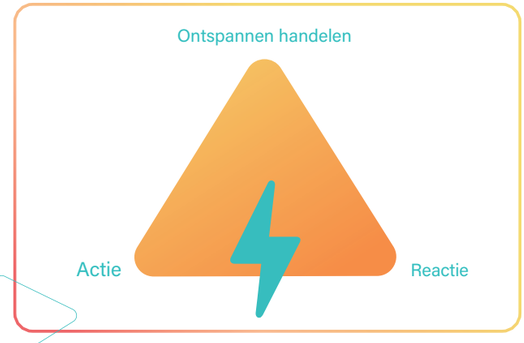
Terug naar Kim.

1. Wat gebeurt er precies.

De moeder van Bram komt binnen en zegt: "Ijj wilde zeker een makkelijke ochtend." Bram ligt op een waterbed met een muziekje. Ze wilde hem meenemen. Kim zit aan tafel. De andere cliënten rusten ieder in een eigen stoel.

2. Wat is er te erkennen.

Als we Kim bevragen horen we dat ze verbijsterd is door de tekst van de moeder. Ze heeft een heel drukke ochtend gehad en is juist zo blij en tevreden dat iedereen kalm en rustig is en dat Bram echt ligt te genieten. "Zo hard gewerkt, ook juist voor Bram en dan dit! Het is ook nooit goed!" Allerlei gevoelens overstromen haar. In gesprek met Kim erkennen wij haar. Haar intentie om het goed te doen en dat ze zo haar best heeft gedaan.



Illustratie Spanningsdriehoek

Vervolgens gaan we samen zoeken naar haar emotionele geraaktheid, haar kwetsbaarheid. Kim stapt figuurlijk in de spanning en gaat op onderzoek uit.
Wat raakt haar nu precies? Voelt ze zich tekortschieten? Voelt ze zich falen? Heeft ze last van onderwaardering? Wordt ze er onzeker van? Niet gezien of gehoord?
Contact met je eigen kwetsbaarheid en daar bij stilstaan geeft ruimte. Vervolgens kan Kim nadenken over de moeder van Bram. Hoe is die binnengekomen? Hoe hoopte ze Bram aan te treffen? Hoe voelt ze zich eigenlijk als ze Bram komt halen? Was ze al bang weer een nieuwe begeleidster te ontmoeten? Welke zorgen draagt ze met zich mee?

3. Vertrouwen en loslaten van het gelijk en de controle.

Kim heeft haar eigen spanning onder ogen gezien en beleefd. Ze heeft daar aandacht aan besteed. Vervolgens kan ze ook moeder inclusief haar reacties accepteren. Ze is nu in staat om moeder volhartig welkom te heten. Ze kijkt moeder aan en zegt haar eerst rustig goedendag. Ze gaat zich niet verdedigen of heel de situatie toelichten. Ze nodigt bijvoorbeeld moeder uit om even te gaan zitten. Fijn dat u er bent. Misschien heeft moeder ook zin in een kopje koffie? Ja, Bram ligt even op het waterbed. Wat zullen we doen?

Niemand wordt hier terechtgewezen. We gaan samenwerken om de situatie voor alle partijen zo goed mogelijk te laten verlopen. En we zien wel wat de uitkomst is. Daar vertrouwt Kim op.

Aan het woord

Bij Sherpa is in de spanning stappen een soort credo geworden. Als iemand dat zegt, weet iedereen wat het betekent en waar het vandaan komt.

Ditte: "Bij het werken met De Dynamische Driehoek gaat het niet om de theorie, maar om het ervaren, het zelf voelen. De mensen die de training gevolgd hebben, kunnen allemaal een bepaalde ervaring noemen waarbij het kwartje viel. Een begeleider die in een opstelling in de rol van de ouder stond zei: 'Nu voel ik het pas. Wat heb ik die ouder altijd verkeerd beoordeeld.' Dan heb je veel gewonnen."

Annet: "De Dynamische Driehoek werkt veel met casuïstiek, met concrete voorbeelden uit de praktijk. Het liefst niet als theoretisch verhaal, maar verteld vanuit een van de rollen. Een of twee van de trainers stappen daarin. Ze spreken in de trainingen niet over cases, maar aan de hand van cases. Ze duiken er echt in, je kan niet op afstand blijven."

Saskia: "We hebben het veel gehad over affectie en reflectie. Je moet als professional zeker betrokken zijn bij het kind en de ouder, de ander echt zien. Maar af en toe vliegen we ook uit de bocht. Dat zijn momenten die je vaak niet direct ziet. Dan is een ouder ineens boos, maar je weet niet waarom. Soms blijkt later als je het gesprek durft aan te gaan, dat het gewoon allemaal even te veel was. Ik heb van veel begeleiders gehoord na de training: nu begrijp ik beter wat er in een bepaalde situatie gebeurd is."

Annet: "Het gaat erom dat je dat neutraal in gesprek kan brengen, dat je het kan onderzoeken met de ouders, zodat die spanning er ook voor hen mag zijn."







Brandstof voor conflicten: Zorgdoelen

Het gezamenlijk doel van alle betrokkenen in de driehoek zijn de zorgdoelen. Ook hierin ligt snel brandstof voor een conflict. Soms zijn doelen per definitie niet haalbaar. Bijvoorbeeld als ouders of verwanten willen dat 'onze dochter gelukkig is.' Een dergelijk doel heeft niemand in de hand.

Cliënten ontwikkelen zich, ze zijn op de woonplek anders dan thuis. Professionals en ouders zien feitelijk ander gedrag van de cliënt en dochter. Afstemmen met elkaar vraagt dan om heel precies samen onderzoeken. Daarnaast gaan met ontwikkeling risico's gepaard. Deze goed inschatten, verdragen, dat ervaren ouders, verwanten en professionals heel verschillend.

Aan het woord

Op een van de kalenderplaten van Sherpa is het onderwerp: Hoe hoog leg jij de lat? (zie foto pagina 35)

Saskia: "Vooral medewerkers in ons cluster willen het allemaal zo goed mogelijk doen. Maar daarmee kunnen we onszelf soms helemaal verliezen."

Ditte: "Wij hadden in het logeerhuis ouders die een strak tijdschema wilden voor hun kind: om zes uur dit, om zeven uur dat, om acht uur zo. De begeleiders wilden dat allemaal doen want dat was belangrijk voor dat kind. Maar ze raakten in de knel, want er waren nog zeven kinderen in die groep. Uiteindelijk wilden ze extra begeleiders. Wij zeiden: Je kunt dit onmogelijk doen in een weekend. Van wie moet dat? Van de ouders, was het antwoord, dat hebben we beloofd. Toen zijn we met de ouders in gesprek gegaan, hebben we besproken wat we wel en niet konden doen en toen was dat ook goed. Wat er gebeurde was dat de begeleiders zichzelf over de kop werkten. Plus het gevoel dat ze gefaald hadden want ze konden niet alles doen. De ouders waren boos, want het was beloofd en het gebeurde niet. De oplossing was: van tevoren met elkaar in gesprek gaan en alles benoemen in een open dialoog."

De ouders van Navarea zijn dit proces van doelen stellen bewust aangegaan. Ze hebben daarbij ook een spiegel voorgehouden gekregen van een professional.

Lotje: “De eerste orthopedagoog heeft bij Navarea duidelijk gemaakt wat het belang is van onze eigen inbreng bij het zorgplan. Dat betekent dat je als ouder ook gecommitteerd bent.”

Emmy: “Daarmee heeft zij ons behoed voor een soort overbescherming. Wij waren ouders met jongeren van een jaar of twintig, ontzettend benauwd om ze zomaar los te laten. Je bent als ouders aan de behoudende kant. Beginnen met minimale zorg, was haar credo. Als dat te weinig blijkt, kun je dat altijd uitbreiden. Maar als je begint met de bewoners te pamperen en continu een begeleider laat rondlopen die alles voor ze doet, wennen ze daaraan en kunnen we nooit anders.”

Lotje: “Het was dus vooral een kwestie van wat meer risico nemen, ze laten uitproberen. Iets mag ook mislukken. Dat moesten wij leren. Als er nieuwe bewoners bijkomen, moeten ze net zo kunnen meedraaien als de andere bewoners, of dat kunnen leren.”

Emmy: “Zo’n visie en proces moet je wel steunen vanuit de driehoek, de begeleiders moeten daar op dezelfde manier in staan als de ouders. We moeten samen faciliteren dat een bewoner het leert, in kleine stapjes en met meer hulp.”

“Sommige doelen staan per definitie onder spanning”

Navarea heeft het werken met de driehoek als een mooie bijdrage ervaren.

Emmy: “Als je het hebt over relaties met mensen, komt daar iets bij kijken wat de rationaliteit overstijgt. Dat je daardoor ook iemands lichaamstaal beter begrijpt. Dat geeft meer inzicht, ook bij je eigen functioneren. Als ik vanuit de ouders kijk, denk ik dat we daar meer begrip voor hebben. Dat je soms met een goed verhaal niet voldoende resultaat haalt, omdat je niet genoeg nabijheid zoekt, of begrip hebt hoe de ander erin staat.”

Lotje: “Dat je de ander evenveel ruimte geeft. Ik vind dat zelf makkelijk nu we meer met beter opgeleide professionals werken. Aan deze groep kunnen we meer overlaten. We vertrouwen ze echt honderd procent. Je ziet van hun het commitment en dat heb je als ouder ook. Het is heel fijn als de andere zijde dat ook heeft.”









PROFESSIONEEL EN ONTSPANNEN

Hoofdstuk 3

Wat doen we om de samenwerking in de driehoek te optimaliseren of uit het slop te trekken als het niet goed gaat? Hoe brengen we dat in praktijk? Professioneel en ontspannen samenwerken begint weliswaar bij de professional, maar het succes van die samenwerking is inclusief de betrokkenheid van cliënt en ouders zoals in voorgaande hoofdstukken beschreven.

Rob

Rob is achttien jaar en matig verstandelijk beperkt. Rob woont sinds een week in zijn nieuwe appartement waar hij begeleiding krijgt. Hiervoor woonde hij bij zijn ouders en zus.

Hij vindt het machtig mooi, een eigen huis, en voelt zich 'een hele Piet'. Wat hij minder vindt, zijn al die mensen over de vloer. Dan wil die weer dit, dan die weer dat. Het liefst gaat hij zijn eigen gang. Dat deed hij thuis toch ook! Nu willen ze met hem praten over een zorgplan en doelen. Dat wil hij helemaal niet. Hij wil geen plan, geen doelen, hij wil gewoon wonen.
"Ja, maar het moet. Want het zorgkantoor eist dat er binnnen zes weken een zorgplan met doelen is. En de teammanager zegt ook dat het moet..."

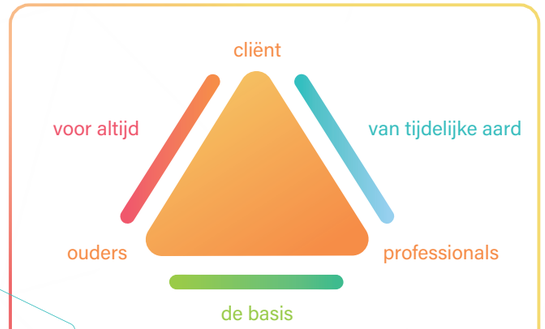
Zijn moeder begrijpt hem heel goed, maar ja, ze is ook heel blij met deze plek... en wat kan zij eraan doen? Ans, zijn vaste begeleider, snapt hem ook wel, die zegt ook: "Je moet gewoon wennen en genieten van je nieuwe huis. Van mij hoeft dat ook niet hoor, maar ik mag dat niet beslissen."

Hoe wordt er gezorgd dat de professional kan doen wat nodig is, in plaats van wat moet...

Theorie

Nog even op een rij: We onderscheiden de drie 'partijen' in hun eigen rol, maar nog belangrijker de drie verschillende relaties.
Samen vormen zij, in onze visie de 'kern' van het werk, hier draait het om. Of om in termen van Wouter Hart te spreken: dit is 'de bedoeling.'
De relaties zijn het uitgangspunt. Deze geven wij aandacht, we analyseren het en oefenen ermee. De basis, de relatie professional – ouders, is daarbij de belangrijkste. Als het in de basis goed gaat, dan gaat de rest nagenoeg vanzelf. Dat is een paradoxale benadering: bijna bij iedere organisatie staat de relatie tussen professional en cliënt centraal of nog sterker: de cliënt staat centraal.

De kunst van samenwerken in de driehoek begint, zoals gezegd, bij de professional. Deze professional heeft collega's en maakt deel uit van een organisatie, van welke vorm of aard dan ook.



Dat vraagt van de organisatie een bewuste keuze. Het is niet zozeer de vraag welke visie de organisatie heeft m.b.t. 'het driehoeksdenken', want op papier en op de website heet iedereen de ouders welkom. De vraag is hoe dit in de praktijk gefaciliteerd wordt.

Terug naar Rob.
In de training zoeken we met de professional hoe om te gaan met de regels en tegelijkertijd de werkelijkheid leidend te laten zijn: Rob blijkt één doel te hebben, namelijk wennen in zijn nieuwe omgeving en wennen dat hij niet meer bij zijn ouders woont. Zijn moeder ondersteunt dit doel. Met de professional oefenen we het gesprek dat zij hierover aangaat met de teammanager. Ook hierbij geldt: in de spanning stappen.

Voorbeeld

Een uitspraak tijdens een bijeenkomst met professionals: "Dit idee mag wel bij onze leidinggevende worden gebracht. Er wordt wel van ons verwacht dat we samenwerken met familie, maar toen ik voorstelde om op huisbezoek te gaan, kreeg ik te horen: "We hebben alleen maar een indicatie voor de cliënt, niet voor de familie."

Ouders erbij bedenken is nog iets anders dan samenwerken met familie vanuit gelijkwaardigheid, met ieder in zijn eigen rol. Willen we de kwaliteit van de zorg op een hoog plan hebben of brengen, dan zijn alle onderdelen van de organisatie dienstbaar aan het primaire proces, ofwel aan de driehoek. Vervolgens betekent dit samen doen in alle voorwaardelijke zaken en processen en dus het samen doen op organisatieniveau. Als iedereen dienstbaar is aan het proces van die ene driehoek rond een individuele cliënt, wordt het inclusief denken. Dan staat 'de bedoeling' ofwel 'de driehoek' centraal en is die leidend. Niet de organisatie.

De professional wordt gesteund, door collega's, staf, management en bestuur om het samenwerken in de driehoek zo uit te voeren dat zij kunnen doen wat nodig is. Daarbij niet afhankelijk zijn van regels en protocollen, maar zich gefaciliteerd weten door diezelfde collega's, staf, enz.



Theorie

Samenwerken en zorg verlenen zijn dynamische processen. Veelal worden systemen en methodes ingezet om verbetering te krijgen, gedefinieerd in te behalen resultaten en uitkomsten. Natuurlijk zijn goede resultaten, tevreden ‘klanten’ en medewerkers niet alleen fijn, maar ook van belang. Goede resultaten en tevreden mensen zijn effecten van een zorgvuldig proces met tijd en aandacht voor de mens. Daarom ligt in onze werkwijze de focus op het proces. Dat is ook waar de professional ondersteuning bij zoekt. We hebben immers allemaal wel de behoefte om een resultaat te behalen. Dát uitstellen en vertrouwen op de inzet en intentie van alle betrokkenen, is haast tegennatuurlijk. Professionals worden ook niet opgeleid in de overtuiging dat het proces leidt tot een aanvaardbare en soms heel mooie uitkomst.

Onze visie in een notendop

De driehoek is waar het om draait. Alle andere activiteiten in de organisatie staan hier ten dienste van. De samenwerking in de basis van de driehoek is bepalend voor de kwaliteit van de dienstverlening. Elke professional wordt ondersteund om het samenwerken in de driehoek vorm te geven en te borgen. Ontspannen relaties leiden tot optimale samenwerking. Iedere driehoek vraagt om maatwerk.

Een professional in de driehoek:

- Gaat op de eerste plaats een relatie aan.
- Kan afstand nemen tot de situatie.
- Heeft zelfkennis en het vermogen tot zelfreflectie.
- Is zich bewust van eigen emoties en kwetsbaarheid.
- Is zich bewust van de eigen spanning en werkt naar ontspanning.
- Is in staat te doen wat nodig is.
- Maakt verbinding met zichzelf en de ander.
- Neemt de tijd en luistert.
- Kan zich inleven in de verschillende partijen.
- Is in staat de emoties en kwetsbaarheid van de ander te zien en te respecteren.
- Velt geen oordeel.
- Is verantwoordelijk voor zijn eigen inbreng (en niet voor het hele resultaat).
- Is verantwoordelijk voor de gevolgen van zijn eigen handelen.
- Kan het systeem en de bijbehorende dynamiek zien.
- Is beheerst in zijn kwetsbaarheid en kwetsbaar in zijn beheersing.

Praktijk

Hoe brengen we dit in praktijk?

Welke bijeenkomst ook: training, lezing of workshop, we beginnen altijd met contact maken. Elkaar leren kennen, elkaar ontmoeten. Niet met een stramien of een agenda maar gewoon jezelf zijn. Dan vertellen we meestal het verhaal over zowel de driehoek van loyaliteit als de spanningsdriehoek. Waarom het zo verdomde moeilijk is en waarom het zoveel spanning oproept.

Daarna doen we een werkvorm, om te laten ervaren. Een opstelling bijvoorbeeld. Of we vragen mensen in groepjes met elkaar in gesprek te gaan: Vertel iets over jouw kind, wie ben jij eigenlijk?
We werken veel met perspectiefwisseling. Ga eens letterlijk in de schoenen van de ander staan. Als middel om mensen te laten voelen hoe het is om aan de andere kant te staan.

De praktijk van de deelnemers is het ‘materiaal’ waarmee gewerkt wordt. De casuïstiek wordt vanuit alle drie de hoeken en vanuit de drie relaties belicht en geanalyseerd. We oefenen, oefenen en oefenen nog eens.







Navarea over onze werkwijze:

Emmy: "Wat ik me herinner is dat er veel spelvormen gebruikt werden."
Lotje: "Ze hadden het eerst allemaal uitgetekend, de theorie kort uitgelegd en vervolgens brachten we dat in de praktijk met allerlei oefeningen. Ik kan me nog een soort touw of elastiek herinneren. Dan moesten een ouder en een begeleider ieder aan een kant gaan staan en iemand anders moest er in de rol van het kind tussen gaan staan. Dan keek je naar de afstand: liep je naar je kind toe of liep je weg?"
Emmy: "Het begon met het kind in het midden, vervolgens werden er vragen gesteld. Daarna bewogen de mensen langzaam in het elastiek, waardoor je zag wat er gebeurt in zo'n proces. We voelden ons aan het eind van de avond veel meer verbonden met elkaar."
Emmy: "Je brengt meer gevoel in de relatie, terwijl het anders allemaal zo rationeel is. Daar heeft De Dynamische Driehoek heel goede vormen voor. De begeleiders hebben het altijd heel erg gewaardeerd.
Lotje: "Je moet je als begeleiders maar ook als ouders heel kwetsbaar kunnen opstellen."
Emmy: "Als je het hebt over relaties met mensen, komt daar iets bij kijken wat de rationaliteit overstijgt. Dat je daardoor ook iemands lichaamstaal beter begrijpt. Dat geeft meer inzicht, ook bij je eigen functioneren. Als ik vanuit de ouders kijk, denk ik dat we daar meer begrip voor hebben. Dat je soms met een goed verhaal niet voldoende resultaat haalt, omdat je niet genoeg nabijheid zoekt, of begrip hebt hoe de ander erin staat."

De effecten van het werken met De Dynamische Driehoek zijn merkbaar, juist in die relatieopbouw.
Emmy: "Het onderlinge vertrouwen dat hier is ontstaan, daar zijn anderen ook weleens jaloers op. Bijvoorbeeld de openheid over hoeveel pgb elk kind heeft. Er zijn ouderinitiatieven waarin ouders dat niet willen delen. Dat heeft ook met vertrouwen te maken. Iedereen doet het vanuit de vertrouwensbasis."

Aan het woord

Sherpa en De Dynamische Driehoek ontwikkelen samen de trainingen. Dat wordt van beide kanten als heel plezierig en opbouwend ervaren.

Annet: "Het zegt iets over De Dynamische Driehoek hoe open ze daarvoor staan. Ze komen niet alleen iets brengen maar je gaat samen ontwikkelen. Je weet dat je juist in het gezamenlijke gesprek verder komt dan als ieder alleen zijn eigen deel op tafel legt. De Dynamische Driehoek is echt uit op het versterken van de driehoek hier, in onze context zodat wij dat vorm kunnen geven, onafhankelijk."





Doorgeven

Door binnen een organisatie mensen op te leiden tot interne trainer, coach of workshopleider, worden kennis, ervaringen en werkwijze gedeeld. De organisatie creëert hiermee eigen kunde in het samenwerken in de driehoek. Ze zijn zo de vaandeldragers van deze visie en het in praktijk brengen. Zo kan het werken als een olievlek.

Interne trainers

Monica: “Het is een training in professionaliteit. Als je als begeleider niet in staat bent naar je eigen handelen te kijken, gaat het niet lukken. We bieden allerlei creatieve manieren aan om zelfreflectie te stimuleren. Het gaat om zitten, bewegen, ervaren, doen, luisteren, zelf wat doen, reflecteren, oefenen.”

Mandy: “Verbinding met jezelf en met de ander, dat is voor mij de essentie van deze training. Je bent je eigen tool in de zorg, je moet jezelf goed kennen en weten wat er gebeurt.

Manfred: “Maar de essentie van de driehoek is nog steeds de balans ertussen. Ik ben erachter gekomen dat hoe beter je jezelf kent als persoon, hoe beter je dit werk, het werk met mensen kunt doen. Je kan ergens opgewonden over raken, maar dat roept altijd een reactie bij de ander op. Alleen al door je dat te realiseren gebeurt er iets anders.”

Monica: “Dat vind ik het mooiste van die verschillende oefeningen, die tools die je hebt: er is voor iedereen wel één oefening bij die aanslaat. Bij de een is het de ijsberg, bij een ander de poppetjes, bij een volgende het elastiek. Bij sommigen valt het kwartje op dagdeel twee, bij een andere op dag drie.”

“We beginnen altijd met contact maken”

Kristel: “Waar je andere mensen in wil trainen, is dat ze hun eigen interne gereedschapskist uitbreiden, zodat je altijd wat kan pakken en inzetten.”

Monica: “Daarom is dit vooral een training in professionaliteit, die ben je aan het versterken. Je geeft mensen meer gereedschappen.”

Kristel: “Ik denk altijd dat wij mensen veranderen van een simpel zakmes naar een multifunctioneel Zwitsers zakmes.”

Manfred: “Een van de eerste dingen die wij zeggen is dat we de ingebrachte casus niet voor mensen kunnen oplossen. Maar misschien kunnen we je dingen aanreiken tijdens deze vijf dagdelen, waarin je zelf met ideeën komt om er weer beweging in te krijgen en wie weet wat dat brengt. Dat is de essentie. Zoek uit wat werkt en wat niet werkt. Daarin kun je ook fouten maken. Als je maar bij jezelf erkent dat het niet helemaal was wat je had kunnen doen.”

Mandy: “Ook dat vind ik professionaliteit, dat medewerkers zelf eigenaar zijn. Niet een houding van wachten totdat het gebeurt. Op de laatste dag vragen we altijd in het huiswerk: terug naar je casus, wat heb je er al uit gehaald, aan welke dingen heb je nog behoefte? Zodat wij ons programma daarop kunnen afstemmen.”

Kristel: “Mensen hebben soms het idee dat ze worden beoordeeld op hun handelen. Dan komen ze de training in met het idee dat het niet is gelukt, en de angst dat dat bevestigd zal worden. We vragen veel kwetsbaarheid, dus op de eerste dag investeren we veel in de veiligheid.”

Mandy: “Bij ons is de weerstand over het algemeen klein en ben ik er altijd blij mee, omdat ik dat juist kan gebruiken om over spanning te kunnen spreken. Het is heel helpend, een beetje weerstand. Het zegt iets over spanning en hoe ga je daarmee om. Als mensen niet mee willen doen aan een oefening, staan ze aan de kant met spanning en dat is ook een ervaring.”







Navarea heeft korte lijnen en is kleinschalig, een bewuste keuze. Doen wat nodig is en niet wat moet. Meebewegen in de tijd en vooral met de mensen. Steeds weer inspelen op veranderende situaties en omstandigheden. Wat eens goed werkte is soms in een andere fase niet meer helpend.

Lotje: "Dat je de ander evenveel ruimte geeft. Ik vind dat zelf makkelijk nu we werken met professionals met veel opleiding. Aan deze groep kunnen we meer overlaten. We vertrouwen ze echt honderd procent. Je ziet van hen het commitment en dat heb je als ouder ook. Het is heel fijn als de andere zijde dat ook heeft."

Aan het woord

Sherpa

Bij volwassen cliënten is de driehoek vaak anders. Er zijn volwassen cliënten die zelf helemaal niet spreken. Wat is dan een gezonde balans tussen de cliënt en de ouder? Wat de cliënt wil vertellen en wat de ouder vertelt? En omgekeerd: cliënten die een lichte verstandelijke beperking hebben, zelfstandig wonen, ambulant ondersteund worden. Hoe groot is daar de ondersteuning van een netwerk of ouders nog? Dat is een andere toepassing van de dynamiek.

Saskia: "Daar hebben we ook over gesproken. In projecten zien we dat steeds meer ervaringsdeskundigen om de tafel zitten. We zijn nu bezig met de vraag hoe we dat nog meer kunnen verbinden. Hoe voorkomen we dat we een training gaan opzetten voor het ondersteuningsplan, zonder dat we dingen meer in een gezamenlijk perspectief gaan plaatsen? Dat maakt het ook complexer, je hebt vaak met zoveel professionals te maken, dat zorgt voor extra uitdaging. Daar heeft De Dynamische Driehoek in hun trainingen aandacht aan besteed. Dat we ons daarvan bewust werden en beseften dat we ook nog een hele wereld met elkaar goed moeten krijgen. Dat je samen ook een team wordt."

Annet: "Dat was ook een gedachte van De Dynamische Driehoek: moet je het dan nog in een training doen of vervlecht je het in alles wat je doet? Als je de start gemaakt hebt, hoe kun je het dan vervlechten in ieder proces dat je doet, ieder gesprek dat je hebt? Wat ik heel mooi vind is dat de kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht stuurt op de kwaliteit van zorg. Dit jaar experimenteren we daarmee, per cluster een gesprek met de ouders, als dat kan ook met cliënten, daarna met gedragskundigen, begeleiders, de teammanager. Waardoor de hele driehoek tot zijn recht kan komen. Dat is best bijzonder, want het is nog niet zo lang geleden dat Raden van Toezicht alleen met het bestuur spraken."

"Er is voor iedereen wel één oefening die aanslaat"

Gereedschapskist

Het ervaren, doen, de bewustwording staat centraal bij het erkennen en leren omgaan met de emoties en spanning. Daarbij gebruiken we diverse gereedschappen.

Aan het woord

Interne trainers over opstellingen met het elastiek

De casus: Karin wordt met koorts wordt 'afgeleverd' bij de dagbesteding. Er is een gesprek met moeder hierover. Drie interne trainers maken een opstelling: Mandy staat voor het kind, Manfred voor de moeder en Kristel voor de begeleider. Monica begeleidt de opstelling.

Moeder en kind staan tegenover elkaar en houden het elastiek achter zich vast. De begeleider mag er ook in komen. Hoe is dit voor de moeder? Moeder vindt het heel onprettig en zou wel een beweging willen maken. Het kind is tevreden, want moeder voelt heel dichtbij. Hoe is het voor de begeleider, nu ze in het elastiek staat? Ze voelt spanning bij moeder, het voelt wel vertrouwd met het kind. Het is alsof ze vanaf de zijlijn kijkt. Monica merkt op dat ze in het lijf van de begeleider spanning ziet. Ze zegt dat het de rol van de begeleider is om iets te doen waardoor er weer wat ontspanning komt in de driehoek. Ze vraagt of ze een beweging kan maken. De begeleider wil iets meer naar buiten bewegen. Voor moeder geeft het meer ruimte, meer afstand, zij maakt haar houding opener. Monica zou in dit stadium van de andere deelnemers aan de training vragen wat zij hebben waargenomen. Wat haar opvalt is dat de begeleider meer openstaat en dat zij alleen maar keek naar moeder, hoe zij reageerde.

Manfred: "Het grappige van het elastiek is dat je soms letterlijk de spanning voelt. Je hebt ook mensen die uit het elastiek willen. Of die er niet eens in durven komen."

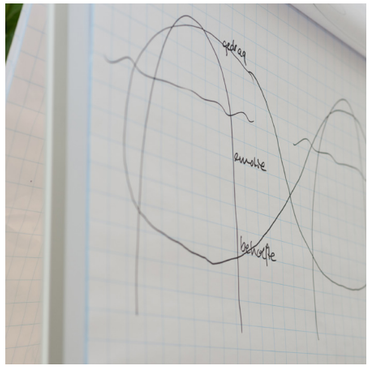


Interne trainers over het ijsspiegelmodel

Kristel: “Boven water heb je gedrag, onder water heb je emotie en behoefte. Als je daar de ijsberg van de ander naast zet, kunnen deelnemers zien dat je gedrag vaak totaal niet aansluit bij waar de ander behoefte aan heeft. Ga je met jouw gedrag aansluiten op de behoefte van de ander, dan gaat die zich anders voelen, ander gedrag laten zien en die zal dan ook beter aansluiten bij waar jij behoefte aan hebt. Zo kun je communicatie op gang brengen, in plaats van gedrag op gedrag te laten reageren. Vaak teken ik er nog een derde ijsberg onder waardoor je de hele driehoek in beeld krijgt. Wat ik in een workshop weleens doe, is drie A4’tjes geven met de opdracht: vul die voor jouw casus in voor jezelf, voor de cliënt en voor de ouder. Dan leggen we ze in een driehoek op tafel, of we hangen ze op.”

(zie illustratie op pagina 36)







Interne trainers over de Playmobilpoppetjes

Waar Manfred ook graag mee werkt, zijn Playmobilpoppetjes, omdat ze van plastic zijn en daardoor emotieloos. Bovendien kun je een heel systeem opstellen. Monica heeft altijd een doos Playmobilpoppetjes in haar auto liggen. Met Playmobil laat Manfred iedere deelnemer, in een groepje van vier of vijf, een casus inbrengen en gedurende tien minuten opstellen en bespreken. Het valt Monica altijd op dat mensen de poppetjes echt gaan uitkiezen, op grond van overeenkomsten. Kristel brengt een casus in en legt die uit terwijl ze de poppetjes uitkiest en neerzet. Ze laat zien hoe de posities van de personen zijn ten opzichte van elkaar en hoe dat kan veranderen.








Ulenkateweg

Voorbeeld

van een proces van tegenwerken naar samenwerken

De Twentse ZorgCentra

TZC is een aanbieder van zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking in Twente. Doel is samen het leven van de cliënt te ondersteunen, dichtbij en deskundig. Met in de eerste plaats aandacht voor persoonlijke wensen van de cliënten. TZC werkt vraaggericht en biedt begeleiding, ondersteuning en behandeling aan jong en oud, van moeilijk verstaanbaar gedrag tot meervoudig gehandicapt, van licht verstandelijk beperkt tot ernstig verstandelijk beperkt. Altijd vanuit de organisatieprincipes: goed leven, mooi werk en financieel gezond. Bij TZC werken cliënten, cliëntvertegenwoordigers én medewerkers samen in zelforganiserende teams. STERK: Samen Toewerken naar Eigen Regie en Kracht.

Christa van Harkel is coach bij TZC, verbonden aan vier kindgroepen, een gebouw met mediumgebonden activiteiten en een dagbestedingsgebouw. Zij legt op haar kantoor uit wat De Dynamische Driehoek gebracht heeft bij TZC. Daarna brengt zij de schrijver en fotograaf naar Ulenkate, waar ze over verteld heeft. Daar zijn vader Chung-Ying Ma en begeleiders Saskia Wildschut en Esther Nijmeijer.

Christa: "Ik vond het zo fantastisch simpel materiaal, het mooiste wat je vanuit jezelf mee kan geven aan ouders. Dat je in de ontspanning kan blijven staan, dat je snapt, ook door opstellingen te doen, hoe het voelt als ouder als er dertig professionals tegenover je staan: zorgprofessionals, ergo-, fysiotherapeut, gedragsdeskundige en een team van begeleiders die het met elkaar eens moeten worden. Daar sta je dan met je kind met een beperking, met veel hartzeer omdat dat ook niet was wat jij had bedacht toen je een kind kreeg."

Volgens Christa is de kern van De Dynamische Driehoek de spanning wegnemen, druk van de ketel halen.
"Dat vond ik bijna magisch. De houding van: maak je niet zo druk, zeg gewoon: er is geloof ik iets fout gegaan, zullen we het er even over hebben? Wat zullen we afspreken, hoe doen we het de volgende keer? Erkennen dat er iets niet goed is gegaan, niet in je ego schieten. Ga erover in gesprek. Hoe zie jij jouw kind? En mogen wij dan vertellen hoe wij jouw kind zien? Als je de communicatie verbetert, heb je al een wereld gewonnen. Wat ik zelf in een training heb ervaren is: jij bent de professional, jij kan meebewegen. Van jou kan het gevraagd worden. We vragen van jou om de relatie met de ouder te onderhouden. Doe je dat niet, ga je in je oordeel, ben je gekwetst en ga je in de strijd, dan gaat dat ten koste van het kind waar je zo hard voor wil werken."

Een oefening die Christa zich goed kan herinneren, was een opstelling met locatiecoördinatoren. "Ik stond in de rol van de begeleider en degene die de locatiecoördinator belichaamde ging praktisch achter mij staan, als mijn back-up. Ik kreeg het daar benauwd van. Als je dat gaat bespreken kom je in de laag die eronder zit. Want eigenlijk vraag ik als begeleider: vertrouw mij, geef mij een beetje ruimte. Dat vind ik magisch, dat systeemgericht omgaan met wat er is. Dat je het echt in je lijf ervaart."

Bij de woongroep Ulenkate waren de verhoudingen tussen begeleiders en ouders scheefgegroeid. Deze woongroep is ontstaan vanuit een logeerhuis, de ouders kregen vijf jaar geleden de optie aangeboden om van de logeergroep een woongroep te maken. De ouders waren vanaf het begin enorm betrokken bij deze woongroep. Christa:
"Het proces van logeren is een beetje een pretpakket: wat vindt uw kind leuk, u vraagt, wij draaien. Dan gaan ze wonen, maar dan wordt het ineens serieus, er komen plannen en systemen, je moet voldoen aan wet- en regelgeving. Een deel van de begeleiders van de logeergroep is meegegaan maar zij kregen ook een andere invulling van hun taken. De communicatie met ouders vinden zorgprofessionals over het algemeen superingewikkeld en bij wonen wordt het nog iets intensiever dan bij logeren. De ouders richten zich op één kind, de professionals op meerderen. Maar een grotere bron van spanning is dat ouders, terecht, denken dat ze hun kind kennen, zo zien ze hun kind, zo is dat in hun beleving.

De begeleider zegt: ik ben een professional en wat je nu doet helpt niet. Dan kan het zich verharden. Sommige medewerkers zijn daar heel wendbaar in, die gaan daarin mee en gaan dan geen vraaggerichte zorg leveren, maar vraaggezwicht. Ze zijn bezig conflicten te ontwijken, proberen de relatie met de ouders goed te houden. Maar als professional moet je professioneel handelen. Het is zaak er een goed gesprek over te voeren, dichter bij elkaar te komen, het belang van het kind uit een andere invalshoek te laten zien. De ouder blijft altijd betrokken, als begeleider ben je passant, hoe betrokken je ook bent."









Op de foto's van boven naar beneden: Christa , Saskia, Esther, Chung-Ying

Eén van de ouders van wie de dochter vijf jaar geleden van het logeren naar wonen ging, is Chung-Ying Ma. De schrijver en fotograaf treffen hem en twee begeleiders, Saskia Wildschut en Esther Nijmeijer, in de woonkamer van de woongroep. Op alle bewoners na is iedereen naar het werk of de dagbesteding. Alleen Luuk heeft vandaag een dagje vrij. Hij zit in de tuin naar muziek te luisteren.
Chung-Ying: In 2013 was onze dochter Esther achttien. We dachten al wel na over de situatie dat ze uit huis zou gaan en we wilden graag dat het op dit terrein van De Losserhof zou zijn, in de natuur. Toch kwam het voor ons wat plotseling. Daar moesten we even in schakelen. Vooral voor mijn vrouw Lucy was het wel even slikken, dat Esther uit huis ging. Maar het was fijn dat ze deels met al bekende kinderen en bekende begeleiders hier zou wonen, op de plek die we wilden."

Christa zag in de loop der jaren dat er strubbelingen ontstonden. Ze besloot om De Dynamische Driehoek te vragen om de begeleiders van alle woon- en logeergroepen van Ulenkate een soort leergang aan te bieden, waarbij het vooral ging om het ervaren, onder andere hoe je tot ontspanning kan komen. Begeleider Saskia Wildschut werkt al 25 jaar bij de TZC, vooral bij Ondersteuning aan Huis. Een jaar geleden kwam ze bij de woongroep als begeleider en ze heeft toen ook de training van De Dynamische Driehoek gevolgd: "Het was een middag met alle collega's en Loes samen. Hierin deden we onder andere een opstelling waarbij je je positie ten opzichte van de cliënt moest bepalen. Maar je ook inleven in een andere rol dan alleen van begeleider. Welke lijntje wordt er dan letterlijk gelegd, hoe verhoudt zich dan de driehoek en wat betekent dat voor de cliënt?
Loes vroeg dan door. Daar werd het voor mij heel inzichtelijk van. Het was ook erg leuk en prettig om de collega's beter te leren kennen. Hoe staat iedereen in zijn werk? Maar ook privé-informatie werd gedeeld."

Christa: "Betty vertelde toen een verhaal vanuit de rol van een ouder, maar zo goed dat een van de medewerkers zei: laten jullie die ouder zo weglopen? Ze had niet door dat ze een trainer was." Christa zag dat bepaalde miscommunicatie in Ulenkate steeds terugkwam. Ook omdat de ouders niet betrokken waren bij het trainingsproces.

Een paar voorbeelden:
"Een cliënt wil niet mee op vakantie met de woongroep. De pleegmoeder wordt boos en vraagt of ze hem dat wel gevraagd hebben, wat is het alternatief? Zij denkt dat haar zoon misschien wel nee zegt maar dat niet bedoelt. Er is onvrede over, medewerkers worden gestrest. Maar wat ook gebeurt is dat ouders langs de jongere nieuwe medewerkers lopen en aan de medewerker die ze langer kennen een vraag stellen. Terwijl dat niet de persoonlijk begeleider is. Die jongere begeleider voelt zich niet serieus genomen."
Chung-Ying: "Het gaat om afstemming. Wij hebben onze Esther achttien jaar thuis verzorgd en opeens laat je de persoonlijke zorg over aan de begeleiders. Dat is wennen. Zeker voor mijn vrouw Lucy. Dan ziet ze dat ze weer die ene blouse aanheeft die haar niet staat. Of het is koud buiten en ze loopt in een T-shirt. Het begint met kleine dingen. Ik zeg dat we haar zondag om twee uur komen halen en vraag of ze dan klaar kan staan. Dan komen we op zondag, zit ze nog in pyjama."

De ouders van Ulenkate hielden vanaf het begin hun eigen oudervergadering. Daar nodigden ze wel eens persoonlijk begeleiders uit, die dan tegenover acht ouderstellen kwamen te staan, als een soort tribunaal. Christa signaleerde op een gegeven moment dat dit niet goed ging. "Ik heb tegen ze gezegd: jullie willen meepraten en meedenken, maar dat gaat op deze manier niet lukken. Ik heb ze voorgesteld om een bijeenkomst te doen met de ouders en de begeleiders samen. Loes is eerst in de oudervergadering geweest, om te kijken waar de ontevredenheid zit. Ze kan heel goed spiegelen: dit is de situatie, wat ga jij eraan doen? Dat was wel wennen voor de ouders."
Er kwam een avond met ouders en begeleiders samen. Saskia: "We begonnen met een kennismaking, we stelden allemaal een vraag aan een ander. Daarmee leer je elkaar al wat beter kennen. Daarna gingen we in groepjes met ouders en begeleiders door elkaar zitten en kwamen bepaalde onderwerpen aan bod."

Esther Nijmeijer was toen net als nieuwe begeleider bij de woongroep gekomen. Ze heeft zestien jaar bij een andere organisatie gewerkt. Ze was vrij kort bij de woongroep toen de bijeenkomst met ouders en begeleiders werd gehouden: "Wat mij het meest heeft geraakt is dat ouders soms het gevoel hadden niet welkom te zijn op de woongroep van hun kind. Dit vond ik echt naar en het is nooit de bedoeling, maar doordat er zo'n groot gat zat in de communicatie, bleek dit gevoel er te zijn."

Aan het eind van de avond was de algemene indruk dat het belangrijk is nader tot elkaar te komen. Er werd een werkgroep geformeerd met twee ouders en twee begeleiders. Veel ouders misten de kennismaking met de begeleiders: Wie zorgt er voor mijn kind? Wie ben jij? Er werd een avond georganiseerd, voor hernieuwde kennismaking. Saskia: "We hebben Christa om advies gevraagd. Zij stelde voor om het op neutraal terrein te doen en we hebben gewerkt met een kennismakingsspel. Dat waren kaarten met verschillende foto's, waarbij je in groepjes vertelde wat je eerste associatie was. Daardoor leer je veel van elkaar en dat bracht het gesprek op gang."
De werkgroep denkt nu na over het vervolg.







Saskia: "Naar aanleiding van die eerste avond hebben we gezegd dat we spelafspraken moeten maken. We willen bewuster nadenken over alles. In plaats van impulsief en dan de plank misslaan. Het is nog niet afgerond, we zitten midden in het proces. Wij kunnen bijvoorbeeld nog meer werken aan gesprekstechnieken, wat doe je met emoties. Hoe pak je dat op? De volgende bijeenkomst willen we ons meer richten op de inhoud, casusgericht, de visie op zorg en hoe kijk je daar als ouders tegenaan. We hebben aan iedereen gevraagd om twee of drie punten te noemen die je graag besproken zou willen hebben. Daar gaan wij als werkgroep mee aan de slag."
De werkgroep is zo enthousiast over deze nieuwe vorm van samenwerking en verbinding maken, dat ze Christa hebben voorgesteld het als een voorbeeldfunctie aan het bestuur van de TZC te presenteren. Christa hoopt dat deze werkgroep als vaandeldrager zal functioneren voor het werken in de driehoek.

"Er wordt hier wel gepraat over het werken in de driehoek, het wat. Maar vergeten wordt het expliciet te maken. Hoe je dat moet doen. Dat hoe zit in het beleven ervan, het voelen in een opstelling. Je ervaart het dan letterlijk. Ik vind het heel mooi wat er in Ulenkate is gebeurd. Een ouder zei naderhand: 'Die persoonlijk begeleider, ik vind het een geweldig mens. Ik ben het totaal niet eens met wat ze me gisteren heeft gemaild, maar ik kom er wel uit.' Daar doe ik een strik om. Een grote pluim voor het team en een pluim voor de ouders. Mijn collega-coaches hebben ook een keer bij een zorgcafé kennisgemaakt met De Dynamische Driehoek, dat zit in een inventariserende fase. Dat je je interventies bewust inzet. Heel vaak doe je dat onbewust bekwaam, maar het is beter het bewust bekwaam te doen. Daar valt nog veel moois in te halen."

Christa kan nog geen effecten bij cliënten aanwijzen van het werken met De Dynamische Driehoek:
"Ik ben ervan overtuigd dat de cliënt het voelt als er ontspanning zit in het contact tussen de professional en de ouder. Als kind ben je altijd loyaal naar je ouders. Als er geen spanning is, hoeft de cliënt niet te kiezen, dan is er ruimte. Ik ben ervan overtuigd dat als een kind niet hoeft te scannen of alles ok is, dat er dan ontwikkelruimte komt. In het werk, in de zelfstandigheid, in het welbevinden. Cliënten komen uit de spagaat. Ze hebben niet het gevoel dat ze aan de ene kant mama moeten 'pleasen' en andere kant de begeleider. Onrust resoneert. Er is discrepantie tussen wat ze echt aankunnen en het taalgebruik. Je moet luisteren naar wat erachter zit. Als je het voorbeeld neemt van de jongen die niet op vakantie wil: wat zit daarachter? Het gaat erom dat je je niet laat afschepen door het antwoord van de cliënt. De zoon is gewoon doodsbang, dus het is eigenlijk een ondersteuningsvraag."

Ze hoopt dat het werken met De Dynamische Driehoek zich als een olievlek door de TZC zal verspreiden: "Het dynamische wat De Dynamische Driehoek toevoegt is dat je het letterlijk kan ervaren. Bij veel medewerkers in de zorg is dat wat aanslaat. Mensen met een groot zorghart ervaren ook vaak die spanningen. Als je ze de andere rol laat ervaren, beklijft dat beter dan als je een symposium over de driehoek organiseert. Dat zit hem in het werken met opstellingen, de redelijk simpele theoretische uitleg die ze daarbij gebruiken. En continu inzetten van verbindende communicatie: Relax, maak je niet zo druk. Het is fout gegaan? So what, pak het op. Ik zou ook wel graag het werken vanuit De Dynamische Driehoek willen inzetten voordat het vastgelopen is. Je wilt voorkomen dat het zover komt. Dat zie ik als een elementaire rol van de professional. Daarom was ik ervan gecharmeerd dat het in het inwerkprogramma van de JP van den Bent zat. Daar zou ik ook wel naartoe willen."

"Daar sta je dan met je kind met een beperking"







Literatuur

Alice van de Pas 1934-2017
Handboek methodische ouderbegeleiding 1
SWP uitgeverij BV juli 1994
Ouderbegeleider en gezinstherapeut

Bert Hellinger 1925-2019
De verborgen dynamiek van familiebanden
Altamira, 2015
Psychotherapeut/familietherapeut

Chiel Egberts 1954
Ouders op hún plek
Agiel augustus 2015
Orthopedagoog

Ivan Böszörményi-Nagy 1920-2007
Tussen geven en nemen; Over contextuele therapie
De Toorts Haarlem 1994
Hongaars-Amerikaanse psychiater en psychotherapeut

Jan Geurtz 1950
Het einde van de opvoeding
Ambo januari 2004
Schrijver, studeerde orthopedagogiek-onderwijskunde en wetenschapsfilosofie

Wouter Hart 1977
Verdraaide organisaties
Kluwer Deventer november 2012
Oprichter/Adviseur bij Verdraaide organisaties

Jan van Koert
Wat je vindt mag je houden
Andromeda 2007
Oprichter, trainer en coach bij Vine coaching

Inspiratie

Mevlana Rumi 1207-1273
Filosoof en dichter van Perzische afkomst
Soefi-mysticus

Marshall Rosenberg 1934-2015
Psycholoog
Ontwerper van de geweldloze communicatie