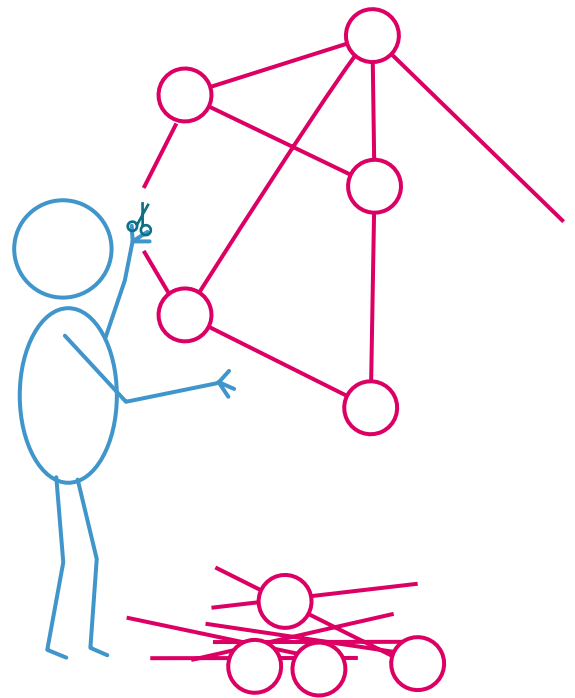


Van relatie naar netwerk

Verslag van het actieonderzoek bij Radicale vernieuwing langdurige ggz



Christien Muusse, Aafje Knispel, Christine Kuiper en Niels van Rhijn

Colofon

De inhoud van deze publicatie is tot stand gekomen op basis van een actieonderzoek uitgevoerd door het Trimbos-instituut en Kenniscentrum Phrenos bij de beweging Radicale vernieuwing in de langdurige ggz, welke ondersteund werd door LOC. Het actieonderzoek is opgestart met financiering van het ministerie van VWS en uitgebreid en gecontinueerd met financiering vanuit ZonMw. De bevindingen zijn te lezen in het onderzoeksrapport. In het [Doeboek](#) zijn deze omgezet in praktische tools en tips. Eerder verschenen in dit kader een [reflectietool](#) en [kennisynthese](#).

Auteurs

Christien Muusse (Trimbos-instituut), Aafje Knispel (Trimbos-instituut), Christine Kuiper (Kenniscentrum Phrenos) en Niels van Rhijn (Kenniscentrum Phrenos)

Met medewerking van

Hans Kroon (Trimbos-instituut), Maroun Nader (Kenniscentrum Phrenos), Carlijn van Aalst (voorheen LOC), Vera Jansweijer (LOC), Douwe Dronkert (LOC) en alle coördinatoren en betrokkenen van de bij Radicale vernieuwing langdurige ggz aangesloten praktijken.

Vormgeving

Deanne Spek

Uitgave

Trimbos-instituut, Kenniscentrum Phrenos, Utrecht.
Da Costakade 45
Postbus 725
3500 AS Utrecht
T: 030-297 11 00

Deze uitgave is gratis te downloaden via trimbos.nl/webwinkel met artikelnummer AF2168

© 2024, Trimbos-instituut, Kenniscentrum Phrenos, Utrecht.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande toestemming van het Trimbos-instituut en Kenniscentrum Phrenos.

Inhoud

1	Inleiding	5
1.1	Radicale vernieuwing langdurige ggz	6
1.2	Wat er voorafging aan het actieonderzoek	7
1.3	Doel en vraagstelling van het actieonderzoek	8
1.4	Theoretisch kader	10
1.5	Uitvoering actieonderzoek	11
1.6	Data verzameling	13
1.7	Leeswijzer	14
2	Bouwen aan netwerken	15
2.1	Inleiding	16
2.2	Focus op het netwerk: relationele visie op burgerschap	17
2.3	Werken in netwerken in de praktijk	18
2.4	Casusbeschrijving: Netwerk van organisaties	20
2.5	Samenvattend	23
3	Reflectie op gelijkwaardigheid	24
3.1	Belang van gelijkwaardigheid	25
3.2	Betekenis van gelijkwaardigheid	26
3.3	Gelijkwaardigheid door reflexiviteit en samenwerken	27
3.4	Casusbeschrijvingen	29
3.5	Samenvattend	34
4	Werken vanuit wederkerigheid	35
4.1	Inleiding	36
4.2	Wat is wederkerigheid?	37
4.3	Casusbeschrijving	39
4.4	Aard van netwerken	41
4.5	Denken vanuit drie perspectieven	43
4.6	Samenvattend	45
5	Wat heeft invloed op de implementatie?	46
5.1	Inleiding	47
5.2	Casusbeschrijving	48
5.3	Wat helpt en wat hindert?	53
5.4	Samenvattend	60
6	Samenvatting en conclusie	61
	Literatuur	67
	Bijlage	70

Voorwoord

Zonder agenda gebeurt er iets magisch

Als ervaringsdeskundige was ik vanuit GGZ Friesland in Franeker betrokken bij Radicale vernieuwing langdurige ggz. Van hieruit sloot ik aan bij een kampvuorgesprek. Bij dit kampvuorgesprek zaten naasten, bestuurder, cliënten en professionals bij elkaar. We spraken over dat wat belangrijk was voor een betekenisvol leven. Het ging over wezenlijke dingen, basisbehoeftes van ieder mens, zoals vriendschappen. Hier zag ik iets magisch ontstaan. Het lijkt misschien klein, maar zo zonder agenda het gesprek aan gaan is echt een enorme omslag. Na dit gesprek waren zowel ik als mijn collega's geïnspireerd om verder te gaan. Zo zijn we gaan kijken hoe we ontmoetingen kunnen creëren voor cliënten. Buiten het terrein in plaats vanbinnen. De beweging naar relationeel en triadisch werken steunt me om te zoeken naar manieren om de wereld van cliënten te vergroten. Zo geef ik nieuwe mensen altijd een rondleiding in de stad. Bepaalde, de minder positieve plekken, bijvoorbeeld waar drugs te koop is, kennen ze vaak wel. Maar de plekken die écht voor hen van betekenis kunnen zijn, zoals een mooi park of een buurthuis,

kennen ze vaak niet. Mensen reageren hier enthousiast op; hun wereld wordt weer wat groter. Veel van dit soort bewegingen, die het anders willen doen, hangen op goedwillende en betrokken personen. Hoe kunnen we deze beweging nu écht groter maken? Ik zie een belangrijke rol weggelegd voor cliëntenraden. Zij kunnen dit agenderen en samen met de raad van bestuur een middag organiseren om laagdrempelige ideeën van andere organisaties te horen die hier ook mee bezig zijn. Als je vervolgens in je eigen organisatie ook een kampvuorgesprek organiseert, wakker je echt een vuurtje aan. Het belang hiervan agenderen vraagt ook van onszelf om op een andere manier in gesprek te gaan. Praat mensen niet naar de mond, maar zeg wat je op je hart hebt. Bewerkstellig een écht gesprek, en niet over geld of regels, maar over menselijkheid. Mijn droom is dat we deze beweging groter maken. Zodat de langdurige ggz voor hoop in plaats van stigma gaat staan. Ik hoop dat het onderzoek en het Doeboek hierin een impuls kunnen betekenen en roep iedereen op om aan de slag te gaan.

Ben Jansma, ervaringsdeskundige GGZ Friesland

1 Inleiding



'Het is van belang om aan te sluiten bij de leefwereld van de cliënt en zijn of haar omgeving en om aandacht te hebben voor wat de cliënt en zijn of haar omgeving zelf kunnen en willen.

Gezamenlijke besluitvorming, een goede afstemming tussen zorg- en dienstverleners, cliënt en naasten, zouden standaard onderdeel moeten vormen van de werkwijze.'

Verslag kampvuurgesprek



1.1 Radicale vernieuwing langdurige ggz

In 2021 is de beweging Radicale vernieuwing langdurige ggz gestart met als doel betere zorg en ondersteuning voor cliënten in de langdurige ggz tot stand te brengen, om zo de kwaliteit van het dagelijks leven voor deze groep cliënten te helpen verbeteren. De kwaliteit van leven en maatschappelijke situatie van mensen met langdurende psychische problemen blijven nog altijd fors achter bij die van de algemene bevolking (Hulsbosch et al., 2022). Ondanks dat herstel steeds meer het vertrekpunt is geworden bij het

vormgeven van zorg en ondersteuning stagneert juist het persoonlijk en maatschappelijk herstel voor een groep mensen binnen de ggz (Kroon et al., 2021). Het betreft mensen die langdurig behandeling, begeleiding en/of ondersteuning ontvangen zoals de mensen die gebruik maken van beschermd en begeleid wonen, klinische zorg en FACT. Bij deze mensen heerst soms een gebrek aan perspectief en een gevoel van uitbehandeld te zijn. Door zorgverschraling dreigt deze groep verwaarloosd te worden (Boumans et al., 2023).

Radical vernieuwing langdurige ggz

De beweging omschrijft het doel als volgt: 'De beweging 'Radical vernieuwing langdurige ggz, van regels naar relaties' droomt van een geestelijke gezondheidszorg waarin mensen het belangrijkste zijn. En niet de regels, protocollen of gewoontes. Het gaat om wat van waarde is voor de mensen die zorg nodig hebben, hun naasten en de mensen die zorg verlenen. Wie zorg nodig heeft, moet binnen zijn eigen mogelijkheden een zinvol en waardig leven kunnen leiden, met zorg die daarbij past. Zodat zij van betekenis kunnen zijn voor zichzelf en anderen.'¹

¹ www.rvggz.nl

Het initiatief voor de beweging Radicale vernieuwing langdurige ggz kwam van LOC Waardevolle zorg, in samenwerking met brancheorganisaties de Nederlandse ggz en Valente en met kennisinstututen Trimbos-instituut en Kenniscentrum Phrenos. Veertien organisaties voor langdurige ggz (geïntegreerde ggz-instellingen en aanbieders van beschermd wonen) verspreid over het hele land sloten zich aan bij de beweging en gaven de beweging vorm (zie bijlage I voor het overzicht van de deelnemende organisaties).

Naast ggz organisaties waren de volgende partijen betrokken bij radicale vernieuwing:

- Zorgkantoren
- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)
- Ministerie van VWS

Vanuit het lerend netwerk is op verschillende niveaus gewerkt aan het veranderproces:

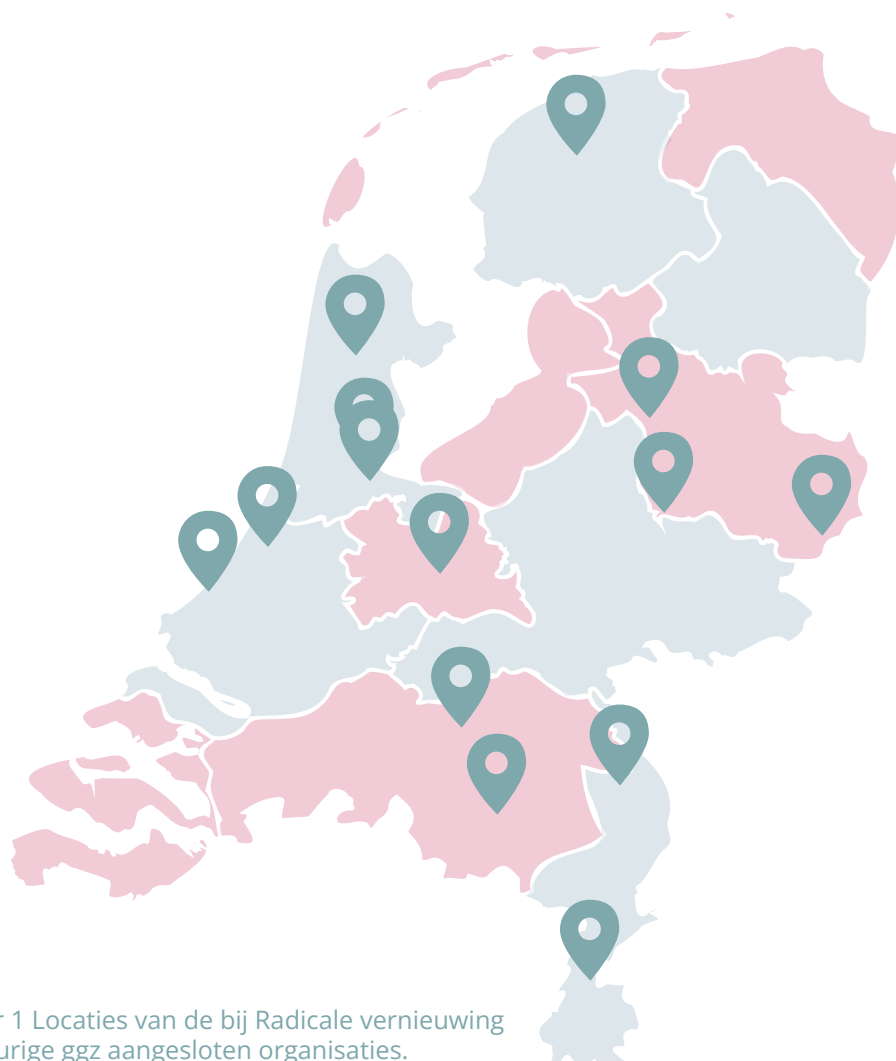
- Op organisatieniveau
- Op thema's met subgroepen van organisaties
- Overstijgend met alle deelnemende organisaties en betrokken stakeholders

1.2 Wat er voorafging aan het actieonderzoek

In 2021 is bij de beweging Radicale vernieuwing langdurige ggz een kleinschalig actieonderzoek uitgevoerd om de veranderprocessen te volgen en zo veel mogelijk verder te helpen. Elke praktijk vulde hun eigen vernieuwing in, dit werd niet van bovenaf opgelegd en daarom was het belangrijk om de ontwikkeling van alle verschillende vernieuwingen in kaart te brengen en eventuele belemmeringen samen proberen op te lossen. Een van de activiteiten tijdens het eerste jaar van de beweging Radicale vernieuwing was het voeren van 'kampvuurgesprekken'. Dergelijke gesprekken hebben in 2021 bij de vijf deelnemende organisaties van het eerste uur plaatsgevonden. In een kampvuurgesprek gingen mensen die zorg krijgen, naasten, zorgverleners,

ervaringsdeskundigen, managers en bestuurders met elkaar in gesprek (zie ook [Hoofdstuk 3](#) en het [Doeboek](#)). Op basis van deze kampvuurgesprekken is een [synthese](#) gemaakt van de 'rode draden' van de kampvuurgesprekken met een bijbehorende [reflectietool](#) om binnen organisaties te reflecteren op het veranderproces. Uit deze synthese bleek dat het als partner betrekken van het netwerk en werken in de triade (samenwerking tussen cliënten, naasten en hulpverlener) een belangrijk aspect is van de verandering waar Radicale vernieuwing voor staat.

In 2022 en 2023 is het actieonderzoek uitgebreid, met focus op triadisch werken. Dit rapport heeft betrekking op dit uitgebreide actieonderzoek.



Figuur 1 Locaties van de bij Radicale vernieuwing langdurige ggz aangesloten organisaties.

1.3 Doel en vraagstelling van het actieonderzoek

Mensen die langdurig zorg en ondersteuning nodig hebben voor hun psychische problemen hebben veel aan een goede relatie met hun naaste(n) en hulpverlener. Als cliënten, naasten en hulpverleners samenwerken (triadisch werken) biedt dit betere kansen voor (maatschappelijk) herstel, zo leert de ervaring en blijkt uit effectonderzoek (Tjaden, 2022). Om dit zo goed mogelijk te doen is het nodig dat er iets verandert in de praktijk. Vaak hebben mensen die langdurig verblijven in de langdurige ggz nog maar een klein sociaal netwerk. Belangrijk is dan om actief te kijken wat er wel mogelijk is. Ook komt het voor dat samenwerking met een netwerk moeizaam verloopt. Het is dan van belang dat er goed wordt gekeken naar een andere rolinvulling. Wat is ervoor nodig om meer als partner samen op te trekken in de ondersteuning van

cliënten? De goede ideeën die er al zijn voor de manier waarop je triadisch kunt samenwerken met cliënt, naasten en hulpverlener wilden we in het samenwerkingsverband van Radicale vernieuwing verder ontwikkelen. We keken samen naar wat goed gaat, wat een betere samenwerking in de weg staat en hoe de praktijken daarin van elkaar kunnen leren. Hiertoe werden bevorderende en belemmerende factoren op verschillende niveaus geanalyseerd met daarbij focus op waarden, verschillende perspectieven en spanningen daartussen. Met uiteindelijk als doel om een bijdrage te leveren aan het verbeteren van deze samenwerking en zo de kwaliteit van zorg en ondersteuning, herstel en kwaliteit van leven van mensen met ernstig psychische problemen te verbeteren.

Hieruit volgt de volgende vraagstelling

Hoe krijgt triadisch werken vorm binnen de deelnemende instellingen aan Radicale vernieuwing langdurige ggz? Hoe is dit proces zo goed mogelijk af te stemmen op de specifieke context van de deelnemende praktijken om zo voor zoveel mogelijk mensen een bijdrage te leveren aan de verbetering van hun herstel en kwaliteit van leven? Hoe kunnen de praktijken daarin verder verbeteren en van elkaar leren?

Triadisch werken en herstel

In het onderzoek wordt een brede definitie van de triade gehanteerd. Het gaat daarbij niet alleen om naaste familie of andere belangrijke anderen. Nadrukkelijk werd ook gekeken naar andere partijen die belangrijk kunnen zijn in het leven van iemand. Het kan dan gaan om school, vrijetijdsactiviteiten, werk, of dagbesteding. Deze brede blik helpt bij het in beeld krijgen van welke relaties voor iemand van waarde zijn en welke relaties mogelijk ondersteuning nodig hebben om de kwaliteit van leven van mensen met ernstig psychische problemen te verbeteren. Dit 'denken in netwerken' in plaats van een eenzijdige individuele focus, kan bovendien helpen om oog te hebben voor wat anderen in een netwerk, zoals familie, maar ook hulpverleners, nodig hebben om goed te functioneren. Deze brede opvatting van triadisch werken sluit aan bij een visie op herstel waarin nadrukkelijk de sociale context wordt meegenomen. Deze sociale benadering van herstel benadrukt dat herstel niet alleen een persoonlijk individueel proces is, maar dat begrippen als autonomie, verantwoordelijkheid en eigen regie betekenis krijgen binnen relaties met anderen (zie ook Tjaden, 2022).

1.4 Theoretisch kader

Het actieonderzoek is uitgevoerd vanuit twee theoretische invalshoeken: er is een zorg ethische benadering gehanteerd om te analyseren hoe in de dagelijkse praktijk van het werken aan vernieuwing bepaalde waarden centraal worden gezet, hoe soms waarden daarbij ook op gespannen voet met elkaar kunnen staan, en hoe betrokkenen omgaan met dergelijke dilemma's. Met het Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR) konden we op een systematische manier de bevorderende en belemmerende factoren identificeren. Beide invalshoeken worden hieronder toegelicht.

Zorg ethische benadering

De zorg ethische benadering legt verbinding tussen de praktijk van dagelijkse zorg en ideeën en idealen die betrokkenen hierin proberen tot stand te brengen. Belangrijke stap in deze benadering is het articuleren van idealen en waarden die actoren in een specifieke zorgcontext nastreven en hoe ze omgaan met mogelijke spanningsvelden of tegenstrijdigheden (Willems & Pols, 2010). Het gaat dan om vragen als: Wat zien betrokkenen als goede zorg? Welke waarden en idealen zetten ze centraal als het gaat om het betrekken van naasten? Wat moeten betrokkenen doen, wat moeten ze juist laten en wat maakt dit wellicht ingewikkeld? Deze benadering kan mogelijke verschillen in perspectieven op wat goede zorg is en de spanningsvelden die dit kan opleveren zichtbaar maken.

Consolidated Framework for Implementation Research

Uit onderzoek weten we dat vernieuwingen zich in de praktijk maar moeizaam vertalen in goede zorg en ondersteuning voor cliënten. Een slechte

aansluiting bij de praktijk kan worden verklaard in termen van belemmerende factoren en succesfactoren.

Damschroder en collega's hebben deze factoren samengevat in een theoretisch kader: Consolidation Framework for Implementation Research (CFIR) (Damschroder et al., 2009). Dit framework is gebaseerd op gepubliceerde theorieën over vernieuwingen in de praktijk in de gezondheidszorg. Het dient als methode voor het identificeren van belemmerende en bevorderende factoren die invloed hebben op een (toekomstige) vernieuwing. Hierbij worden de volgende aspecten die implementatie belemmeren of bevorderen in beeld worden gebracht:

1. Kenmerken van de vernieuwing, zoals het relatieve voordeel ten opzichte van wat er al is, de complexiteit ervan, maar ook de kosten die ermee gepaard gaan en of het zelf of extern wordt ontwikkeld, belangrijk voor een gevoel van eigenaarschap.
2. De context waarin de vernieuwing plaatsvindt, zoals richtlijnen en wetgeving waar rekening mee gehouden moet worden, de mate waarin de instelling in een netwerk verweven zit, de mate waarin de druk gevoeld wordt van buitenaf om iets te gaan vernieuwen.
3. De kenmerken van de organisatie waarin de vernieuwing plaatsvindt, zoals de mate van personeelsverloop, vrijmaken van middelen voor de vernieuwing, betrokkenheid van het management en of de route bottom-up is.
4. Kenmerken van de stakeholders, zoals competenties, zelfvertrouwen, perceptie van de voor- of nadelen van de in te zetten vernieuwing.
5. Het proces: de mate waarin er grondig wordt gepland en gereflecteerd, en of er kartrekkers/ambassadeurs/'champions' zijn om de vernieuwing verder te brengen.

1.5 Uitvoering actieonderzoek

Het onderzoek heeft de vorm van een actieonderzoek, omdat het een methode is die niet alleen gericht is op het onderzoeken van praktijken, maar tegelijkertijd de mogelijkheid biedt om opgedane kennis te gebruiken om te zoeken naar oplossingen voor problemen en zo te komen tot de gewenste veranderingen (Reason & Bradbury, 2001). Bij actieonderzoek gaan kennis ontwikkelen, leren en veranderen hand in hand, met een proces van constante reflectie.

Binnen dit actieonderzoek werd er op verschillende manieren samen geleerd. Deze verschillende manieren worden in deze paragraaf toegelicht. Belangrijk

is hierbij om de rol van de landelijke coördinator vanuit het LOC te benoemen. Zij was aanjager binnen de beweging en coördineerde activiteiten binnen de beweging. Doordat deze rol nauw aansloot bij activiteiten die ook onderdeel waren van het actieonderzoek, was het van belang dat dit steeds in gezamenlijke afstemming plaatsvond. Daarom is gekozen voor een twee wekelijks overleg, waarin we samen reflecteerden op wat er gebeurde en nadachten over de te organiseren bijeenkomsten etc. Ook was er bij elke aangesloten praktijk een coördinator zodat er in de praktijk steeds een kartrekker was voor het vernieuwingsproces.

Actieonderzoek binnen organisaties en samen leren

Het onderzoek is participatief in twee opzichten: enerzijds doen de onderzoekers mee in het lerende netwerk van de betrokken zorgpraktijken. Anderzijds gaan de betrokkenen uit de deelnemende instellingen ook zelf op zoek naar antwoorden op de door hen geformuleerde vragen. De belanghebbenden zijn geen object van de studie maar medeonderzoekers. Hiermee draagt het actieonderzoek direct bij aan nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden van de belanghebbenden.

Organisaties in de binnenring

Vijf organisaties waren vanaf de opzet van het onderzoek betrokken, onder andere als medeaanvragers. Dit noemen we de binnenring van organisaties (zie bijlage 1). Met deze organisaties vonden eerst verkennende gesprekken plaats over de gewenste verandering, de opzet van het onderzoek en de eigen inbreng hierin. Veelal waren naast de onderzoeker van Kenniscentrum Phrenos en het Trimbos-instituut één of twee medeonderzoekers/kartrekkers vanuit de praktijken betrokken. Bij deze organisaties is een op maat

gesneden actieonderzoek uitgevoerd waarin de cyclus van planvorming, ontwikkeling, studie en reflectie werd doorlopen. Het ging bijvoorbeeld om het evalueren van een nieuwe reflectiemethode (spiegelgesprekken), om het doorontwikkelen van triadisch werken binnen woonvoorzieningen voor jongvolwassenen, het organiseren van break lunches om de samenwerking in de wijk te versterken en om het onderzoeken hoe binnen langdurig klinische verblijf triadisch werken een boost kon krijgen door het

houden van kampvuurgesprekken. De kartrekkers, medeonderzoekers en het onderzoeksteam hadden gedurende deze trajecten regelmatig overleg over het doorlopen van de onderzoeks cyclus. Hierbij was veel ruimte voor reflectie: actieonderzoek stimuleert de deelnemers in het lerende netwerk om gebeurtenissen en ervaringen te begrijpen, te verklaren en te duiden en om met elkaar te reflecteren op het eigen handelen.

Organisaties in de buitenring

Ook met de andere organisaties, de organisaties in de buitenring, zijn verkennende gesprekken gevoerd over wat ze wilden oppakken rond triadisch werken en hoe het actieonderzoek daarbij van meerwaarde kon zijn. De betrokkenheid van organisaties verschilde; er waren organisaties die een concrete vernieuwing inbrachten, zoals het toepasbaar maken van ART binnen hun context en het inzetten van kampvuurgesprekken om een vernieuwing rond participatie beter in te bedden. In de loop van het project waren er ook organisaties uit deze buitenring die actief met een verandering aan de slag gingen en daarbij het reflectieve karakter van het actieonderzoek benutten.

Samen leren en ontwikkelen

Alle organisaties werden uitgenodigd voor overkoepelde bijeenkomsten vanuit Radicale vernieuwing zoals de halfjaarlijkse en jaarlijkse bijeenkomsten, coördinatoren overleggen en kernteam bijeenkomsten. In deze ontmoetingen werd duidelijk welke gedeelde thema's er leefden. Deelnemers gaven zelf aan rondom welke thema's zij ervaringen van andere vernieuwers wilden benutten. Men vormde themagerichte 'actieteams', besprak dilemma's, inspireerde elkaar en hielp elkaar praktisch verder. Mensen uit heel diverse rollen/functies haakten bij de actieteams aan: van cliënt tot bestuurder tot zorginkoper. Deze gedeelde thema's brachten focus aan waardoor verdiepende kennis ontstond. De themanetwerken die ontstonden waren:

- Zinnvolle daginvulling voor mensen in de langdurige ggz
- Ruimte voor het levensverhaal
- ART in de praktijk met hierin focus op het samenwerken met naasten
- Zinnvol rapporteren en waardevol leven

Van deze themanetwerken bleken vooral de zinnvolle daginvulling en ART relevant voor de doorontwikkeling van triadisch werken.

1.6 Data verzameling

Doordat we met het actieonderzoek aansloten bij de context waarin de vernieuwing plaatsvond, zijn er verschillende methoden van dataverzameling geweest. Waarbij steeds binnen een organisatie de verzamelde informatie werd teruggekoppeld naar de betreffende praktijk, om een cyclus van reflectief leren op gang te brengen. Organisatieoverstijgend vond een vergelijkbare cyclus plaats, bijvoorbeeld door de inbreng van de onderzoekers in de themabijeenkomsten. In het hele onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende methoden.

Observeren en deelnemen

De actieonderzoekers waren bij zoveel mogelijk bijeenkomsten van Radicale vernieuwing aanwezig. Hierbij maakten de onderzoekers een thematische verslaglegging met aandacht voor knelpunten en bevorderende factoren en koppelden dit terug naar de deelnemers. De onderzoekers waren aanwezig bij bijeenkomsten van de kernthema's, coördinator bijeenkomsten en andere overkoepelende bijeenkomsten zoals halfjaarlijkse en jaarlijkse bijeenkomsten. Aansluitend bij de methoden van actieonderzoek waren de onderzoekers hierbij niet uitsluitend observanten, maar brachten de onderzoekers zelf ook informatie in, of hielden presentaties over opbrengsten. Ook op de landelijke bijeenkomsten van Radicale vernieuwing werden uitkomsten uit het onderzoek gedeeld in de vorm van presentaties en workshops.

Onderzoeksactiviteiten rond een vernieuwing

Met de organisaties die zelf actief aan de slag gingen met een vernieuwing werd afgestemd hoe het onderzoek eruit zou zien en wie wat deed. Methoden die zijn gebruikt in deze trajecten zijn observaties, interviews (bij één organisatie waren dit twin interviews van één actieonderzoeker en een medeonderzoeker van de organisatie), workshops/ en focusgroepen.

Aanvullende onderzoeksactiviteiten rond triadisch werken

Naast het volgen van de activiteiten binnen Radicale vernieuwing hebben we aanvullende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd om ons begrip van triadisch werken te verdiepen en goed zicht te krijgen op de ervaringen binnen het netwerk met deze manier van vernieuwen en gezamenlijk leren. Zo merkten we bijvoorbeeld tijdens bijeenkomsten dat een groep cliënten en bewoners waarvoor de drempel om deel te nemen aan landelijke bijeenkomsten of online meetings, minder in beeld kwam. Om ook hun perspectief goed te borgen hebben we daarom nog extra focusgroepen gehouden op langdurige (klinische) woonvoorzieningen. Samenvattend zijn de volgende aanvullende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- Focusgroep cliënten over triadisch werken (aantal deelnemers: 9)
- Focusgroep cliënten en naasten over triadisch werken (aantal deelnemers: 7)
- Interviews professionals over triadisch werken (aantal deelnemers: 2)
- Interview expert rond triadisch werken
- Interviews coördinatoren van deelnemende organisaties (aantal deelnemers: 5)

1.7 Leeswijzer

Deze rapportage beschrijft de geleerde lessen rond triadisch werken binnen Radicale vernieuwing. Juist omdat we zagen dat, ondanks de beschikbaarheid van ondersteunende werkvormen, het betrekken van het sociale netwerk nog niet een vanzelfsprekendheid is, hebben we in dit rapport voor een andere insteek gekozen: aansluitend bij de manier van werken van Radicale vernieuwing, beschrijven we in dit rapport vooral welke waarden ten grondslag liggen aan het (meer) samenwerken met het sociale netwerk. We zijn bij de hoofdstukindeling uitgegaan van belangrijke waarden die steeds terugkwamen in de bijeenkomsten en activiteiten die we volgden. Vanuit deze centrale waarden beschrijven we steeds aan de hand van een aantal casussen hoe deze waarden een rol

spelen in het vorm geven van triadisch werken. Dit zijn casussen waar lessen uit geleerd kunnen worden, maar waaruit ook duidelijk wordt waar het soms juist knelt. In hoofdstuk 2 beginnen we met het beschrijven van de specifieke brede insteek van triadisch die werd gekozen binnen Radicale vernieuwing: het bouwen aan netwerken. In hoofdstuk 3 en 4 beschrijven we hoe gelijkwaardigheid en wederkerigheid binnen de deelnemende organisaties werd vormgegeven. Hoofdstuk 5 beschrijft het proces van veranderen zelf, aan de hand van de verschillende aspecten van het CFIR-model. In het concluderende hoofdstuk vatten we de geleerde lessen samen en reflecteren we op het proces van gezamenlijk leren.

2 Bouwen aan netwerken

“

‘Het betrekken van naasten, dat is eigenlijk heel erg hulpverlenersperspectief. Naasten zeggen: hoezo ga je mij betrekken, ik ben er altijd al!’

Interview naastenadviseur

”

2.1 Inleiding

In de bijeenkomsten van Radicale vernieuwing kwam regelmatig ter sprake dat het bij werken in de triade gaat om een verschuiving in perspectief. Het gaat daarbij om de verschuiving van de focus op een individuele cliënt met zijn of haar problemen, naar een focus op het netwerk waar de cliënt, maar ook werk, naasten, dagbesteding, vrijetijdsactiviteiten en zorgprofessionals deel van uitmaken. In dit hoofdstuk lichten we eerst toe wat wij verstaan onder netwerkgericht werken en hoe dit samenhangt met een specifieke visie op burgerschap. Daarna beschrijven we aan de hand van een aantal praktijkvoorbeelden hoe het werken in netwerken vorm kan krijgen.

2.2 Focus op het netwerk: relationele visie op burgerschap

Binnen Radicale vernieuwing lag een specifieke focus op het verder ontwikkelen van triadisch werken. Zoals beschreven in de inleiding hanteerden de organisaties daarbij een brede definitie van de triade. Het gaat daarbij niet alleen om naaste familie of andere belangrijke anderen. Door ook te kijken naar anderen actoren in een netwerk zoals school, vrijetijdsactiviteiten, sociale contacten en dagbesteding komt er meer ruimte om vorm te geven aan een sociaal netwerk dat voor iemand van betekenis kan zijn. Deze verschuiving van focus van het individu naar het netwerk waar iemand deel van uitmaakt, kan helpen om oog te hebben voor wat anderen in een netwerk nodig hebben en welke relaties van betekenis kunnen zijn buiten de driehoek van cliënt- naaste en hulpverlener.

Deze verschuiving van individu naar netwerk sluit aan bij kritiek op een specifiek burgerschaps perspectief dat eenzijdig gericht is op individuele onafhankelijkheid en autonomie. Ootes (Ootes et al., 2013) wijst erop dat dit burgerschapsmodel het risico in zich draagt kwetsbare groepen zoals ggz-clianten te overvragen. Ook Van Weeghel wijst erop dat het burgerschapsideaal ambivalentie omvat: enerzijds belooft het mensen met psychische kwetsbaarheden erkenning, inclusie en gelijkwaardigheid, maar het veronderstelt ook dat mensen zich conformeren naar de heersende norm van wat 'normale' mensen denken en doen (Van Weeghel, 2023). Met andere woorden: dit burgerschapsmodel gaat te zeer uit van de gedachte dat als mensen met kwetsbaarheden in een 'gewone' wijk wonen, participatie en inclusie als vanzelf ontstaan. Paradoxaal genoeg kan met het streven naar onafhankelijkheid de afhankelijkheid van zorg juist onverminderd groot blijven als kansen op het inzetten van hulp bij participatie en inclusie onderbelicht blijven.

Een meer relationele visie op burgerschap biedt hier uitkomst: in een dergelijke visie staat niet het idee van onafhankelijkheid maar juist van onderlinge verbondenheid centraal en ontstaat de mogelijkheid te onderzoeken hoe die verbondenheid (wel of niet) vorm krijgt. Dit zorg-ethisch perspectief benadrukt dat we als mensen principieel afhankelijk van elkaar zijn en elkaars zorg, advies en steun nodig hebben. Denken in netwerken vraagt dus om een verschuiving van een perspectief gericht op het individu naar een perspectief op het hele netwerk waar iemand deel vanuit maakt. Dit betekent ook een verschuiving in taakopvatting voor de ggz: zorg is idealiter niet langer alleen gericht op de cliënt en zijn of haar symptomen, maar ook op het netwerk en wat nodig is om dit netwerk in stand te houden en te versterken. Zo bezien is triadisch werken dan een kerntaak van ggz zorg en niet langer iets wat érbij' of 'ernaast' gedaan wordt (zie ook Muusse, 2023).

Als we uitzoomen van het niveau van de zorg voor een cliënt en zijn of haar netwerk naar het niveau van organisaties biedt een netwerkperspectief kansen: het maakt zichtbaar dat samenwerking tussen het zorg en sociaal domein noodzakelijk is. Hiervoor zijn inmiddels verschillende modellen ontwikkeld, zoals [netwerkpsychiatrie](#) waarin het gaat om het tot stand brengen van verbinding tussen alle somatische, psychiatrische en sociale voorzieningen waarvan iemand gebruik maakt. Ook zijn er modellen waarbij de samenwerking op regionaal of wijkniveau vorm krijgt. Bijvoorbeeld het [Ecosysteem Mentale Gezondheid GEM](#).

Het was binnen Radicale vernieuwing het doel om als organisaties in een netwerk van elkaar te leren hoe de beweging van regels naar relaties en triadisch werken vorm kan krijgen. Dit gezamenlijk leren tussen organisaties kan inspireren en ook herkenning bieden.

2.3 Werken in netwerken in de praktijk

Het persoonlijke netwerk: systematisch inventariseren

Binnen Radicale vernieuwing waren organisaties bezig met het versterken van sociale netwerken van cliënten. Wat hierbij als belangrijk werd benoemd als eerste stap is het systematisch inventariseren van het netwerk van iemand. Dit faciliteert triadisch werken, zeker als het vanaf het begin gebeurt:



‘We hebben een naastenkaart geïntroduceerd, die de persoonlijk begeleider samen met de eerste contactpersoon en de cliënt invult. Daar komt in te staan hoe diegene betrokken wil worden. Als je de kaart goed gebruikt is het al een tool om de naaste goed te betrekken. Ook wordt de naaste uitgenodigd voor het behandelplan. Het verschilt heel erg per casus. Er zijn casussen waar ik de naaste elke week sprak, maar er zijn ook naasten die alleen contact bij het behandelplan prima vinden. Dat moet je per keer bekijken, wat nodig is. De naastenkaart moet binnen de eerste drie weken van opname gereed zijn. In mijn functie als naastenconsulent check ik of iedereen dat doet en spreek ik mensen aan bij wie het niet nog gebeurd is.’

Focusgroep professionals

Er werd genoemd dat het systematisch inventariseren van het netwerk helpt om zicht te krijgen op hoe iemands netwerk eruit ziet, ook als zorgprofessionals denken te weten hoe dit is. Vaak wordt er vooral gedacht aan familieleden of eerste contactpersonen. Een systematische inventarisatie kan dan helpen een breed inzicht te krijgen in iemands netwerk:



‘Twee jaar geleden kwam een vrouw met Chinese achtergrond. Er werd gezegd vanuit de kliniek waar zij vandaan kwam dat zij niemand had. Toen zijn hier begeleiders in gesprek gegaan en toen gaf ze aan dat ze ooit nog eens naar China zou willen. Ze zei dat ze geen contact meer had met familie maar dat ze wel een telefoonnummer van een vriendin had. Ze hebben een Chinese

app op haar telefoon gezet zodat ze met die vriendin kon praten, en toen is ook het contact met die familie in China hersteld. Daarna was zij elke dag aan het bellen met haar familie en wilde ze weer terug naar China. Ze had dus een heel netwerk ineens erbij, terwijl er eerst werd gezegd dat ze niemand had. Dus daarom wordt bij ons ook altijd gezegd van, ga toch op zoek naar naasten want het kan zomaar zijn dat die er wel zijn. Het kan ook zijn dat cliënten al jaren zeggen dat ze geen contact met ouders willen, terwijl ze dat na een paar jaar wel weer willen.’

Focusgroep professionals

Manieren om systematisch in beeld te brengen hoe iemands sociale netwerk eruit ziet zijn een ecogram, sociogram, genogram, de netwerkcirkel en de naastenkaart. Een overzicht van deze interventies is [hier](#) te vinden.

Het persoonlijke netwerk: brede blik

Om zicht te krijgen op wie zich allemaal in iemands netwerk bevindt, is het dus van belang breed te kijken en niet alleen te vragen naar directe familieleden en mensen die als eerste contactpersoon staan geregistreerd. Eén van de thema's binnen Radicale vernieuwing is vormgeven aan een zinvolle daginvulling. Binnen dit thema kwam vaak aan de orde dat dagbesteding of werk een manier is om contacten te leggen met anderen en het netwerk te vergoten:



‘Er is een mevrouw, die is halverwege 50 met Parkinson, maar ze is cognitief wel nog goed. Zij gaf aan dat ze behoefte heeft aan contacten buiten de ggz. Ze zei: ‘ik heb geen zin om altijd in dit wereldje te zitten. Ik ben al 50 jaar in de psychiatrie, ik ben er wel klaar mee.’ Zij zou dus heel graag buiten de beschermde woonvorm en buiten de ggz contacten willen opdoen. Dus zij gaat eerdaags naar ‘Dansen voor patiënten met Parkinson’, dat is buiten de ggz.’

Focusgroep professionals

Het besteden van aandacht aan een zinvolle daginvulling werd binnen Radicale vernieuwing gezien als één van de manieren om invulling te geven aan participatie en inclusie van mensen die langdurig in zorg zijn. Gezamenlijk werd verkend hoe dit vorm te geven, ook bij een groep die al lang in zorg is. Uit het actieonderzoek kwam naar voren dat het belangrijk is daarbij steeds een persoonlijke benadering te hanteren en te zoeken naar creatieve oplossingen:

je samenwerkt met familie en niet alleen iemand betreft op het moment dat iets niet goed is. Daarin merk je gewoon de druk die op onze medewerkers in de zorg ligt. Ik zie ook gewoon mensen van hot naar her rennen met steeds zwaarder wordende problematiek.'

Interview coördinator

Ook wordt genoemd dat juist in de langdurige zorg routines en hospitalisering een netwerkgerichte benadering in de weg kunnen zitten. Tijdens een bijeenkomst over ART zegt een hulpverlener daar het volgende over:

'Een van de deelnemers deelt een voorbeeld over hoe belangrijk een individuele benadering is: er werd gezocht naar een dagbesteding voor een vrouw die graag handwerk doet. Eerst was er een plek gevonden bij een productieplek waar mevrouw kon werken, maar daar mocht ze haar eigen werk niet houden en dat vond ze niet fijn. Toen is iemand met haar naar een breiclub gegaan in het buurthuis. Dat werkte voor deze vrouw wel: ze vindt het leuk, mag haar werk houden en ze heeft via de breiclub ook een sociaal netwerk weten op te bouwen. De les die hieruit geleerd is, is dat het belangrijk is om door te zoeken naar wat iemands innerlijke kracht is en waar iemand gelukkig van wordt en wederom; een individuele benadering.'

*Verslag workshop dagbesteding
halfjaarlijkse ontmoeting 2023*

'Je hebt settings waar mensen al lang wonen en hulpverleners al lang werken. Waar mensen gehospitaliseerd zijn en mensen gewend zijn om in bepaalde systemen te werken. Met vaste tijden van activiteiten en hulpverleners die in kantoor gaan zitten. Dan merk je handelingsverlegenheid. Dan wil je vragen, 'hoe wil je zelf benaderd worden?'. Met een begroeting, met een gesprek over hoe het met me gaat, hoe ik dingen ervaren heb, hoe we dingen samen kunnen veranderen. Er is een 'wij-zij' gevoel. Dan geeft de hulpverlening aan dat naasten al heel lang niet komen. Maar je kan ze bellen en weer contact zoeken. Hoe moeilijk moet het zijn? Waar ontbreekt het aan tijd om dat te doen? Het is moeilijk om in gesprek te komen. Ook om met nieuwe bewoners anders te beginnen.'

*Verslag themabijeenkomst
over ART model*

Het persoonlijk netwerk in de langdurige zorg

Binnen het actieonderzoek naar Radicale vernieuwing werd regelmatig benoemd dat juist in de langdurige zorg netwerken vaak ontbreken of zijn beschadigd en triadisch werken dan op de achtergrond dreigt te verdwijnen:

'Wat medewerkers dan vaak zeggen, is dat er in de waan van de dag zoveel gebeurt. Waardoor je echt bewust bezig moet zijn met het feit dat je zegt van: "hé, ik ga die familie eens even bellen om te kijken hoe het is." Omdat je er anders alleen maar aan toekomt op het moment dat het niet goed gaat. Dus het is ook echt iets wat tussen de oren moet gaan zitten van de hulpverleners, dat het automatisch zo is dat

Uit het actieonderzoek kwam naar voren dat aandacht hebben voor het brede netwerk van cliënten en regelmatig bekijken of activiteiten nog ervaren worden als zinvol of passend, belangrijk is om hospitalisering te voorkomen. Dit geldt voor klinische settings, maar ook voor beschermd wonen en ambulante vormen van ondersteuning en zorg.

2.4 Casusbeschrijving: Netwerk van organisaties

Een netwerkgerichte benadering gaat niet alleen over het persoonlijke netwerk van iemand, maar ook over samenwerking tussen en met verschillende organisaties.

De casusbeschrijving geeft een voorbeeld van een van de organisaties binnen Radicale vernieuwing die juist dit heeft gekozen als vernieuwing om aan te werken:

De break-lunch van Dimence

Een van de deelnemende organisaties aan Radicale vernieuwing besluit om het kampvuorgesprek dat in veel organisaties het begin markeert van Radicale vernieuwing een iets andere vorm te geven. Omdat ze vaak terug horen dat de uitstroom uit hun kliniek moeizaam verloopt willen ze in gesprek gaan met partners in de wijk over hoe ze gezamenlijk die stap kunnen verkleinen. In de uitnodiging voor deze 'break-lunch' is dit als volgt verwoord:

“Op het menu vanmiddag staat de reis die iemand maakt tijdens de opname bij onze Stadskliniek. En dan vooral gericht op de fase na die opname. Dit omdat we na uitstroom regelmatig van een cliënt of naaste horen dat de overgang van een opname naar zelfstandig wonen of een beschermd woonvorm groter is dan vooraf werd verwacht. In deze eerste bijeenkomst bespreken we met elkaar de volgende vraag: Hoe kunnen we deze stap gezamenlijk verkleinen? Hoe kunnen we de overgang makkelijker maken en hoe sluiten we daarbij goed aan bij eenieder?”

Aan de lunchtafel van deze eerste break-lunch zitten onder meer iemand van de gemeente, mensen uit de ambulante zorg, beschermd wonen, van het zelfregie centrum, van de kliniek, mensen die na opname zijn verhuisd naar een appartement, hun naasten, mensen uit de cliëntenraad en cliënten die nu in de stadskliniek wonen. Tijdens deze eerste bijeenkomst gaat het niet alleen over formele protocollen en overgangsmomenten, maar is er ook ruimte voor de drijfveer van alle betrokkenen:

“Het gaat om het hebben van aandacht voor de persoonlijke verhalen van de mensen die in behandeling zijn en hun naasten, om vervolgens samen te werken aan een hoopvol, gelukkig en zinvol bestaan. [...] Ook is het belangrijk om mensen bij de kliniek naar binnen te halen om zo drempels te verlagen en van daaruit te werken aan maatschappelijk herstel.” (Verslag break-lunch 1).

In een terugblik wordt gesteld dat de wil om te samenwerken in een netwerk er is, maar dit nog niet een automatisme is en het er vaak bij inschiet door de waan van de dag of onbekendheid. Belangrijk is ook om te komen tot een goede sociale kaart: welke partijen er zijn en wat zij kunnen bieden is niet bij iedereen bekend. Men kan elkaar veel beter benutten.

De eerste bijeenkomst levert voor alle betrokkenen zoveel op dat wordt besloten de bijeenkomsten met enige regelmaat te organiseren. Bij een tweede bijeenkomst zijn zorgpartners uitgenodigd ook iets meer over hun

eigen aanbod te vertellen: een RIBW uit de regio vertelt over hun project 'Stap in de wijk', waarin activiteiten vooral op wijkniveau plaatsvinden. Vanuit het sociale domein vertelt iemand die betrokken is bij de pilot 'Welzijn op Recept' over hun aanpak.

Ook worden knelpunten besproken, bijvoorbeeld rond financiering: men wil dat alles drempelvrij toegankelijk is, maar de werkelijkheid is vanwege wetten, regels en organisatiegrenzen vaak anders. Er worden hiervoor ook oplossingen aangedragen. Zo wordt geopperd dat mensen die onder behandeling zijn in de kliniek wel alvast mee kunnen doen aan bijvoorbeeld een kookgroep van de RIBW in de regio, om zo aan te sluiten bij iemands ontwikkeling. Er wordt geopperd het aanbod over en weer te ontsluiten, bijvoorbeeld bij de WRAP training of de cursus Herstellen doe jezelf. Ook wordt besloten gezamenlijk in gesprek te gaan met de woningbouwvereniging over het tekort aan woningen en dus uitstroommogelijkheden voor deze groep. Tenslotte wordt het plan opgevat het zelfregiecentrum in de regio beter in het aanbod te positioneren: dit levert een bijdrage aan persoonlijk en maatschappelijk herstel. Het plan wordt opgevat dat een medewerker van dit centrum binnen de kliniek een keer vertelt over het herstelcentrum en de mogelijkheden.

Het voorbeeld van de break-lunch maakt duidelijk dat het samenwerken tussen organisaties in een netwerk een essentiële stap is om persoonlijke netwerken van mensen uit te breiden of te versterken. De laagdrempelige insteek van een lunch op lokaal niveau lijkt te helpen om samen concreet stappen te zetten, ook daar waar regelgeving in de weg lijkt te zitten. Bijvoorbeeld het wederzijds ontsluiten van het aanbod voor elkaars cliënten en

gezamenlijk het gesprek aan gaan met de woningbouwvereniging over de eisen die worden gesteld bij uitstroom. Doordat het gelijkwaardige dialoogmodel van een [kampvuurgesprek](#) als uitgangspunt wordt genomen, zitten er bij de lunch niet alleen zorgpartijen aan tafel, maar kunnen ook cliënten en naasten hun perspectief inbrengen. Dit helpt om het persoonlijke perspectief steeds centraal te houden.

Methodieken om op het netwerk te focussen

Er zijn verschillende methodieken die ondersteunend kunnen zijn om de focus te verschuiven van het individu naar het hele netwerk van iemand. Interventies die we in het actieonderzoek tegenkwamen zijn onder meer [Active Recovery Triad \(ART\)](#), [Steunend Relationeel Handelen \(SRH\)](#) de [krachtenaanpak](#).

ART is om perspectief te bieden voor mensen met ernstige psychische problemen in de langdurige ggz. ART bestaat uit drie uitgangspunten: 1) een actieve houding van hulpvragers, hun naasten en professionals, 2) de focus op herstel van hulpvragers en 3) een goede samenwerking in de triade van cliënt, naasten en professional.

SRH ondersteunt hulpvragers in hun herstel- en ontwikkelingsproces en

draagt bij aan het creëren van omgevingen die steunend zijn door krachten aan te boren voor herstel van regie en groei, met oog voor kwetsbaarheden en beperkingen. Bij SRH staan vier kernhandelingen centraal: 'verbinden, verstaan, verzekeren en versterken'.

De krachtenaanpak ondersteunt het eigen proces van herstel van mensen in de richting van een door hen zelf gewenste kwaliteit van leven waarbij zij, net als iedere burger, in de samenleving mogen meedoen, erbij horen, ertoe doen en mogen zijn wie ze zijn.

Radicaal vernieuwen in netwerken

Radicale vernieuwing is een beweging van organisaties die gezamenlijk leert over vernieuwing van de zorg voor mensen in de langdurige ggz. Zoals beschreven in de inleiding heeft Radicale vernieuwing geen strak gedefinieerde organisatiestructuur maar is er veel ruimte om bottum-up in gezamenlijkheid te leren en te ontwikkelen. De deelnemende organisaties vormen een netwerk waarin men elkaar kan vinden op thema's die bij meerdere organisatie spelen. Dit kan steunend zijn in het werken aan vernieuwing:



'Nou, waar wij vooral naar op zoek waren, is een stuk ontschotting. Zowel binnen onze eigen organisatie als ook met andere organisaties, zodat je kunt leren van elkaar hoe je zorg voor de mensen in de langdurige zorg beter kunt inrichten. En eigenlijk ook juist dat je die vragen in het netwerk kunt delen en dan kunt kijken van hoe je het zo kunt doen dat je niet opnieuw het wiel aan het uitvinden bent [...] wat daarin mooi is, is dat we dus door de Radicale vernieuwing in gesprek raakten met andere organisaties die ook heel erg bezig waren met herstel en ART en hoe doe je dat allemaal met elkaar? En toen zijn we ook op werkbezoek gegaan. We zijn vervolgens met drie partijen een hele dag bezig geweest met: hoe doe je dit nu eigenlijk in de praktijk?'

Interview coördinator

Coördinatoren benadrukken dat het netwerk van Radicale vernieuwing kansen biedt omdat juist op het gebied van langdurige zorg dit soort netwerken nog

veelal ontbreken. Een coördinator vertelt dat ze de langdurige groep soms ervaart als een vergeten groep:



'Niet vergeten in de zin van verwaarloosd, maar de vraag rijst wel: waarom verblijft men hier, en wat is hun perspectief, wat gaan wij ermee doen en wat wil men zelf? Het is goed om als organisatie je die vragen te stellen, zeker in het kader van de nieuwe wet rondom ggz wonen, waardoor mensen nog langer zouden kunnen blijven. Vanuit het medische model wordt deze groep niet zo omarmd. Er is veel focus op behandelen, maar niet op het integrale deel van begeleiden.'

Interview coördinator

Het samenwerken in het netwerk van Radicale vernieuwing en het onderzoek hiernaar helpt dan ook bij het leren over hoe triadisch werken vorm kan krijgen:



'Je merkt hoe verschrikkelijk moeilijk het is om juist in die langdurige zorg die verbinding goed te hebben met elkaar. Wij zien dat heel veel cliënten eigenlijk bijna geen netwerk meer hebben. Dus dat je echt moet investeren om te zorgen dat je dat netwerk weer tot stand brengt. Wat onze medewerkers heel erg geleerd hebben van het [actie]onderzoek is dat je niet alleen maar contact opneemt met naasten op het moment dat er een vraag is, maar ook zo nu en dan eens even belt om te horen hoe het met die naasten is. Waardoor het veel makkelijker is om elkaar te vinden op het moment dat er problemen zijn.'

Interview coördinator

2.5 Samenvattend

- Het belang van het betrekken van het netwerk wordt breed onderschreven, maar gaat soms nog moeizaam in de praktijk.
- Een focus op het versterken van netwerken kan helpen om oog te hebben voor wat eenieder in een netwerk nodig heeft.
- Een focus op het netwerk helpt ook bij het hanteren van een brede opvatting van triadisch werken: het krijgen van zicht op welke relaties van betekenis kunnen zijn voor iemand, ook buiten de driehoek van cliënt- naaste en hulpverlener. Dagbesteding is hierbij een belangrijk thema.
- Bij versterken van iemands persoonlijke netwerk is het van belang systematisch te inventariseren hoe iemands netwerk eruit ziet. Hiervoor zijn verschillende instrumenten beschikbaar.
- Denken in netwerken betekent dat er oog is voor alle levensgebieden van iemand. Dit helpt ook om het besef te versterken dat domeinoverstijgend samenwerken een noodzakelijke voorwaarde is voor goede zorg.
- Triadisch werken met een focus op het hele netwerk vraagt om een cultuurverandering: triadisch werken is dan niet meer iets 'dat je er bij 'of 'er naast' doet. Samenwerken met belangrijke anderen in een netwerk is essentieel onderdeel van goede zorg en niet alleen van belang op momenten dat er iets aan de hand is.

3 Reflectie op gelijkwaardigheid



'Centraal staat respect. Het gaat om gelijkwaardigheid in de relatie tussen de cliënt en de begeleider. Je hebt ook de organisatie nodig. En ruimte om te doen wat je moet en wil doen. Met maatwerk waarin alles moet kunnen.'

Verslag kampvuorgesprek



3.1 Belang van gelijkwaardigheid

‘Deelnemers van de triade zijn gelijkwaardig aan elkaar’ is één van basiselementen van triadisch werken ([Werkkaart triadisch werken](#) (Zorgstandaard Naasten, 2021)). In het actieonderzoek is het onderwerp ‘gelijkwaardigheid’ veelvuldig aan bod gekomen waarbij het én ging over de betekenis van gelijkwaardigheid én over de praktische invulling én wat er randvoorwaardelijk voor nodig is om het te kunnen doen. Het hoofdstukcitaat afkomstig uit een dialoogsessie over wat cliënten, naasten en professionals belangrijk vinden in zorg illustreert dit.

In de aangesloten praktijken is op verschillende manieren gewerkt aan het versterken van gelijkwaardigheid. We zagen hierin een aantal dingen gebeuren: het inzetten van reflexieve dialoogvormen om gelijkwaardigheid van de verschillende perspectieven te versterken en verder te kijken dan alleen de eigen rol, het inzetten van sleutelfiguren om kritische vragen te stellen over (onder andere) gelijkwaardigheid en samenwerking met cliënten en naasten om vorm te geven aan de zorg en inrichting van voorzieningen. In dit hoofdstuk gaan we hier verder op in.

3.2 Betekenis van gelijkwaardigheid

Gelijkwaardigheid in de ggz speelt op verschillende niveaus. Op *maatschappelijk* niveau gaat het over volwaardig, gelijkwaardig burgerschap van mensen met psychische problematiek, over meedoen en meetellen in de maatschappij (GGZ Nederland, 2009). Gelijkwaardigheid heeft hierin betrekking op gelijkwaardigheid van keuzemogelijkheden en een gelijkwaardige positie in de maatschappij. Waarbij gelijkwaardigheid gezien wordt als een voorwaarde voor herstel. 'De leefsituatie van de cliënt en de invloed daarvan op het herstelproces zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zonder goede huisvesting, een acceptabel inkomen en andere basiselementen kan de cliënt onvoldoende werken aan herstel' (GGZ Nederland, 2009).

Bij gelijkwaardigheid in de *samenwerking in de triade* met naasten op het niveau van zorg gaat het om de gelijkwaardigheid van ieders inbreng. Deelnemers aan de triade zijn gelijkwaardig aan elkaar, ieders inbreng is belangrijk en er is ruimte voor de

verschillende perspectieven (Werkkaart Triadisch Werken, 2020). Hierbij is het belangrijk dat professionals oog hebben voor de verschillende rollen van naasten zoals de signalerende rol, de co-begeleider en zorgvrager. Het gaat ook om wat de naaste nodig heeft. Belangrijk om te noemen is dat in de Werkkaart Triadisch werken (2020) beschreven wordt dat deelnemers aan de triade gelijkwaardig zijn aan elkaar en tegelijkertijd de wensen van de cliënt leidend zijn. Dit geeft aan dat het creëren van gelijkwaardigheid in de praktijk ingewikkeld kan zijn op momenten dat de wensen van partijen uiteenlopen.

Gelijkwaardigheid speelt ook een rol in *sturing en vormgeving* van het ggz-aanbod door cliënten en naasten te betrekken en onderdeel te maken van deze processen. Er zijn meerdere manieren om alle perspectieven onderdeel te maken van bijvoorbeeld veranderprocessen in de zorg en hierin los te komen van rollen. Dit wordt concreet gemaakt in de casusbeschrijvingen.

3.3 Gelijkwaardigheid door reflexiviteit en samenwerken

In de praktijken van het actieonderzoek is op verschillende manieren gewerkt aan het versterken van gelijkwaardigheid. Binnen deze verschillen in aanpak kwamen er wel gemeenschappelijke thema's naar boven namelijk 1. Het belang van reflexiviteit en 2. De omslag naar samenwerken. Deze thema's worden in deze paragraaf en bij de casusbeschrijvingen verder toegelicht.

Reflexiviteit

Reflexiviteit gaat over de mate waarin gereflecteerd wordt op de eigen werkwijze en deze aangepast wordt (Schippers et al., 2005). Leren staat centraal bij reflexiviteit met een constant proces van zelfobservatie en het creëren van mogelijkheden tot verbetering (Deursen et al., 2017). Met als kernvraag 'doen we de goede dingen?' (Sol, 2018). 'Een kritisch reflexief gesprek zoekt niet naar oplossingen maar gaat op zoek naar de aannames, de eigen opvattingen, de mentale modellen, de overtuigingen van waaruit we werken en leven, die we allemaal hebben. Het gaat erom samen, met wederzijds respect en vertrouwen, een redenering, een gedachte, een veronderstelling van verschillende kanten te bekijken.' (De Keijzer & Van Rooijen, 2014). Reflexiviteit is een belangrijk element bij gelijkwaardigheid; mensen moeten kunnen en willen reflecteren op hun eigen rol en positie en bereid en kundig zijn in het loslaten van zaken. Ook het kunnen omgaan met onzekerheden is een essentieel onderdeel van reflexief werken doordat gangbare praktijken ter discussie worden gesteld (Deursen et al., 2017), zoals ook blijkt uit onderstaande citaat:



'Hulpverleners zijn zo gewend aan het feit dat zij het moeten doen: waar gaan we op vakantie naartoe, wie gaat er mee? En dan gaat het personeel dat organiseren. Maar

waarom? Dus, dit soort opmerkingen maken, vragen stellen, dingen in twijfel stellen, veel zien, observeren en nieuwsgierig zijn – ja, dat helpt er gewoon heel erg goed in.'

Interview coördinator

In de paragraaf [Casusbeschrijvingen](#) worden voorbeelden beschreven van hoe de aangesloten praktijken vorm hebben gegeven aan reflexiviteit.

Omslag naar samenwerken

Samen zoeken naar een oplossing voor psychische problematiek vraagt om gelijkwaardigheid, waarbij de hulpverlener niet (langer) wordt gezien als de persoon die de waarheid in pacht heeft (Spronsen & Os, 2021). De dialoog met elkaar aangaan is nodig om *elkaar* bij psychische problematiek beter te begrijpen en te helpen (Scheepers, 2021). Deze benadering van samenwerking vanuit gelijkwaardigheid kan voor professionals maar ook voor cliënten en naasten een omschakeling zijn. Dit heeft onder andere te maken met ervaren machtsongelijkheid en (niet uitgesproken) verwachtingen, wat ook blijkt uit onderstaande citaten van leden van cliënten- en naastenraden.



'40 jaar geleden zei een psychiater al: het enige verschil tussen medewerkers en patiënten is wie de sleutelbos heeft. Maar de hiërarchie blijft bestaan.'

Verslag themabijeenkomst over ART model



'Er moet ook aandacht zijn voor machtsverschillen die een rol kunnen spelen in het gesprek tussen naasten, hulpverleners en cliënt. Naasten voelen zich niet altijd vrij om alles te zeggen, uit angst dat dit invloed heeft op de zorg die de cliënt ontvangt.'

Verslag bijeenkomst over het actieonderzoek van een aangesloten praktijk

Ook zijn er verschillende ideeën over wat gelijkwaardigheid precies is, variërend van oog hebben voor elkaars perspectieven tot alle perspectieven even zwaar laten wegen. Ook dit speelt een rol in de samenwerking.

‘Gelijkwaardigheid van die triade vind ik ook niet helemaal op z'n plaats. Wij als naasten hoeven echt niet even belangrijk te zijn als cliënt of hulpverlener. Als er wat is willen we het weten, we willen wel van die triade deel uitmaken. Maar we zijn niet gelijkwaardig met hulpverlener en cliënten.’

Focusgroep cliënten en naasten

Het streven naar meer gelijkwaardigheid botst soms met andere doelstellingen en waarden. Vanuit de blik van ethiek van het alledaagse zijn in het actieonderzoek voorbeelden van dergelijke dilemma's aan het licht gekomen zoals blijkt uit onderstaande citaat.

Verpleegkundigen hebben nu vaak een agenda met 'er moeten zo veel mensen onder de douche'. Vanuit het cliëntperspectief wordt gezegd 'maar ik wil nu niet douchen'. Dan wordt toch begonnen met uitkleden. Er is dan geen ruimte. Je wil meer gelijkwaardigheid en dat er ruimte is om te zeggen 'ok, dan kijken we over een uur weer.'

Verslag kampvuurgesprek

Bovenstaande illustreert dat denkbeelden over gelijkwaardigheid en taakopvattingen het praktisch handen en voeten geven van gelijkwaardigheid in de weg kunnen staan. Met elkaar in dialoog gaan is belangrijk om inzicht te krijgen in een ieders visie op gelijkwaardigheid en hoe je dat in de praktijk doet. Werken vanuit de vraag 'doen we het goede?' gaat hand in hand met een lerende organisatiecultuur met flexibiliteit en in ieder geval een zekere vrijheid in handelen (zie ook [reflectietool](#)). Met discussies waarbij betrokkenen zich veilig voelen om zich kwetsbaar op te stellen, zoals gebeurde tijdens de bijgewoonde groeps gesprekken:

'Je neemt een besluit over iemands leven', wordt vanuit het perspectief van de professional gezegd. Vanuit het cliëntperspectief wordt gezegd 'er zal gebeuren wat de psychiater zegt'. Vanuit het naastenperspectief wordt gezegd dat deze worsteling goed is.

Verslag kampvuurgesprek

3.4 Casusbeschrijvingen

In deze paragraaf worden drie voorbeelden beschreven van hoe gelijkwaardigheid in het actieonderzoek bij Radicale vernieuwing langdurige ggz aan bod kwam en wat van deze casussen geleerd kan worden.

Casus Spiegelgesprekken

De eerste casus gaat over de spiegelgesprekken bij Mentrum. Mentrum is onderdeel van ggz-instelling Arkin. Mentrum behandelt mensen met ernstige langdurende psychiatrische problemen in Amsterdam. Voor het krijgen van feedback op de geboden zorg wordt onder andere gebruik gemaakt van Spiegelbijeekkomsten. Dit is een methodiek waarbij cliënten ruimte krijgen om hun ervaringen te delen en hun verhaal te doen onder leiding van een gespreksleider. Zorgprofessionals zijn toevoorder. Professionals zijn wel aanwezig bij het groepsgebesprek van de cliënten maar zitten in een opstelling achter in de gespreksruimte en niet aan de gesprekstafel (zie voor verdere uitwerking het [Doeboek](#)). Om alle ervaringsperspectieven te begrijpen en te verbinden zijn bij de spiegelgesprekken bij de Herstelondersteunende Vervolgklinieken van Mentrum niet alleen cliënten (de gebruikelijke methode) maar ook naasten betrokken. Met het actieonderzoek is gevolgd wat de ervaringen waren van cliënten, naasten en professionals met deze nieuwe aanpak met een heterogene samenstelling van het spiegelgesprek en welke lessen geleerd kunnen worden uit deze triadische manier van het geven en ontvangen van feedback en daarmee het versterken van de reflexieve houding.

Voor de evaluatie werden twee spiegelgesprekken bijgewoond door actie-onderzoekers en co-onderzoekers vanuit de instelling. In de weken na het spiegelgesprek zijn interviews gehouden

met cliënten, naasten en professionals. Op basis van ervaringen met het eerste spiegelgesprek is feedback aan de organisatie gegeven die is verwerkt in de organisatie en werkwijze van het tweede spiegelgesprek.

Nuttig en waardevol

Uit de evaluatie bleek dat de deelnemers het spiegelgesprek als nuttig en waardevol ervaren. Cliënten die normaliter niet actief deelnamen aan feedbackmomenten deden dit nu wel, aldus professionals. De deelnemers ervaren voldoende ruimte voor eenieders inbreng, hier had de heterogene samenstelling geen remmend effect op. Onderlinge herkenning maakte het tot een ander gesprek dan normaliter wordt gevoerd. Juist de nadruk op het vanuit gelijkwaardigheid spreken met elkaar werd erg fijn gevonden. De methode versterkt volgens deelnemers reflexiviteit zoals blijkt uit onderstaande citaten.

‘Door verhalen van anderen te horen ga je nadenken over je eigen positie. Het gesprek is letterlijk een spiegel.’

*Interview deelnemers
spiegelgesprek - professionals*

‘Door te luisteren naar anderen is het makkelijker zelf je mening te geven.’

*Interview deelnemers
spiegelgesprek - cliënten*

‘Omdat er ook andere naasten waren.... Je voelt saamhorigheid. En dan kun je toch bepaalde dingen waar je mee loopt of gedachtegang toetsen.’

*Interview deelnemers
spiegelgesprek - naasten*

‘Ik vond het doel dat de cliënten en naastbetrokkenen een stem hadden zeker wel volbracht werd en dat het personeel echt op de achtergrond was, dus ik denk dat dat wel heel mooi was.’

*Interview deelnemers
spiegelgesprek - professionals*

‘Dit is een vorm om cliënten vaker een platform te geven waar ze dingen kunnen aangeven, of vragen kunnen stellen, of kritisch mee kunnen denken. ... we werken eigenlijk in dienst van de cliënten, wij verlenen zorg aan cliënten en eigenlijk bepalen we zelf best wel veel. Ik zou het veel fijner vinden om het meer in evenwicht te brengen, of zelfs sterker nog dat we meer door de cliënten laten bepalen.’

*Interview deelnemers
spiegelgesprek - professionals*

Meer inzicht

Een andere belangrijke opbrengst was dat naasten zagen en hoorden hoe andere cliënten (niet zijnde hun eigen naaste) de zorg ervoeren en zo een completer beeld kregen van de zorg die geboden wordt. Dit werd als positief ervaren, zo blijkt uit onderstaande citaat van een naaste.

‘Dus voor mij was het [spiegelgesprek] in die zin nuttig. Het gaf nieuwe kennis. En ook hoe de bewoners zelf over hun problematiek praten, dat vond ik ook fijn om te horen.

Wij naasten denken altijd het beter te weten ... Bewoners waren bezig met hoe kunnen we het hier verbeteren? Allemaal briljante ideeën’. ... Dus voor mij was het een leermoment’.

*Interview deelnemers
spiegelgesprek - naasten*

Aandacht voor goede follow-up

Vanuit alle perspectieven werd aangegeven dat een aandachtspunt bij de spiegelgesprekken is om te zorgen voor een goede follow-up en terugkoppeling van de besproken verbeterpunten. Om zo de inhoud van het gesprek daadwerkelijk te vertalen naar concrete acties en daarbij ook juist gebruik te maken van dingen die al goed gaan, zoals blijkt uit onderstaande citaat van een professional.

‘Dat is eigenlijk het mooiste, dat je er leerpunten uit kan halen. Maar ook de complimenten. Het is niet alleen maar dat dingen niet goed gaan, er gaan heel veel dingen ook gelukkig wel goed. Dat is ook wel fijn om te horen’.

*Interview deelnemers
spiegelgesprek - professionals*

Geleerde lessen: Meerwaarde van de twee perspectieven

Bovenstaande geeft aan dat het toevoegen van naasten aan de spiegelgesprekken voor betrokkenen meerwaarde had en dat dit resulteerde in een meer gelaagd beeld van de ervaren zorg en meer gelijkwaardigheid van een ieders inbreng. En niet onbelangrijk, deze manier van feedback geven levert niet alleen zinvolle kennis op voor de organisatie maar juist ook voor cliënten en naasten wat niet alleen het proces maar ook de opbrengst gelijkwaardiger maakt, *met alle perspectieven aan tafel*.

Casus kampvuorgesprekken

De volgende casus gaat over de kampvuorgesprekken bij GGZ Noord-Holland-Noord. GGZ Noord-Holland-Noord is een aanbieder van specialistische geestelijke gezondheidszorg. GGZ Noord-Holland-Noord werkt aan het versterken van de langdurende zorg in de 16- en 24-uursvoorzieningen met als centrale vraag: 'Bieden wij de best mogelijke herstelgerichte zorg en behandeling voor deze cliënten?' Het centraal stellen van deze vraag benadrukt het reflexieve karakter van deze verandering. Om samen met cliënten, professionals en naasten te zoeken naar de antwoorden op deze vraag zijn 'kampvuorgesprekken' georganiseerd op de betrokken locaties. Bij de methode van kampvuorgesprekken staat de dialoog centraal (in plaats van een typische vraag en antwoordvorm) waarin ieders stem evenveel wordt gehoord zonder dat er negatieve consequenties aan worden verbonden (Kramer & Braun, 2018). Gelijkwaardigheid is een kernelement van deze methodiek. (Zie het [Doeboek](#) voor de stappen in het uitvoeren van een kampvuorgesprek.) Om de inbreng vanuit alle perspectieven te waarborgen is binnen GGZ Noord-Holland-Noord afgesproken dat de kampvuorgesprekken altijd met én cliënten én naasten én professionals werden uitgevoerd. Dit had als consequentie dat als bleek dat er bijvoorbeeld toch geen naasten aanwezig zouden kunnen zijn een gepland kampvuorgesprek verzet werd ook al bracht dit extra organisatorische activiteiten met zich mee.

Het thema van de kampvuorgesprekken was 'wat is thuis voor jou?', als uitwerking van de visie van GGZ Noord-Holland-Noord 'Beter worden doe je thuis'. De dialogen waren gericht op de dromen en de kansen die de deelnemers zien voor het bijdragen aan een wezenlijke verandering in het dagelijks leven voor mensen met langdurige psychische

problemen. Tijdens het kampvuorgesprek ging het om vragen als:

- Wat is 'thuis' als je langere tijd verblijft in een kliniek of woont in een locatie voor beschermd wonen?
- Wat kom je daarin tegen als cliënt, als professional, als betrokkene?
- Welk wensen of dromen leven daarbij?
- Welke kansen zijn er en wat is er nodig om daarin stappen te kunnen zetten?

In totaal zijn op elf locaties kampvuorgesprekken gehouden onder leiding van twee projectleiders van GGZ Noord-Holland-Noord in samenwerking met de landelijk coördinator van Radicale vernieuwing langdurige ggz. Vanuit het actieonderzoek zijn twee kampvuorgesprekken bijgewoond waarmee aan de hand van een observatieleidend verslagen zijn gemaakt. Daarnaast was er ook nog kampvuorgesprek gericht op het veranderproces zelf en waar krachten en belemmeringen (kunnen) liggen. Uit de kampvuurdialogen kwam het volgende naar voren.

We willen allemaal hetzelfde

Juist door de opzet van het kampvuorgesprek en het spreken vanuit persoonlijke beleving en niet vanuit een (professionele) rol werd eens te meer duidelijk dat er veel overeenkomsten zijn in wat eenieder belangrijk vindt in het leven en wat 'thuis' betekent. Zo werd samenleven met geliefde naasten als een belangrijk onderdeel van thuis genoemd. Ook vrijheid en vrij zijn om te doen wat je wil is een belangrijk onderdeel van 'thuis', net als het associëren van 'thuis' met een veilige plek. Door te praten vanuit persoonlijke beleving en wat je gemeenschappelijk met elkaar hebt ontstaat er een andere uitwisseling. Juist hierdoor kwam ook naar voren dat er voor sommige cliënten een verschil is tussen wat zij zouden willen als 'thuis' en hoe het nu is. Zoals dat er samengeleefd

moet worden met mensen waar niet altijd voor gekozen is (niet gekozen om samen te leven en niet gekozen voor deze huisgenoten). En dat zij eigenlijk graag op een andere plek willen wonen. In de dialoog gaven professionals aan dit te begrijpen en zich goed te kunnen verplaatsen in de cliënt zoals blijkt uit onderstaande citaat:

‘Ik zou ook willen wegrennen of op mijn kamer zitten. Je bent niet gewend om met dertien andere mensen te wonen. En dan komt de verpleging weer, en dan moet je ook weer dingen doen.’

Verslag kampvuorgesprek

Belang van inspraak als onderdeel van gelijkwaardigheid

Vanuit alle perspectieven werd tijdens de kampvuorgesprekken genoemd dat het belangrijk is dat cliënten inspraak hebben over de fysieke leefomgeving van een voorziening en de leefregels. Ook professionals geven aan meer inspraak te willen. Hier kwam het dilemma tussen enerzijds werken vanuit gelijkwaardigheid en samenspraak en anderzijds leefregels en structuur opleggen goed naar voren, wat geïllustreerd wordt met dit citaat van een professional:

‘Je zou willen werken in een wereld van afspraken, in plaats van regels. Samenspraak, gelijkwaardigheid. Sommige vaste dingen zijn goed, maar cliënten moeten vaak vragen nu om hele basale dingen. [...] We mogen misschien wat meer risico nemen in plaats van ervan uitgaan dat iemand het niet kan of het niet lukt.’

Verslag kampvuorgesprek

Ook oog hebben voor wat goed gaat

Het is voor het verloop van het kampvuorgesprek van belang dat er vrijuit en vanuit vertrouwen kan worden gesproken. Sommige professionals gaven aan het proces spannend te vinden. Het

is niet de bedoeling dat het als een hele kritische setting wordt ervaren. Het gaat natuurlijk wel om het samen ophalen van verbeterpunten maar het is juist ook belangrijk om stil te staan bij wat al goed gaat en waar je samen op kan bouwen.

Geleerde lessen: Ervaren meerwaarde van het kampvuorgesprek

Ook al was er soms bij de start enige scepsis over hoe het kampvuorgesprek zou verlopen en wat het zou opleveren, de reacties na afloop waren positief, juist over het praten met elkaar vanuit persoonlijke beleving en niet vanuit rollen. Dit zorgde ervoor dat mensen zich echt gehoord voelden en met elkaar in gesprek bleven.

‘Het is fijn om met elkaar aan tafel te zitten en dat alle verschillende perspectieven bij elkaar komen. Er is een breed scala aan mensen en er wordt goed geluisterd.’

Verslag kampvuorgesprek

Daarbij is het belangrijk om er oog voor te hebben dat sommige cliënten zich heel gemakkelijk verbaal uiten maar dit voor andere cliënten moeilijker is. Een onderdeel van de kampvuorgesprekken was dat de deelnemers in subgroepen tekeningen maakten om zo in beelden uit te drukken wat zij belangrijk vinden. Dit bood een belangrijk extra communicatiekanaal om iedereen een stem te geven.

Een belangrijke geleerde les is dat het effect van het werken vanuit de vraag ‘bieden wij de best mogelijke herstelgerichte zorg?’ merkbaar was in alle stappen van het vernieuwingsproces. Door deze vraag constant te stellen werd in alle stappen de reflexieve houding van deelnemers versterkt, met ook ruimte voor onzekerheid en het ‘even niet weten’.

Casus reflexieve houding in de dagelijkse praktijk

De derde casus gaat over het versterken van de reflexieve houding in de dagelijkse praktijk bij LEVANTOgroep. LEVANTOgroep biedt onder andere woonbegeleiding, beschermd wonen en maatschappelijke opvang voor mensen met psychische problematiek in Zuid-Limburg. Een van de kernwaarden van LEVANTOgroep is dat iedereen gelijkwaardig is. Dit stond centraal in de verhuizing van een groep langdurige bewoners naar een woonvorm met nieuwbouwstudio's waarin bewoners onderdeel waren van het gehele verhuisproces met vragen als 'naast wie wil je wonen?' en 'welke kleur vloer wil je?' Dit proces is vastgelegd in de documentaire "De mens als fundament"¹. Om in dit veranderproces dagelijks stil te staan bij zorgethische vraagstukken als 'waarom doen we wat we doen en doen we de goede dingen?' wordt er gewerkt met een coach. Deze coach werkt samen met het team en de bewoners maar is geen onderdeel van dit team zodat de rol van kritische meedenker, 'de luis in de pels', behouden kan blijven. Door deze werkwijze werd de reflexieve houding van teamleden op dagelijkse basis versterkt door juist ook bij routinewerkzaamheden samen de vraag te stellen 'waarom is dat eigenlijk?'

Onderzoek en challenges

Een treffend voorbeeld hiervan is het onderzoeken van de functie van de kantoorruimte in de nieuwe woonvoorziening. Als eerste stap werd systematisch onderzocht waarvoor de kantoorruimte eigenlijk werd gebruikt en door wie. Hieruit bleek dat het kantoor bijvoorbeeld werd gebruikt voor het voeren van gesprekken met bewoners en voor het schrijven van rapportages. Daarna is gezamenlijk geëvalueerd wat iedereen hiervan vond. Vervolgens is een challenge gedaan

waarin bepaalde teamleden niet in de kantoorruimte mochten komen en daardoor bijvoorbeeld gesprekken met bewoners gingen voeren in de studio's en rapportages schreven in de gezamenlijke woonkamer. Wat tot meer veranderingen leidde:



'Het teamlid ging in de woonkamer rapporteren, waardoor sommige bewoners geïnteresseerd raakten en vroegen wat ze aan het doen was en wat ze schreef. Inmiddels zijn we zover dat een aantal bewoners samen rapporteren'.

Interview coördinatoren

Uiteindelijk is er een nieuwe werkwijze ontstaan waardoor de kantoorruimte overbodig werd en muren letterlijk afgebroken gaan worden.

Geleerde lessen: meerwaarde coaching om focus te houden en nieuwe houding te versterken

Om de reflexieve houding in de dagelijkse praktijk van teamleden echt te versterken is het belangrijk om hier expliciet aandacht aan te besteden en dit te beleggen bij een of meerdere personen die wel een band hebben met het team en bewoners maar tegelijkertijd enige afstand bewaren, zo blijkt uit deze casus. Vanuit de organisatie moet dit gefaciliteerd worden, door deze rol expliciet te beleggen bij een medewerker. Zodat de reflexieve houding steeds meer een automatisch onderdeel wordt van het werk.

3.5 Samenvattend

- Samenwerken vanuit gelijkwaardigheid kan een forse omslag zijn voor niet alleen professionals maar ook voor cliënten en naasten.
- Een reflexieve houding van alle betrokken is van belang om samen, in dialoog, verder te komen.
- Een lerende reflexieve manier van samenwerken vraagt, zeker in het begin, tijd, aandacht en ruimte. Dit moet gefaciliteerd worden vanuit de organisatie. Dit is nodig, het gaat niet vanzelf. Een aanjager kan hierbij een belangrijke rol vervullen.
- Het inzetten van specifieke dialoogvormen helpt.
- Werken vanuit gelijkwaardigheid vraagt om commitment van alle betrokkenen waarbij het belangrijk is om samen te kijken hoe de dialoog vertaald wordt naar concrete acties.

4 Werken vanuit wederkerigheid

“

‘Van regels naar relaties, dat betekent dat er een wisselwerking plaatsvindt. Als cliënt vertel je je verhaal, maar dat betekent niet dat je als professional niks in mag brengen.’

”

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we wederkerigheid als een belangrijk aspect van triadisch werken en het werken in netwerken. Aan de hand van voorbeelden laten we zien waarom wederkerigheid belangrijk is in triadisch werken, wat hierbij helpt en wat mogelijk hindert. Het gaat hierbij dan niet zozeer om de vraag óf er contact en relaties zijn, maar ook om wat de aard van deze relaties is. Wat maakt een verbinding betekenisvol? Zijn het duurzame of vluchtige verbanden? En hoe speelt wederkerigheid daar een rol in?

In triadisch werken is het van belang te beseffen dat in de driehoek hulpverlener, cliënt en naaste mensen niet vastzitten aan een vaste positie of rol. In de gesprekken die werden gehouden binnen Radicale vernieuwing kwam vaak naar voren dat cliënt en naaste ook -of vooral- met elkaar zijn verbonden door een relatie die los staat van de zorgcontext en eraan voorafgaat: iemand is zoon van, moeder van, vriend, of buurman. En een cliënt hoeft niet altijd de ontvangende partij te zijn van hulp en ondersteuning, maar kan ook ondersteuning bieden:



In een groepsgesprek met bewoners van een woonvoorziening waar mensen langdurig verblijven bespreken we het belang van het netwerk. We stellen de vraag wat hierin goed gaat en wat belangrijk is. Een van de bewoners noemt dat hij een broer heeft die hem helpt met zijn financiën. Afgelopen weekend heeft hij hém weer geholpen met zijn verhuizing.

Focusgroep cliënten

Ook naasten kunnen behoefte hebben aan ondersteuning. De geboden ondersteuning moet dan niet alleen gericht zijn op de cliënt die in zorg is, maar ook op zijn of haar netwerk: wat hebben zij nodig om in deze triade te functioneren?



'Professionals zeggen dat ze naasten betrekken, dat ze mee mogen met het Zorg Afstemmings Gesprek (ZAG). Maar daarna? Dan valt het vaak stil. Er wordt aan voorbijgegaan dat naasten al lang betrokken waren voor de hulpverlening in beeld kwam en dat zij de emmer vaak al erg vol hebben. Er is behoefte aan de vraag: 'Hoe gaat het met jullie? Kan er misschien iets van jouw bordje af?'

Verslag themabijeenkomst over ART model

Ook is het van belang om aandacht te hebben hoe betrokkenen zich ten opzichte van elkaar verhouden:



'Er leven ook angsten. Zo van "straks komt alles weer op mij neer". Daarom is het belangrijk om de tijd te nemen maar ook goed te kijken uit wat voor gezinssysteem iemand komt. Wat zijn de normen en waarden, hoe zijn de familiebanden, wat is voor hen belangrijk? Zo is er bijvoorbeeld een zus die zich heel verantwoordelijk voelt ook naar haar moeder toe. Zij heeft het gevoel te moeten zorgen voor haar broer ook omdat haar moeder ouder wordt. Dat dat zijn wel belangrijke dingen om te weten.'

Focusgroep professionals

Een andere manier waarmee een vaste rolverdeling waarbij de één alleen gever en de ander ontvanger van zorg is, wordt doorbroken is met het inzetten van ervaringskennis: steeds meer hulpverleners delen bijvoorbeeld ook persoonlijke ervaringen met cliënten (Karbouniaris et al., 2022).



'Ik zat ook te denken over de professionele basishouding: daar is vaak nog sprake van 'professionele afstand'. Maar iedereen heeft rottigheid meegemaakt, iedereen heeft zijn eigen levensverhaal, volgens mij is het veel zinvoller om dit te delen, die afstand te verkleinen. We moeten niet meer emotioneel begeleiden.'

Bijeenkomst Zinvol Rapporteren

4.2 Wat is wederkerigheid?

Bovenstaande voorbeelden wijzen allen in de richting van meer veelzijdige relaties die bestaan tussen cliënten, naasten en professionals. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de aard en veelzijdigheid van deze relaties en wat betrokkenen

noemen als belangrijk om relaties van betekenis te laten zijn. Vaak wordt de term 'wederkerigheid' beschreven als een situatie waarin beide partijen iets kunnen geven en ontvangen in contact. (Mogendorff et al., 2012).

Het geven van een cadeau

Het geven van een cadeau maakt duidelijk hoe wederkerigheid de aard van relaties beïnvloed: als je beide een evenwaardig cadeau geeft wordt de relatie bevestigd. Een veel te groot of te klein cadeau kan de gelijkwaardigheid van een relatie juist onder druk zetten en de wederkerigheid van de relatie aantasten. Door een heel duur cadeau te geven waarvan je weet dat iemand dit niet kan teruggeven, plaats je de ontvanger van je cadeau in een ongelijkwaardige positie. Dit mechanisme is uitgebreid beschreven door de antropoloog Marcel Mauss. Hij gebruikte hierbij ook wel de term 'reciprociteit' (Mauss, 1990).

Wederkerigheid wordt vaak beschreven als een aspect van relationeel werken. Dit is een term die veel wordt gebruikt in de zorgethiek. Uitgangspunt van de zorgethiek is dat de mens als relationeel wezen altijd verbonden is met anderen en daar ook van afhankelijk is (zie o.a. Tronto, 2010). Dit maakt dat bij een relationele benadering juist die onderlinge relatie centraal staat. Omdat elke relatie anders is vraagt dit in de praktijk om een continu proces van reflectie, afstemming en creatief kijken naar wat het beste werkt in een specifiek situatie. Uit deze relationele mensvisie waarin onderlinge verbondenheid centraal staat, volgt ook dat goede zorg meer behelst dan het individueel ondersteunen van mensen; zorg gaat ook over relaties en netwerken helpen bouwen en versterken. De onderlinge afhankelijkheid die centraal staat in de zorgethiek, maakt dat de aard van die afhankelijkheid van belang is: is deze eenzijdig, of wederkerig?

Is binnen een relatie een van de partijen zorgbehoevend, dan kan de wederkerigheid van relaties onder druk komen te staan. De een is hulpbehoevend en ontvangt zorg, de ander zit in de rol van gever. Dit heeft gevolgen voor de aard van de relaties tussen mensen, waarbij de andere rollen die mensen verbinden (zoon, vriend, zus zijn) op de achtergrond lijken te verdwijnen. In een onderzoek naar contacten tussen mensen met en zonder beperking wordt erop gewezen dat het bevorderen van wederkerige relaties van belang kan zijn om positieve relaties te ontwikkelen tussen burgers zonder en met beperkingen (Mogendorff et al., 2012). In verschillende studies wordt er ook op gewezen dat wederkerigheid kan bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling. 'Wanneer mensen met beperkingen namelijk niet alleen in een ontvangende rol verkeren maar ook iets geven in contact, kan dat bijdragen aan hun zelfrespect' (Bredewold & Malda, 2014 p.12). Wederkerigheid gaat ook over

verantwoordelijkheden en vertrouwen: als je iets geeft (een cadeau of iets doet voor een ander) vertrouw je erop dat de ander iets teruggeeft of doet. Je voelt als ontvanger de plicht dit te doen, als je de relatie in stand wil houden. Op die manier is wederkerigheid ook een belangrijke voorwaarde voor duurzame relaties. De andere kant hiervan is dat wederkerigheid vaak niet vanzelfsprekend is als de één al lang in de rol van zorgontvanger zit en de ander aangesproken wordt op zijn rol als informelezorger. In een focusgroep met cliënten en naasten delen cliënten wat het met hen doet dat als ze geen vanzelfsprekend onderdeel meer zijn van (familie) relaties:



'Familie is het belangrijkste wat je hebt. Maar uiteindelijk ben je op jezelf aangewezen. Op een gegeven moment raak je je vrienden kwijt.' Een meneer noemt ook dat hij zich buitengesloten voelt: soms wordt hem bijvoorbeeld door familie medegedeeld dat iemand overleden is. Maar hij had die persoon nog graag zelf willen spreken. Hij zou graag meer betrokken worden.

Focusgroep cliënten en naasten

Bij triadisch werken en samen werken in netwerken is het belangrijk aandacht te hebben voor wederkerigheid en indien nodig deze te bevorderen. Wederkerigheid is werken: het kan onder druk komen te staan door kwetsbare positie van mensen die hulp nodig hebben, maar betrokkenen kunnen ook actief dingen doen om wederkerigheid te bevorderen of te herstellen. Hieronder beschrijven we een casus waarin het belang van wederkerigheid naar voren komt en hulpverleners hierbij een faciliterende rol hebben.

4.3 Casusbeschrijving

'Samen zingen'

In een gesprek over het werken met ART gaat het over het belang van samen iets positiefs doen, zodat het netwerk samen werkt aan herstel. Gespreksleider: Het contact met familie en naasten is vaak verbaal ingericht en dit geeft een andere manier van contact. Heb je voorbeelden van hoe dit anders kan?

Medewerker 1

Ja, bijvoorbeeld een situatie waarbij het contact erg verstoord was tussen twee zussen. Er waren nare ervaringen geweest. Ik heb toen beiden gesproken. Hieruit kwam naar voren dat ze beiden erg van muziek en zingen hielden. Daar hebben we op ingestoken; we zijn gaan zingen met elkaar. Met veel positieve beleving. Het contact is weer goed nu. Er is nu weer een familierelatie, in plaats van dat de één cliënt is en de ander een naaste.

Medewerker 2

Ik weet hoe belangrijk het is dat het netwerk wordt betrokken. Om naar het totaalplaatje te kijken en mensen te betrekken. We werken vanuit dagbesteding samen met de aandachtsfunctionarissen van de afdeling. Naasten die meedoen aan dagbesteding werkt goed: het is laagdrempelig en je gaat samen iets doen. In plaats van dat je per se een uur moet praten. Dit zorgt ook nog voor laagdrempelig contact tussen naasten.

Medewerker 1

Bij naasten is ook herstel nodig. Bij dagbesteding, het geven van een betekenisvolle dag, kan je naasten ook betrekken. Dat mensen weer samen een positieve ervaring hebben. Dus niet vragen of mensen meegaan naar het ziekenhuis, maar samen iets positiefs doen. Dat je het even niet hoeft te hebben over wat er niet goed is. Ik zou dat veel meer uit willen bouwen, om zo mee te werken aan het herstel. We moeten daarvoor gesprekken voeren met de hulpverleners op de afdeling. We organiseren open podia. Naasten hebben dan ook contact met elkaar. Meer laten weten dat familie en naasten ook kunnen aansluiten bij dagbesteding (Verslag themabijeenkomst over ART model).

In dit voorbeeld wordt een aantal elementen genoemd die belangrijk zijn in het werken aan wederkerigheid in relaties. Ten eerste wordt benoemd dat het niet alleen gaat om het herstel van de cliënt, maar om het 'samen herstellen'. Naasten van cliënten met psychische problematiek hebben vaak veel meegemaakt en doorlopen zelf ook een herstelproces (zie ook Bransen et al.,

2014). Dit betekent dat ondersteuning vanuit de ggz niet altijd alleen gericht is op de cliënt in zorg, maar op dat netwerk met onderlinge relaties. In het geval van de twee zussen die samen gaan zingen wordt er ingestoken op een positieve activiteit, maar ook één waarbij de zussen in relatie tot elkaar gelijkwaardig zijn door samen te zingen.

De medewerker stelt het 'samen zingen' tegenover 'meegaan naar het ziekenhuis' waarin de naaste de meer instrumentele rol van 'ondersteuner' inneemt. Door het onderzoeken van gemeenschappelijke interesses delen de zussen een positieve ervaring als zussen en komt er meer wederkerigheid in de relatie: beiden beleven plezier aan het contact.

Ook maakt het voorbeeld duidelijk dat hulpverlening een belangrijke rol kan innemen in het ondersteunen bij het herstel van eenzijdige of moeizame relaties. Door met beide zussen in gesprek te gaan is het idee van samen zingen ontstaan. Hierin komt ook naar voren dat het bij triadisch werken niet altijd gaat over praten. Het gaat ook om samen dingen doen. Ook dit doorbreekt de eenzijdige rol van naaste als ondersteuner en cliënt als hulpontvanger en geeft ruimte voor meer wederkerigheid in relaties.

Tenslotte wordt genoemd dat dagbesteding een belangrijke rol kan spelen als het gaat om samenwerken in het netwerk. In de voorbeelden worden naasten uitgenodigd deel te nemen aan dagbesteding. Dit geeft een ingang om samen dingen te doen die niet direct gerelateerd zijn aan de problemen die spelen en het is een non-verbale manier om contact met elkaar te hebben; samen iets doen.

4.4 Aard van netwerken

Een afwezig of klein netwerk

Een eerste voorwaarde om in te zetten op meer wederkerigheid in relaties is dat mensen een netwerk hebben waarin ze een andere rol hebben dan die van 'patiënt'. In veel bijeenkomsten komt ter sprake dat bij veel mensen die langdurig in de ggz verblijven dit netwerk nu juist ontbreekt, of lijkt te ontbreken:



'Veel van mijn cliënten hebben eigenlijk geen contact meer met familie. Doordat er dingen in het verleden gebeurd zijn. En die zijn daar gewoon heel stellig in dat ze dat niet meer willen. Er ligt gewoon vaak heel veel trauma onder, dat niet verwerkt is en al 30 jaar speelt. Dat los je niet zomaar op. Je krijgt dan als het ware de familie er ook bij, die kan ik niet ook nog helpen. Als je dan een cliëntondersteuner aanbiedt en het antwoord is nee, dan houdt het op. Als het van allerlei kanten niet te doen is, dan is de verbinding opzoeken heel lastig.'

Focusgroep professionals

Het ontbreken van of het hebben van een heel klein netwerk kan het creëren voor wederkerigheid in relaties in de weg zitten. Binnen Radicale vernieuwing hoorden we veel voorbeelden dat het systematisch inventariseren van iemands netwerk belangrijk kan zijn (zie hoofdstuk 2). Soms blijkt na een dergelijke systematische inventarisatie dat er toch contacten zijn met belangrijke anderen die voor de behandeling of begeleiders eerder niet bekend waren. Ook wordt genoemd dat het kan helpen om te bespreken hoe iemands netwerk er vroeger uitzag en of er wellicht contacten zijn die iemand wil herstellen.

Spanningen in het netwerk

In de gesprekken over triadisch werken tijdens het actieonderzoek werd regelmatig benoemd dat het netwerk van een persoon niet altijd als steunend of

helpend wordt ervaren, of dat er sprake is van een weinig harmonieus netwerk. Dit kan de wederkerigheid in netwerken in de weg staan. Een veel genoemde situatie is bijvoorbeeld dat hulpverleners benoemden dat ouders overbezorgd zijn. Ook wordt genoemd dat behandelaren of begeleiders niet altijd de vaardigheden hebben om in die situaties te ondersteunen bij het herstellen of uitbreiden van iemands netwerk. Binnen het actieonderzoek kwam naar voren dat training in werken met naasten belangrijk is. In een focusgroep zegt een familie ervaringsdeskundige hierover:



'Juist omdat het triadisch werken voor veel hulpverleners best wel ingewikkeld is, en naasten soms lastig gevonden worden –en dat herken ik ook in mijn dagelijks werk– het lijkt me zo belangrijk dat hulpverleners getraind worden in het actief met naasten werken. Actief met naasten contact hebben[..] ik denk dat ze erin getraind moeten worden, dat je er niet vanuit moet gaan dat iemand zich veilig en prettig genoeg bij voelt om dat ook in praktijk te brengen.'

Focusgroep cliënten en naasten

Tjaden (2022) beschrijft in haar onderzoek naar resource groepen¹ hoe conflicten netwerksamenwerking lastig kunnen maken. Ze wijst erop dat ook in situaties waarbij het netwerk geen steunende rol heeft, het bespreken van de onderlinge relaties toch belangrijk is voor herstel. Geredeneerd vanuit een netwerkvisie krijgen begrippen als autonomie, verantwoordelijkheid en eigen regie immers hun betekenis in relaties met anderen (Tjaden, 2022: 100). Het in beeld krijgen van deze sociale contacten is een belangrijke stap in het werken naar herstel, ook als de conclusie is dat contact op dit moment niet helpend is.

Sociale gemeenschap

In de bijeenkomsten van Radicale vernieuwing werd benadrukt dat voor mensen die verblijven in de langdurige ggz, de relaties tussen bewoners onderling vaak ook belangrijk zijn en het van waarde kan zijn om daarin wederkerigheid te faciliteren. Tijdens een focusgroep met bewoners van een beschermd wonen locatie komt dit ter sprake:



'Ik vind het wel belangrijk dat je hoort wat er met iemand aan de hand is als iemand er een tijdje niet is en je je gaat afvragen wat er aan de hand is. Soms mogen ze [personeel] niet zeggen wat er aan de hand is en dan hoor je later pas dat iemand bijvoorbeeld in het ziekenhuis ligt. Je wil ook een kaartje kunnen sturen of zo, een beetje menselijkheid. Dit is toch een beetje een soort kleine sociale gemeenschap. Als er dan met iemand iets aan de hand is, dan wil je dat ook een beetje weten. Maar dat willen ze dan niet zeggen weet je wel.'

Focusgroep cliënten

In het faciliteren van dergelijke contacten zijn nog wel eens twijfels over de omgang met privacy. Hierover is meer informatie te vinden in de Zorgstandaard Naasten (2021).

4.5 Denken vanuit drie perspectieven

Een belangrijk aspect om wederkerigheid te faciliteren is het hebben van aandacht voor de ervaringen en het herstelproces van naasten. Op die manier worden ook hun ervaringen en herstelproces onderdeel van de triade en draait het niet uitsluitend om de cliënt als ontvanger van hulp. Een naastenadviseur die bij een van de deelnemende organisaties aan Radicale vernieuwing werkt zegt daarover:



'Er wordt vaak gezegd, naasten deugen niet, zijn lastig, willen niet meewerken, wel een betrokken moeder maar is die niet juist weer te betrokken. Dan ga ik weer met ze kijken, wat is het verhaal van die moeder? Ze heeft al 20 jaar een verhaal met haar zoon en allerlei hulpverleners die haar in een bepaald hokje hebben geduwd. Kan je ook het verhaal optekenen van die moeder? Neutraal kijken naar het type contact, begrijpen wat er gebeurd is en ze daarin helpen. En wat zij vaak hebben gedaan is zeggen: het deugt niet. Maar hoe zou het voor jou voelen als je 33 professionals voorbij hebt zien komen?'

Interview naastenadviseur

De organisatie waar deze naastenadviseur werkt geeft trainingen aan teams waarin veel aandacht is voor het perspectief van naasten. Hij spreekt cursisten bijvoorbeeld aan op hun eigen ervaring: iedereen is tenslotte de naaste van een ander. De wederkerigheid in deze manier van denken schept ruimte voor perspectief. Hij/ zij is er niet alleen ter ondersteuning van degene in zorg, maar heeft een eigen verhaal. In de Zorgstandaard Naasten wordt dit als volgt omschreven: 'ook de eigen patiënt- en familie-ervaringen van de hulpverlener kunnen bijdragen aan de herkenning en erkenning van herstelprocessen' (Zorgstandaard Naasten, 2021).

Het delen van persoonlijke ervaringen van professionals gebeurde bijvoorbeeld in de [kampvuurgesprekken](#) die onderdeel waren van Radicale vernieuwing. In deze gesprekken gaan cliënten, medewerkers en naasten als gelijken in gesprek met elkaar en spreken ze vanuit hun eigen persoonlijke ervaring. Het in gesprek gaan met en luisteren naar elkaars ervaringen op een gelijkwaardige wijze is een praktische manier om wederkerigheid te ondersteunen, ook op het niveau van de organisatie:



Een van deelnemers tijdens een kampvuurgesprek heeft een afbeelding van een zwevend object wat drie vormen reflecteert: een cirkel, een vierkant en een driehoek. Ze vertelt dat ze het als hulpverlener gebruikt in gesprekken met naasten om inzichtelijk te maken hoe cliënt-naaste-professional alle drie iets anders kunnen zien, maar dat ze allemaal het zwevende object niet in zicht hebben. Het staat voor haar symbool voor de ingewikkeldheid soms, en het belang aandacht te hebben voor verschillende perspectieven. Dat eenieder zijn eigen waarheid heeft. Die verschillende perspectieven zijn er ook bij het beantwoorden van de vraag wat goede zorg is en wat het doel van zorg moet zijn.

Verslag kampvuurgesprek

Van belang hierbij is dus steeds het verhaal van de naaste te zien en te horen en aandacht te hebben voor het herstelproces wat naasten doormaken. Deze aandacht kan in de knel komen als de inzet van naasten vooral instrumenteel wordt benaderd; de naaste wordt dan alleen gezien als iemand die een rol vervult in het ondersteunen van de cliënt. Dit kan bijvoorbeeld de rol zijn van informatiebron, co-begeleider of mantelzorger. Hoe belangrijk deze rollen ook kunnen zijn, het eenzijdig benaderen van naasten als een schakel

in het zorgproces draagt het risico in zich dat het eigen verhaal van naasten naar de achtergrond verdwijnt en dit kan wederkerigheid en daarmee de duurzaamheid van relaties in de weg staan: de een is dan uitsluitend de gever, de ander de ontvanger. Dit zien we ook terug in het onderzoek van Tjaden (2022), die erop wijst dat een verschuiving van rollen, waarbij degene in zorg weer wordt gezien als een persoon met eigen dromen en wensen, belangrijk is in het goed functioneren van een resource groep. Het is van belang om bij triadisch werken aandacht te hebben voor deze rolverschuiving en dat de ervaringen van naasten zelf wordt steeds meer erkend. In de zorgstandaard naasten (2021) zijn bijvoorbeeld werkkaarten te vinden over wat naasten nodig hebben.

4.6 Samenvattend

- Wederkerigheid is belangrijk in het creëren van meer duurzame en gelijkwaardige relaties. In triadisch werken is het daarom belangrijk om hier oog voor te hebben.
- Niemand is uitsluitend cliënt, hulpverlener of naaste. Door aandacht te hebben voor de persoonlijke ervaring van eenieder in het netwerk kan wederkerigheid worden gefaciliteerd en relationeel werken worden vergemakkelijkt.
- Het is van belang om zowel te onderzoeken wie onderdeel is van een netwerk als ook wat mensen met elkaar verbindt. Los van de cliënt, naaste of hulpverlenersrol. Dit kan handvaten bieden om vanuit wederkerigheid in de triade samen te werken. Dit kan door niet alleen te praten, maar juist ook door dingen samen te doen.

5 Wat heeft invloed op de implementatie?



‘Er is behoefte om met elkaar af te spreken wat de basis is. Wat is de norm waar je samen tenminste aan moet voldoen? Daarvoor wil je een nieuwe standaardprocedure hebben met vaste elementen zoals het gebruik van de ecogram en altijd een naaste bij de intake. En daar dan aan vasthouden, ook met de positieve flow die er nu is.’

Verslag bijeenkomst van een van de aangesloten praktijken over het actieonderzoek



5.1 Inleiding

Het hoofdstukcitaat afkomstig van een professional van één van de aangesloten praktijken gaat in op verschillende aspecten van een vernieuwingsproces: waar wil je naartoe, wat en wie heb je daarvoor nodig, wat heb je al waar je op kan doorbouwen, hoe pak je door en benut je momentum? Veranderen gaat niet vanzelf, daarvoor zijn meerdere acties bij betrokken partijen nodig.

Zoals beschreven in [Hoofdstuk 1](#) hebben we in dit actieonderzoek gebruik gemaakt van twee theoretische invalshoeken: de empirische ethiek en het Consolidation Framework for Implementation Research (CFIR) (Damschroder et al., 2009). Het CFIR biedt een overkoepelend kader om implementatieprocessen te begrijpen en te versterken. Daarbij worden vijf categorieën van beïnvloedende factoren (in positieve of negatieve zin) onderscheiden:

1. Kenmerken van de vernieuwing
2. De context van de vernieuwing
3. De kenmerken van de organisatie
4. Kenmerken van de stakeholders
5. Het veranderproces

In dit hoofdstuk beschrijven we wat we zagen in het actieonderzoek met betrekking tot de vernieuwingsprocessen van de praktijken en binnen de themanetwerken om meer triadisch te werken en welke bevorderende en belemmerende factoren (met het CFIR als raamwerk) een rol speelden. Dit wordt eerst geïllustreerd met een casusbeschrijving van het implementatieproces van de vernieuwing binnen één van de aangesloten organisaties. Daarna wordt beschreven wat er geleerd kan worden van de implementatieprocessen van de andere organisaties.

5.2 Casusbeschrijving

Inleiding

De bij Radicale vernieuwing langdurige ggz en het actieonderzoek aangesloten organisaties hebben zoals beschreven elk op hun eigen manier gewerkt aan hun specifieke vernieuwing. De vernieuwing van de deelnemende organisatie HVO-Querido (organisatie voor beschermd wonen en maatschappelijke opvang in Amsterdam) illustreert het implementatieproces van triadisch werken, wat hierbij helpend is, en het cyclische leerproces goed. Deze vernieuwing wordt hieronder beschreven.

De leercirkels

HVO-Querido heeft ingezet op het versterken van triadisch werken binnen de jongvolwassen teams, met specifieke focus op drie van de teams. Het doel van het begeleidende actieonderzoek bij deze teams was om in het cyclische proces van plannen, doen, observeren en reflecteren het triadisch werken verder te brengen en te leren. Dit leren vond plaats op verschillende niveaus:

1. In en tussen de 3 teams (cirkel 1).
2. Met de andere jongere teams (cirkel 2).
3. Op organisatieniveau (cirkel 3).
4. Tussen organisaties door ervaringen te delen met de andere deelnemende organisaties van Radicale vernieuwing (cirkel 4).

Werk sessie

In oktober 2022 is gestart met een werksessie met de drie teams met een gezamenlijke reflectie op de betekenis en het belang van de triade, om zo én met elkaar in dialoog te gaan over hoe sterk de wens en motivatie is om triadisch te werken en deze waar nodig te versterken door het belang en de opbrengsten van triadisch werken te bespreken. Onder andere samen met de naastenadviseur/trainer netwerkondersteunend werken van HVO-Querido en zorgcoördinatoren van de jongvolwassen-teams. Naast de teamleden en teammanager namen vanuit elk team cliënten deel aan de werksessie. Ook een naaste nam deel. De actieonderzoekers, de onderzoeker van HVO-Querido en de coördinator van Radicale vernieuwing langdurige ggz hebben de werksessie begeleid. In breakout sessies is gewerkt aan de wensen per team voor triadisch werken met de methode van kampvuurgesprekken (Kramer & Braun, 2018) (zie ook het [Doeboek](#) voor de werkwijze van kampvuurgesprekken). Deze wensen zijn vertaald naar acties en plannen om in het komende jaar triadisch werken te versterken. De teams hebben deze plannen aan elkaar gepresenteerd. Belangrijke opbrengsten van deze dag zijn te vinden op de volgende pagina's.

Het gezamenlijke verhaal

Een belangrijk deel van de werksessie was gericht op het delen van dromen over triadisch werken en om deze concreet te maken als lange termijn visie. Deze dromen gingen over binnen de hele organisatie triadisch werken, betrekken van andere organisaties voor bijvoorbeeld de behandeling van cliënten, naasten breed te zien (niet alleen familie), met vertrouwen met naasten samen te werken, dat het contact met naasten vanzelfsprekend is. Tijdens de werksessie hebben de deelnemers een gezamenlijk verhaal gemaakt waarom triadisch werken belangrijk is wat geïllustreerd wordt met onderstaande citaten. Hierin valt op dat triadisch werken niet alleen gaat over hoe de deelnemers van de triade kunnen werken aan het herstel van de cliënt maar dat het (juist) ook gaat om wat naasten nodig hebben.



‘Er is meer verbondenheid met cliënten onderling, daardoor heeft mijn kind weer meer sociale contacten’.

Verslag werksessie



‘Het werken met naasten is wat dit werk mooi maakt. Je kan echt verschil maken. Stagnatie kan komen omdat naasten ook hun eigen herstelproces doormaken en in een andere fase zitten. Door daarbij aan te sluiten kan je echt verschil maken’.

Verslag werksessie



‘Herstel gaat niet over het herstel van de client zelf, maar ook over herstel van de omgeving. De vraag ‘wat was er voordat ik [de begeleider] er instapte’ is belangrijk’.

Verslag werksessie

Delen van eigen ervaringen

Tijdens de werksessie werden de deelnemers uitgenodigd om eigen ervaringen in te brengen met triadisch werken of juist het gebrek aan triadisch werken.



‘Als ouder ervaar ik de locatie waar naasten vanaf het begin worden betrokken als een paradijs op aarde, in vergelijking met hoe het eerst ging. Het was vaak onpersoonlijk, de psychiater kende niet eens de roepnaam van mijn kind. Dan voel ik me niet meer serieus genomen. Naasten kunnen ogen van hulpverleners zijn, maar het is ook andersom. Ik heb door de betrokkenheid nog nooit zo goed met mijn kind kunnen praten.’

Verslag werksessie

Benadrukt werd dat iedereen eigen ervaringen heeft en ook professionals werden gestimuleerd om eigen ervaringen als naaste te delen, niet alleen in het primaire hulpverleningsproces maar ook bij intervisie en reflectie (zie onderstaand citaat).



‘Uit eigen ervaring weten hoe ingrijpend het kan zijn als een naaste een psychische kwetsbaarheid heeft. Ik weet hoe het voelt om niet gehoord te worden. Dat is een extra motivatie om te zorgen dat naasten niet dezelfde muren tegen komen die wij als familie tegenkwamen’.

Verslag werksessie

Anticiperen op belemmeringen

Tijdens de werksessie werden meerdere factoren ingebracht die mogelijk een belemmering kunnen zijn voor het versterken van triadisch werken. Zoals dat er nog een kloof kan zijn tussen naasten en begeleiders door slechte ervaringen met zorg (elders). Ook kan er sprake zijn van handelingsonzekerheid of -verlegenheid doordat professionals nog niet getraind zijn in triadisch werken en bang zijn om iets verkeerd te doen en/of een onaanvaardbaar risico te nemen. Of fouten te maken op het gebied van privacy. Ook komt het voor dat nog niet alle teamleden het belang van triadisch werken als groot ervaren. Werkdruk en tijdgebrek spelen hierbij een rol.



‘Men is zo druk bezig dat men geen tijd inruimt voor verbinding met de triade. Terwijl juist die verbinding uiteindelijk tijdbesparend zou kunnen gaan werken.’

Verslag werksessie

Bij het opstellen van het stappenplan hebben de teams ingezet op hoe deze (mogelijke) belemmerende factoren aangepakt kunnen worden.

Stappenplan

Elk team heeft aan het einde van de werksessie een eigen stappenplan opgesteld met concrete acties om triadisch werken te versterken en de teams hebben deze plannen aan elkaar gepresenteerd. In de stappenplannen werd onder andere genoemd:

- In de intake meer focussen op naasten door altijd te vragen naasten mee te nemen en aan de naasten te vragen wat ze nodig hebben voor samenwerking in de triade. En wat naasten überhaupt nodig hebben.
- Ecogram inzetten voor het in kaart brengen van de belangrijke anderen. (Zie ook het [Doeboek](#)).
- Werken met naasten wordt een vast onderdeel van de casuïstiekbespreking.
- Community gevoel in de voorzieningen vergroten door de onderlinge contacten te versterken.
- Professionals worden getraind in methodieken voor het werken met naasten.
- Volhouden, ook als het moeilijk is en er weerstand is bij cliënten, naasten en/of collega's.
- Inzetten op tijd vrijmaken om triadisch te werken, als team en in trajecten en focus op dat dit zich in tijd later terugbetaald.
- Successen met elkaar delen.

Uitvoering en evaluaties

Na de werksessie zijn de teams aan de slag gegaan met het uitvoeren van hun stappenplan. Ook de andere jongvolwassen teams werden betrokken waarmee het aantal deelnemende teams tussentijds werd uitgebreid. In februari 2023 is er een evaluatiebijeenkomst geweest met alle jongvolwassen teams. Tijdens deze bijeenkomst hebben de teams elkaar verteld over de voortgang, wat goed ging en welke belemmeringen werden ervaren. En welke lessen geleerd konden worden en welke aanvullende stappen gezet gaan worden. De volgende tussentijdse resultaten zijn genoemd:

- Werkroutines zijn anders ingericht:
 - Er wordt meer en bewuster triadisch gewerkt door een ecogram te maken en altijd te vragen welke naasten betrokken kunnen worden, formeel en informeel. Aan cliënten wordt gevraagd 'wie neem je mee?' in plaats van 'wil je iemand meenemen?'
 - Zo vroeg mogelijk beginnen helpt. Het intakeformulier is bijvoorbeeld aangepast, hier wordt nu naar de rol van naasten gevraagd.
 - Er zijn appgroepen met bewoners en naasten om laagdrempelig contact te hebben.
 - Er wordt een triadekaart naasten gemaakt en er wordt samengewerkt met het herstelbureau met workshops voor naasten.
- Professionals zijn getraind in het samenwerken met naasten en er gaan nog meer professionals getraind worden.
- Doorgaande intervisie en reflectie. De naastenadviseurs worden betrokken bij casuïstiek, als professionals vragen hebben over wat de beste aanpak is. De naastenadviseurs zijn gefaciliteerd om uren te besteden aan het versterken van triadisch werken. Er is hierbij aandacht voor overstijgende

thema's zoals intergenerationele overdracht, culturele invloeden, systemisch werken en hoe te werken met steeds jongere cliënten.

- Overige resultaten:
 - Er hoeft niet begonnen te worden met de moeilijkste casus.



Voorheen was het vaak 'bij die casus kan het niet' en het dan maar nergens doen omdat het bij de uitzondering niet kan. Dat moet je omdraaien.

Verslag werksessie

- Successen worden gedeeld, met aandacht voor wat maakt dat het werkt.
- Er zijn laagdrempelige activiteiten georganiseerd met begeleiders en naasten.

Het tempo van de verandering was niet binnen elk team hetzelfde: sommige teams hadden al veel stappen gemaakt in het bewuster werken in de triade. In andere teams gebeurde het werken in de triade wel maar ging dit nog minder bewust. Deels omdat de ervaring was dat sommige groepen jongeren een sterke focus hebben op 'ik wil het alleen doen' wat triadisch werken uitdagender maakt. Personele wisselingen, werkdruk en de behoefte om het stappenplan voor triadisch werken opnieuw eigen te maken speelden ook een rol.

In september 2023 is met de teams teruggeblikt op het jaar waarin ze bezig zijn geweest met het uitvoeren van hun stappenplannen. Vanuit alle teams is de meerwaarde van de triadische aanpak gedeeld:

- Omslag in wat de basis van het werk is: in plaats van dat het draait om één op één begeleiden is het netwerk de basis van het werken geworden. Triadisch werken (bijvoorbeeld door structureel gebruik van het ecogram)

helpt om de krachtgerichte aanpak vorm te geven: je begint niet bij het probleem maar bij de vraag 'wie is deze persoon en zijn netwerk?'

- Triadisch werken kan zorgen voor meer wederzijds begrip. Voor wat de jongere meemaakt, maar ook meer begrip bij ouders voor wat de positie van hulpverlening is.

Naast de opbrengsten en helpende factoren die uit het voorgaande evaluatiemoment bleken, werd met nadruk genoemd dat het belangrijk is om constante aandacht voor triadisch werken te hebben ook juist met ondersteuning van adviseurs van buiten het team, en het standaard op te nemen in het trainingsprogramma van teamleden en ook in de HR-cyclus zodat het onderdeel is van het professioneel functioneren. Als belemmerende factoren werden werkdruk en verloop

(opnieuw) genoemd, privacyvraagstukken (wat mag je wanneer met wie delen) en ervaren dilemma's tussen triadisch werken en eigen regie van de cliënt. Naar aanleiding van deze bijeenkomst is vanuit de organisatie ingezoomd op wat het binnen sommige teams moeilijker lijkt te maken dan bij anderen om te komen tot maatwerkoplossingen. Factoren die belemmerend werken worden verderop beschreven. De bijeenkomst werd afgesloten met het formuleren van tegeltjeswijsheden om te helpen focus te houden.

Het proces van de jongerenteams is gedeeld binnen de organisatie en op basis van de ervaringen is een advies uitgebracht aan de directie. Ook zijn de aanpak en de geleerde lessen gedeeld met de organisaties van Radicale vernieuwing langdurige ggz tijdens verschillende bijeenkomsten.



5.3 Wat helpt en wat hindert?

Het vernieuwingsproces van HVO-Querido laat een aantal belangrijke factoren van het implementatieproces van triadisch werken zien:

- Het belang van draagvlak en urgentie op alle lagen van de organisatie.
- Het belang van een gedragen stappenplan om te komen tot veranderingen met daarbij (gezamenlijke) evaluatiemomenten.
- De erkenning dat triadisch werken ook een attitude en vaardigheid is die getraind kan en moet worden.

De implementatie van vernieuwingen binnen de andere deelnemende organisaties laten deze en ook aanvullende bevorderende en belemmerende factoren van het veranderproces zien. Deze worden hieronder beschreven aan de hand van het CFIR-raamwerk.

Kenmerken van de vernieuwing

Complexiteit versus gewoon doen

Het versterken van samenwerken in de triade, met een brede opvatting van wie naasten zijn en met focus op ondersteuningsbehoeften van alle deelnemers in de triade is een vernieuwing waar wat betreft complexiteit verschillende punten over gemaakt kunnen worden. Triadisch werken wordt vaak ervaren als lastig, complex, uitdagend vooral als het gaat om mensen die al lang in zorg zijn en waarbij het triadisch gaan werken als een forse verandering wordt gezien. Juist omdat bij de start beginnen als één van de succesfactoren wordt gezien en hoe je dat dan doet bij mensen die al lang in zorg zijn.



‘Daar is een succesfactor dat meteen bij de start van het traject de familie en naasten worden meegenomen. Dat is heel essentieel. Het is een belemmerende factor

in de beschermd wonen voorzieningen, dat naasten jaren niet betrokken zijn en dat er in ene iets van hen wordt verwacht. Dat stuit op weerstand. Dat is ook begrijpelijk.’

*Verslag bijeenkomst thema
ART in de praktijk*

Aan de andere kant wordt triadisch werken soms ook als iets basaal gezien, als iets dat ‘gewoon’ gedaan moet worden.



‘Samen afspraken maken en vooral gewoon doen.’

*Verslag themabijeenkomst
over ART model*



‘Het gaat ook om gewoon betrokken worden, op een natuurlijke manier, door hulpverleners. Met vragen over ‘wanneer begonnen jullie dingen te merken’. Dat zet je ook aan het denken. En dat je afspraken kan maken met hulpverleners. Over bijvoorbeeld wachten totdat iemand zelf aangeeft hulp te willen of het over te nemen.’

*Verslag themabijeenkomst
over ART model*

Hier lijkt spanning te zitten: aan de ene kant wordt triadisch werken gezien als iets dat complex is en waar handelingsverlegenheid speelt en aan de andere kant wordt triadisch werken gezien als een basishouding waarbij je gewoon moet *doen*. Juist dit laatste, dat het soms gezien wordt als iets dat elke professional automatisch moet kunnen kan samengaan met de handelingsverlegenheid. Want hoe ga je bespreken dat je iets moeilijk vindt als het idee leeft dat iedereen het moet kunnen? Hier lopen twee dingen door elkaar: dat het een basisonderdeel van het werk zou moeten zijn (volgens velen) betekent niet dat het een vaardigheid is die elke professional automatisch heeft. Erkenning voor de complexiteit van

triadisch werken en dat het trainbare, te leren vaardigheden en attitudes betreft is een belangrijke stap in het proces om meer triadisch te werken. Dit wordt geïllustreerd door onderstaande citaat van een professional:

‘Ik dacht eerst dat het simpel was, je gaat met elkaar in gesprek en dan kom je er wel uit. Maar het is ontzettend ingewikkeld. We verwachten van alles van elkaar, oplossingen. Maar het is ingewikkeld en dat vertellen we niet altijd aan elkaar.’

Verslag themabijeenkomst over ART model

Kennis en ervaring benutten

Een ander belangrijk punt is dat samenwerking in de triade een lange geschiedenis heeft en er al verschillende methodieken en werkwijzen zijn om toe te passen. Deelnemende organisaties hebben bijvoorbeeld ervaringen met werken volgens het model van Active Recovery Triad (ART) en hoe de ART-monitor kan worden ingezet, uitgewisseld. Organisaties die hier al veel ervaring mee hadden, hebben met werkbezoeken andere organisaties geadviseerd en ondersteund in hun veranderproces. Ook is er een [zorgstandaard](#) over de samenwerking van naasten beschikbaar (Zorgstandaard Naasten, 2021). Dergelijke modellen en producten hebben een belangrijke steunende functie voor de praktijk maar worden tegelijkertijd nog niet optimaal benut.

Bovenstaande laat zien dat er spanning zit in hoe er naar triadisch werken wordt gekeken met aan de ene kant ‘het is een kwestie van doen’ en aan de andere kant triadisch werken als een proces met een lange adem waarin leren en trainen van belang zijn. Dit geeft de complexiteit van deze verandering weer.

De context

Onderdeel van beweging Radicale vernieuwing langdurige ggz

Het versterken van de samenwerking in de triade gebeurde in het bredere verband van Radicale vernieuwing langdurige ggz. Daarbij was elke aangesloten organisatie wel vrij in de invulling van de inhoud, het proces en het tempo van hun vernieuwing. Het is dus niet zo dat alle betrokken organisatie op dezelfde wijze aan dezelfde vernieuwing werkten. Leren van elkaar gebeurde binnen thema’s (zoals beschreven in [Hoofdstuk 1](#)) en soms ook over specifieke onderwerpen waarbij organisaties vanuit gedeelde ervaringen met elkaar optrokken.

‘En ik heb heel veel contact gehad in die tijd, bijvoorbeeld met een andere coördinator [van een andere bij Radicale vernieuwing aangesloten organisatie] over een herstelkliniek daar. Dus dat sterkte een beetje. Ik kon dan van buitenaf ook dat geluid terugbrengen.’

Interview coördinator

Door onderdeel te zijn van een beweging en van een actieonderzoek bleef er aanhoudende aandacht voor de vernieuwing. De mate waarin dit leidde tot (concrete) stappen verschilde per organisatie; sommige organisaties hebben in een cyclisch proces gericht een verandering doorgemaakt, andere organisaties sloten aan bij de themabijeenkomsten en namen hieruit input mee naar hun organisatie waarbij de vertaling naar acties wisselde. Dit had ook te maken met verschillende verwachtingen en wensen over de deelname aan Radicale vernieuwing: soms was er vooral behoefte (bij de coördinator van de betreffende organisatie) aan vrije ruimte om stil te staan bij wat er anders zou kunnen en matchte dit goed met de aanpak van Radicale vernieuwing om vanuit ‘de wortel’ te werken zonder de noodzaak

om een stappenplan te maken. Anderen zochten juist wel naar een modus om te komen tot concrete veranderingen en hadden behoefte aan handvatten. Deze werden soms gevonden, bijvoorbeeld bij andere deelnemers, maar soms bleef dit een zoektocht, mede afhankelijk van de persoonlijke stijl van werken en behoefte aan kaders van de coördinator.

“Het was eventjes een beetje zoeken van wat breng ik in, wat haal ik eruit? Maar ondertussen haalde ik wel gewoon veel uit de beweging dat ons heeft geholpen [onder andere uitwisseling met andere organisaties over de implementatie van het ART-model]. Dus op een gegeven moment heb ik dat zoeken naar dat concrete een beetje losgelaten.”

Interview coördinator

“Aan de ene kant word je supergoed gefaciliteerd, maar daardoor word je ook lui en afwachtend. Ik zit er misschien heel pessimistisch in hoor, maar daar heb ik dan af en toe wel eens last van. Dat ik denk nou jongens, we hebben een uur met elkaar gepraat, en nu? En daar ligt een deel van de verantwoordelijkheid bij mezelf. Dat ik dan die ‘en nu’ ook zelf moet gaan formuleren.”

Interview coördinator

Wettelijke kaders en systemen

Een ander belangrijk onderdeel van de context zijn de wettelijke en financieringskaders waarbinnen gewerkt wordt in de langdurige ggz. Bij de brede opvatting van triadisch werken gaat het ook (juist) om het betrekken van de wijk en domeinoverstijgend werken met andere zorgverleners. De schotten tussen de wettelijke kaders bemoeilijken deze samenwerking vaak. Ook sluiten financieringskaders vaak niet aan bij wat nodig is om triadisch te werken.

“Gesprekken met ouders kunnen we inderdaad niet altijd schrijven [in de administratie voor financiering].

Bijvoorbeeld de mensen die in de woonvorm zitten, vaak Wlz, die uren schrijf je niet weg omdat dat 24-uurs zorg is. Alle dingen die je achter de schermen voor iemand doet, zoals contact met het gebiedsteams, kun je niet wegschrijven. Dat is allemaal wat erbij in hoort.”

Focusgroep professionals

De druk vanuit het stelsel is hoog wat ook van invloed is op de ruimte die er wordt ervaren om anders te werken. Zo is genoemd dat men wil dat alles drempelvrij toegankelijk is, maar de werkelijkheid is vanwege wetten, regels en organisatiegrenzen vaak anders zijn.

“Het is wel een issue dat er veel externe factoren zijn die de druk in de organisatie vergroten. Zoals het IZA [Integraal Zorgakkoord]. En mensen worden gedwongen door de marktwerking om te laten zien dat ze op de goede financiële en regelmanier bezig zijn in plaats van met datgene te doen waar ze goed in zijn. Je wil op een andere manier, in gezamenlijkheid, de dingen die we altijd normaal hebben gevonden weer terugbrengen.”

Verslag themabijeenkomst over ART model

In bijeenkomsten rondom het thema dagbesteding is veel aandacht besteed aan financieringsvraagstukken. Binnen dit themanetwerk zijn de gemeenschappelijke problemen op dit vlak geïnventariseerd met als voornaamste uitkomst dat de financiering niet volgend is aan de cliënten en hun behoeften.

“We zijn veel bezig met hoe je iets [dagbesteding] gefinancierd krijgt. De gemeente wil bezuinigen op Wmo, CIZ wil zo min mogelijk indicaties afgeven. Ik ben als begeleiders aan het lobbyen om het toch voor elkaar te krijgen. De wethouder zegt, we gaan de ontwikkeling van de geldstroom volgen. Dat is niet de bedoeling. Je moet kijken hoe het gaat met bewoners, dat moet toch het doel zijn.”

Verslag bijeenkomst thema Zinnvolle daginvulling

Zoeken naar ruimte

In de praktijk zoeken professionals naar zo veel mogelijk mogelijkheden om te doen wat ze moeten doen met daarbij termen als 'on gehoorzaamheid' en 'le f tonen'.

Tijdens een van de bijeenkomsten rondom het thema Zinvol rapporteren werd dit beschreven als:

'We moeten ook een beetje buiten de lijntjes kleuren, daar gaat het om.'

*Verslag bijeenkomst thema
Zinvol Rapporteren*

De laatste Landelijke ontmoeting Radicale vernieuwing langdurige ggz had als thema 'de rebel in jezelf' met vragen zoals:

'Waar verleg jij de grenzen? Waar vind jij de rebel in jezelf? Durf jij tegen de stroom in te zwemmen en hoe behoud je dan je energie? Wat heb je hiervoor nodig en hoe kunnen we dat organiseren? Waar is onze burgerlijke on gehoorzaamheid nodig?'

*Aankondiging Landelijke ontmoeting
Radicale vernieuwing langdurige ggz 2023*

Tegelijkertijd wordt vanuit het perspectief van de financiers ook gezocht naar andere manieren voor verantwoording maar dat is vooralsnog vooral verkennend.

'Wij hadden onlangs een afspraak met het zorgkantoor. Zij zeiden dit onderwerp [zinvol rapporteren] ook te herkennen en dat ze bezig zijn met het herijken van wat er allemaal zinvol is om te rapporteren. Op het moment dat het goed gaat rapporteer je niks, en op het moment dat er iets gebeurt wordt er om veel rapportage gevraagd. Hier moet een bepaalde lijn in gaan komen, maar dat kan alleen maar vanuit de cliënt zelf.'

*Verslag bijeenkomst thema
Zinvolle daginvulling*

De context van het versterken van triadisch werken werd, samenvattend, in negatieve zin vooral bepaald door de landelijke systemen en schotten tussen domeinen die domeinoverstijgende samenwerking belemmeren. In positieve zin was er de context van Radicale vernieuwing waardoor het samen leren duidelijk werd versterkt. Met de kanttekening dat het open karakter van Radicale vernieuwing door sommige organisaties erg werd gewaardeerd maar anderen aangaven, zeker verderop in het traject, meer behoefte te hebben aan richtinggevende acties.

De kenmerken van de organisatie

Nut en noodzaak op alle organisatielagen

Op basis van de bijeenkomsten, (groeps-) interviews en observaties kunnen meerdere aan de organisatie verbonden factoren genoemd worden die bevorderend dan wel belemmerend werken voor het versterken van triadisch werken. Een hele belangrijke factor is de mate waarin het nut en de noodzaak van triadisch werken ervaren wordt binnen alle lagen van de organisatie. Deze betrokkenheid door de hele organisatie heen wordt als cruciaal gezien voor een geslaagde vernieuwingen en triadisch werken.

'Als de bovenste twee lagen [van de organisatie] niet honderd procent met dit onderwerp bezig zijn dan gaat het mis.'

Interview naastenadviseur

Het betrekken van bestuurders is een thema dat veelvuldig aan bod gekomen is gedurende het actieonderzoek en dat bij de ene organisatie vlotter ging dan bij de andere. De achtergrond (wel of geen eigen ervaring in zorg) en visie van de bestuurder worden hierbij als bepalend gezien. Bestuurders hebben hier ook een voorbeeldfunctie, met of zij zelf ook trainingen in het

samenwerken met naasten volgen en de mate waarin zij cliënten en naasten betrekken bij het uitvoeren van hun eigen werkzaamheden. Een andere belangrijke factor is de mate waarin vanuit de werkvloer en het middenmanagement duidelijk wordt gemaakt aan bestuurders wat samenwerking in de triade oplevert. Hier gaat het om een combinatie van een topdown en bottom-up proces.

Bestuurlijke betrokkenheid heeft impact op hoe het proces van samenwerking in de triade gefaciliteerd wordt. Worden er bijvoorbeeld aandachtsfunctionarissen en adviseurs naastenbeleid aangesteld en krijgen zij voldoende uren om taken te kunnen uitoefenen?



‘Wat wij nu meemaken hier is dat ik nu de naastenconsulent ben geworden, en op de andere klinieken is die functie ook ingevoerd, en wij hebben daar ook echt uren voor gekregen. Een hele kantoordag van 8 uur mag ik daaraan besteden. Want op een normale werkdag op de werkvloer, kom ik hier niet aan toe. Maar doordat ik die uren heb gekregen, is er heel veel van de grond gekomen. Maar dat gebeurt lang niet overal. Als er geen uren worden gegeven, kan er vrij weinig gebeuren. Ik denk dat dat iets noodzakelijks is, om daar tijd en geld voor vrij te maken als je dit wilt doen. Dus echt faciliteren.’

Focusgroep professionals

Organisatiecultuur

De cultuur binnen de organisatie speelt ook een rol, bijvoorbeeld over hoe er wordt omgegaan met het nemen van risico's, met veranderingen en hoe successen getypeerd worden (zie ook de [reflectietool](#)). Elk type organisatiecultuur heeft hierin helpende en belemmerende factoren zonder dat één van de typen culturen per se het beste werkt voor het versterken van triadisch werken. Het is vooral iets om bewust op te reflecteren in het veranderproces.

Personeelstekort en werkdruk

Een volgende organisatorische factor die duidelijk impact heeft op het implementatieproces is de mate van verloop en personeelstekorten. Wellicht is dit meer een factor van de ggz-sector dan van afzonderlijke organisaties, het is in ieder geval van invloed. Zowel wat betreft de continuïteit van de personen die de verandering trekken als voor de continuïteit op de werkvloer. Dit laatste werkt op twee manieren door. Aan de ene kant doordat nieuwe mensen ook weer bekend moeten worden met het samenwerken in de triade maar vooral omdat een personele wisseling veel impact heeft op de triade zelf.



‘Het is belangrijk om het netwerk van cliënten te kennen maar ook om de andere professionals inclusief mogelijke voorgangers te kennen. Naasten en cliënten hechten zich aan hun persoonlijk begeleider en als er dan een nieuwe persoonlijk begeleider in beeld komt, kan het enige tijd duren voordat er weer een band is opgebouwd. Het is belangrijk om hier oog voor te hebben, inclusief de gevoelens van afscheid en verlies die cliënten en naasten kunnen hebben als een professional naar een andere afdeling of organisatie gaat.’

Verlag bijeenkomst over het actieonderzoek bij een van de aangesloten praktijken

Verbonden aan personeelsverloop is de factor werkdruk. De werkdruk in de ggz is hoog (Fels, 2023) en dit heeft gevolgen voor hoe met andere manieren van werken wordt omgegaan.



‘In de drukte ben je met van alles bezig en als je de medicatie niet geeft, wordt dat gezien. Maar als je de naaste niet belt, wordt dat niet gezien. Dat is het eerste wat erbij in schiet. Ik zie dat we heel actief hiermee bezig moeten blijven, dat het belangrijk is, want het zakt ook heel snel weer weg. ... Het is het eerste wat mensen vergeten om te doen.’

Focusgroep professionals

Belangrijk is om dan te blijven benadrukken wat triadisch werken bijdraagt en oplevert zodat het niet wordt gezien als ‘iets dat ook nog moet’ maar dat het daadwerkelijk gezien wordt als kernonderdeel van het werk en daarmee van de automatische handelingen.



‘Onze leidinggevende op dit gebied legt het uit als dat wij een soort zalm zijn die tegen de stroom op blijft zwemmen en we moeten blijven zwemmen, anders is al het werk gewoon weer weg.’

Focusgroep professionals

Samenvattend, de meest bepalende factoren voor het versterken van triadische samenwerking zijn of het belang van triadisch werken binnen alle lagen van de organisatie ervaren en uitgedragen wordt en of voortvloeiend hieruit voldoende tijd wordt vrijgemaakt voor de implementatie.

Kenmerken van de stakeholders

Dilemma behoeften van de triade en eigen regie

Het proces van meer samenwerken in de triade kent vele stakeholders/ betrokkenen. Er zijn de stakeholders die de verandering trekken en ondersteunen (zie ook de paragraaf over kenmerken van de organisatie over bestuurlijke betrokkenheid) en er zijn de betrokkenen van de triade zelf voor wie het een verandering van rol betekent. Hier spelen verschillende dilemma's zoals hoe je aansluit bij de wensen van de triade en tegelijkertijd aandacht houdt voor de eigen regie van de cliënt.



‘Gaan we uit van de mensen, wat ze nu willen? Tegelijkertijd willen we een paradigmashift in gang zetten. Dat het echt een samenwerking wordt. Het is nu nog veel ‘betrekken van’. Je moet mensen dan wel meenemen. We zitten in een overgangsfase. En zitten mensen hier echt op te wachten? Daar zit een dilemma.’

Verslag bijeenkomst over ART in de praktijk

En hoe je tegelijkertijd niet belandt in de situatie dat een (ogenschijnlijk) dilemma tussen samenwerken met het netwerk en eigen regie maakt dat de triadische samenwerking stagneert (‘de cliënt wil het nou eenmaal niet’).



‘Wat we doen, is veel zeggen van, jij wil niet? Oké, dat is jouw regie. Daar zijn we heel goed in om dat te zeggen. Maar eigenlijk is het heel belangrijk om dat [het belang en de meerwaarde van werken in de triade] uit te leggen.’

Interview naastenadviseur

Het gaat hier om vertrouwen van professionals in de meerwaarde van de aanpak en een lange adem, triadisch werken zien als een continu proces (in plaats van als een afvinklijstje) en het op een later moment opnieuw bespreken, ook als er weerstand is. Hierbij is een constante dialoog van belang waarbij het belangrijk is om elkaar ‘te zien en te horen’ in wat het lastig maakt en dit gezamenlijk te exploreren. Daarmee kan het kantelen (zie ook [Hoofdstuk 4 Wedekerigheid](#)).

Het veranderproces

Kartrekker

Het veranderproces is door de deelnemende organisaties verschillend aangepakt. Wat ze gemeen hebben is dat, door onderdeel te zijn van Radicale vernieuwing, elke organisatie een coördinator heeft voor Radicale vernieuwing en daarmee een kartrekker voor de verandering. De meeste kartrekkers betrokken ook collega's bij het veranderproces om een coalitie te vormen voor de verandering (Kotter, 1996) zoals beschreven in de [reflectietool](#)). Soms gebeurde deze coalitievorming niet waardoor het proces kwetsbaar bleek bij verloop van de coördinator. Dit maakte duidelijk dat het veranderproces in een aantal gevallen

(te) veel op het enthousiasme en de aanpak van één persoon beruste.

Voor een veranderproces is het (kunnen overdragen) van het gevoel van urgentie belangrijk. Hierin speelde Radicale vernieuwing en het delen van ervaringen met andere organisaties een belangrijke rol. Dit maakte dat er aandacht bleef voor de verandering.

Mate van plannen

De aanpak van de organisaties verschilde in de mate van planmatigheid of het uitdragen hiervan (soms was er wel degelijk een uitgewerkt plan maar was dit groter dan het versterken van samenwerking in de triade en werd het niet genoemd als stappenplan voor dit laatste). De organisaties die al meer focus hadden op doelen en processtappen hebben meer slagen gemaakt in de verandering dan de organisaties waar dit ontbrak. Met als belangrijke kanttekening dat het hier niet ging om werken volgens een blauwdruk maar vooral om werken volgens een lerend proces waarin, met een stip op de horizon, steeds weer stappen zijn gezet en geëvalueerd (zie ook het [Doeboek](#)). Onderdeel van het planmatig werken is ook juist de structuur van wie in de lead is in het proces en hoe er op bestuurlijk niveau wordt aangehaakt en gefaciliteerd.



‘...dat ik bij de implementatie binnen de organisatie ook niet zo werk met een projectplan, maar dat je gewoon erop vertrouwd van: mensen zijn enthousiast. We moeten daarin het enthousiasme vasthouden. En dan gaan er gewoon dingen gebeuren.’

Interview coördinator

Startpunt en fase van verandering

Het startpunt van het veranderproces verschilde ook per organisatie. In sommige organisaties was er al meer gedaan aan de triadische samenwerking en waar in de ene organisatie de focus lag op het creëren van het gevoel van urgentie ging het bij een andere organisatie juist om het goed toerusten van professionals met trainingen met daarna inter/supervisie. Allemaal belangrijke stappen afhankelijk van de fase van verandering.



‘We hebben eerst het beleid neergezet, dus die naastenbetrokkenenkaart, de psycho-educatie avonden, een brochure van onze afdeling met informatie voor de naasten, de nieuwsbrief. Eigenlijk alle dingen waar je normaal geen tijd voor hebt. Het gebeurt denk ik wel overal dat iedereen eens in de zoveel tijd een training boekt over triadisch werken, maar dat zakt zo snel weg. Dus als je daar niet iemand op zet die dat blijft herhalen en er tijd in blijft steken, dan is dat niet iets wat blijft hangen denk ik.’

Focusgroep professionals

Bij het veranderproces is het dus belangrijk om goed te kijken in welke fase de verandering zich bevindt: moet er eerst nog gewerkt worden aan het vergroten van het gevoel van urgentie en draagvlak of is dit al sterk en gaat het om het toerusten van professionals met additionele vaardigheden? De groep die de verandering trekt moet daarbij groot genoeg zijn om uitval op te kunnen vangen en zich als een netwerk in de organisatie te kunnen bewegen.

5.4 Samenvattend

- Samenwerking in de triade betekent een verandering van visie op wat belangrijk is in de zorg: de overgang van één op één relaties naar werken met een netwerk.
- Juist omdat het een verandering in de basis betreft, is het een proces met uitdagingen en dilemma's. Deze zijn bij een dergelijke verandering onvermijdelijk en zijn er om van te leren. Leren moet zowel in het veranderproces als op de werkvloer expliciet onderdeel zijn van het proces.
- Het is niet alleen maar een kwestie van doen. Het gaat ook om vaardigheden die geleerd en geoefend moeten worden. Dat vaak wordt gezegd dat het gaat om een verandering van basishouding wil niet zeggen dat iedereen dit in de basis al kan. Het gaat om 'willen', 'kunnen' en zeker ook om 'mogen'.
- Kleine aanpassingen kunnen een groot verschil maken. Zoals vragen aan cliënten 'wie neem je mee?' in plaats van 'neem je iemand mee?'
- Het is een verandering op alle niveau's in de organisatie waarbij bestuurders een voorbeeldfunctie hebben in het samenwerken met cliënten en naasten.
- Het moet gefaciliteerd worden, met uren voor ondersteuners om de aandacht te houden.
- Veranderprocessen zijn kwetsbaar, zowel wat betreft de context van de ggz als organisatorische veranderingen. Het veranderteam moet groot genoeg zijn om kwetsbaarheid te voorkomen.

6 Samenvatting en conclusie



'Je merkt hoe verschrikkelijk moeilijk het is om juist in die langdurige zorg die verbinding goed te hebben met elkaar. Wij zien dat heel veel cliënten eigenlijk bijna geen netwerk meer hebben. Dus dat je echt moet investeren om te zorgen dat je dat netwerk weer tot stand brengt. Wat onze medewerkers heel erg geleerd hebben van het [actie]onderzoek is dat je niet alleen maar contact opneemt met naasten op het moment dat er een vraag is, maar ook zo nu en dan eens even belt om te horen hoe het met die naasten is. Waardoor het veel makkelijker is om elkaar te vinden op het moment dat er problemen zijn.'

Interview coördinator



Aanleiding voor het actieonderzoek

In dit rapport wordt het actieonderzoek bij de beweging Radicale vernieuwing langdurige ggz beschreven. De beweging Radicale vernieuwing in de langdurige ggz startte in 2021 en heeft als motto 'van regels naar relaties'. Directe aanleiding voor de beweging was de observatie dat de kwaliteit van leven en maatschappelijke situatie van mensen met langdurende psychische problemen nog altijd fors achter blijft bij die van de algemene bevolking (Hulsbosch et al., 2022). Veel van de vernieuwingen en innovaties binnen de ggz lijken niet altijd ten goede komen aan deze groep. Met Radicale vernieuwing is ingezet op het verbeteren van de kwaliteit van leven van mensen die langdurig in klinische voorzieningen verblijven, beschermd of begeleid wonen.

De beweging Radicale vernieuwing langdurige ggz wordt ondersteund door de landelijke coördinator vanuit LOC waardevolle zorg. Met een bottum-up up aanpak vanuit de veertien aangesloten praktijken is ingezet op het verbeteren van de kwaliteit van leven voor deze groep. Niet door nieuwe regels en protocollen, maar door juist radicaal - vanuit de wortel - aandacht te vragen voor de kwaliteit van leven, relaties en herstel en wat voor mensen als waardevol ervaren wordt in het leven. Daarbij lag een specifieke focus op het beter betrekken van het sociale netwerk: juist bij de groep die langdurig in de ggz verblijft is het sociale netwerk door allerlei redenen veelal afgebrokkeld of loopt het contact met naasten en anderen moeizaam. De focus op het betrekken van het netwerk wordt door deelnemende organisaties daarom gezien als een belangrijke stap

Insteek op waarden

Samenwerken met het netwerk krijgt de laatste paar jaar meer aandacht in de ggz. In 2021 is er een Zorgstandaard Naasten uitgekomen en op tal van plaatsen op het internet zijn werkkaarten en overzichten van interventies te vinden die behulpzaam kunnen zijn bij het vormgeven aan het netwerk. De informatie over ondersteunende werkvormen is voorhanden, maar toch zagen we ook binnen Radicale vernieuwing dat het betrekken van het sociale netwerk nog niet een vanzelfsprekendheid is. In dit rapport hebben we daarom een andere insteek gekozen: aansluitend bij de manier van werken van Radicale vernieuwing, hebben we in dit rapport vooral beschreven welke waarden ten grondslag liggen aan (meer) samenwerken met het sociale netwerk. We hopen dat dit een verdieping biedt in wat we steeds weer terug hoorden tijdens het actieonderzoek: samenwerken met het netwerk is niet alleen een kwestie van de juiste interventies inzetten, het gaat ook om een cultuuromslag in de manier van denken over wat we zien als goede ggz zorg en ondersteuning voor de groep mensen die langdurig in de ggz verblijft. Met de focus op onderliggende waarden kan het rapport hopelijk ook een inspiratie zijn voor andere sectoren waar vergelijkbare dilemma's spelen, zoals in de ouderenzorg en gehandicaptenzorg.

Brede benadering

Een belangrijke verbreding die we daarbij steeds terugzagen in de praktijken die deelnamen aan Radicale vernieuwing en het actieonderzoek is het besef dat het bij het betrekken van het sociale netwerk niet alleen gaat om de driehoek van cliënt, naaste en hulpverlener ('de triade'). Het is van belang aandacht te hebben voor de hele sociale context van een persoon. Ook werk, dagbesteding en vrijetijd kunnen immers een bron zijn van

¹ Meer informatie over Radicale vernieuwing en de uitgangspunten is te vinden op: [Startnotitie-Radicale-vernieuwing-langdurige-geestelijke-gezondheidszorg.pdf \(rvggz.nl\)](#)

sociale relaties die van betekenis kunnen zijn. Deze 'brede' opvatting van triadisch werken, waarbij er aandacht is voor alle levensgebieden, staat daarom centraal in dit rapport.

Belangrijkste bevindingen

Hieronder vatten we thematisch de belangrijkste bevindingen samen en gaan we in op wat dit betekent voor de verschillende betrokkenen. Opbrengst van het actieonderzoek is ook het [Doeboek](#): dit geeft informatie en concrete handvatten om vanuit het gedachtegoed van Radicale vernieuwing aan de slag te gaan met het vormgeven van netwerkgericht werken.

Netwerkgericht werken

Voor professionals betekent de netwerkgerichte benadering dat het van belang is goed in beeld te hebben welke relaties er zijn, wat de kwaliteit van de relaties is en wat mogelijk juist ontbreekt. Hulpmiddelen voor netwerkgericht werken zoals een ecogram, genogram of netwerkcirkel kunnen daarbij behulpzaam zijn. Uit het actieonderzoek kwam naar voren dat alle praktijken op diverse manieren bezig zijn met het netwerk. De mate waarin het in de praktijk lukte om meer netwerkgericht te werken varieerde per organisatie en per onderdeel. Zo zagen we in het actieonderzoek dat juist activiteiten die niet vallen onder een strikte opvatting van triadisch werken, zoals dagactiviteiten en activiteiten gericht op inclusie belangrijk zijn in werken aan sterke netwerken. Juist inzet op ontmoeting en participatie gaf iemand ruimte om nieuwe rollen aan te nemen anders dan die van cliënt in de ggz. Dit betekent ook een verschuiving in taakopvatting voor de ggz: zorg is idealiter gericht op het hele netwerk en wat nodig is om dit netwerk in stand te houden en te versterken. De samenwerking tussen domeinen die

nodig is voor een netwerkbenadering, moet gefaciliteerd worden op organisatieniveau.

Gelijkwaardigheid

Tijdens het actieonderzoek kwam 'gelijkwaardigheid' tussen de deelnemers van de triade als een van de centrale waarden in triadisch werken naar voren. Praktijken werken hier op verschillende manieren aan. Zo werden er verschillende reflexieve gespreksvormen ingezet om te komen tot een meer gelijkwaardige dialoog en samenwerking. Reflexiviteit is een belangrijke voorwaarde voor het creëren van gelijkwaardigheid: om de eigen rol en positie te kunnen veranderen is een eerste voorwaarde om daarop te (kunnen) reflecteren. Een van de manieren om deze reflexieve dialoog op gang te brengen was het organiseren van 'kampvuurgesprekken', veelal geleid door de coördinator van het LOC die hierin ervaring had. Deze werkvorm was bij veel deelnemende organisaties de start van Radicale vernieuwing. Het kampvuurgesprek brengt naast, professionals en cliënten bijeen, waarbij eenieder wordt uitgedaagd vanuit de eigen ervaring te spreken, allereerst als mens, en daarnaast vanuit zijn of haar eigen rol of professie. Deze kampvuurgesprekken werden door deelnemers belangrijk gevonden om op een andere manier te kijken naar de positie van henzelf en anderen en stappen te zetten in de hierboven beschreven gewenste cultuurverandering. Een andere dialoogvorm die we tegenkwamen in het actieonderzoek waren spiegelgesprekken. In deze methode wordt gekozen voor een kanteling: cliënten en naasten delen ervaringen, de hulpverleners zitten als toehoorders in een kring en hebben de rol als luisteraar. Beide dialoogvormen leverden volgens betrokkenen veel op. Om dit te laten leiden tot een duurzame verandering is het wel van belang om dergelijke gesprekken in te bedden in een

structuur en iemand hierin als aanjager te faciliteren, zodat reflexief werken onderdeel wordt van de manier van samenwerken van naasten, cliënten en professionals.

Wederkerigheid

Als binnen een relatie één van de partijen zorg ontvangt, kan de wederkerigheid (de situatie waarin beide partijen iets kunnen geven en ontvangen in contact) van deze relatie onder druk komen te staan. De één neemt steeds meer de rol van hulpontvanger aan, de ander wordt vooral aangesproken op de rol als (informele)zorger. De andere rollen die mensen verbinden (bijvoorbeeld kind, vriend, of ouder van zijn) lijken op de achtergrond te verdwijnen. Dit kan de afhankelijkheid van degene die in zorg is versterken, terwijl de behoeften van naasten gemakkelijk onderbelicht raken. Om wederkerigheid te bevorderen is het voor professionals belangrijk aandacht te hebben voor het herstelproces dat naasten doormaken. Deze aandacht kan in de knel komen als de inzet van naasten eenzijdig wordt benaderd als informatiebron, co-begeleider of mantelzorger. Hoe belangrijk deze rollen ook kunnen zijn, het eenzijdig benaderen van naasten als een schakel in het zorgproces draagt het risico in zich dat het eigen verhaal van naasten naar de achtergrond verdwijnt. Dit kan wederkerigheid en daarmee de duurzaamheid van relaties in de weg staan. Het is daarom belangrijk om met elkaar de dialoog op te zoeken, ook als er spanningen in het netwerk zijn. We zagen ook dat een omslag naar professionele nabijheid, waarbij hulpverleners ook hun persoonlijke ervaring in kunnen brengen, de wederkerigheid in relaties kan bevorderen.

Implementatie van de verandering

In het laatste hoofdstuk beschrijven we hoe binnen Radicale verandering gewerkt

werd aan duurzame verandering om het motto 'van regels naar relaties' vorm te geven. Hierbij stuiten we op een paradox. Enerzijds geven betrokkenen aan dat Radicale vernieuwing in de bottom-up manier van organiseren ruimte geeft om juist dat te doen wat belangrijk is en met elkaar in gesprek te gaan over wat er echt toe doet in de zorg, voorbij nieuwe protocollen of interventies. Anderzijds wordt aangegeven dat voor daadwerkelijke verandering juist ook wel kaders nodig zijn, om de verandering duurzaam te laten beklijven. Een belangrijk onderdeel dat hierbij steeds wordt genoemd is het in gesprek blijven met elkaar vanuit een gelijkwaardige positie. Ook wordt genoemd dat netwerkgericht werken vraagt om een omslag in denken die veel al nog niet vanzelfsprekend is en waarbij zorgprofessionals soms kampen met handelingsverlegenheid. Terugkerende scholing, coaching en ondersteuning op dit onderwerp zijn daarom van belang om triadisch werken in de brede zin, duurzaam vorm te geven.

Bij het werken aan de gewenste veranderingen liepen deelnemers regelmatig tegen kaders aan die belemmerend werkten, zoals schotten in de financieringsstructuur en eisen aan rapportages. Deelnemers signaleerden dat schotten tussen de wettelijke kaders domein overstijgende samenwerking vaak moeilijker maken en dat financieringskaders vaak niet aansluiten bij wat er nodig is om netwerkgericht te werken. Gezamenlijk werd gezocht naar mogelijke creatieve oplossingen, bijvoorbeeld in de themagroep Zinvol rapporteren. Belangrijk daarbij was ook dat systeempartijen zoals de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), het ministerie van VWS, en zorgkantoren betrokken waren bij Radicale vernieuwing zodat deze knelpunten ook daar besproken konden worden.

Wat zijn de geleerde lessen?

Het actieonderzoek heeft op verschillende niveaus inzichten opgeleverd over bevorderende en belemmerende factoren rondom samenwerking in het netwerk en hoe deze aan te pakken. Soms waren het inzichten in termen van het scherp krijgen van dilemma's, soms in termen van praktische oplossingen. Deze worden hieronder op een rij gezet.

De basis

Een netwerkgerichte werkwijze betekent voor veel professionals maar ook voor cliënten en naasten een omslag naar samenwerking. Het gaat hierbij om gelijkwaardigheid en wederkerigheid en hoe hier vorm aan wordt gegeven, ook bij uitdagingen. Een reflexieve houding bij professionals, het team en de organisatie is hierbij van belang zodat er samen met cliënten en naasten kritisch gekeken kan worden naar vaste patronen en er samen geleerd wordt. Reflexieve dialogvormen zoals kampvuurgesprekken en spiegelgesprekken zijn ondersteunend aan dit proces en brengen meer gelijkwaardigheid. Training in triadisch werken, en doorgaande supervisie en consultatie zijn essentieel. Uit het actieonderzoek kwam duidelijk naar voren dat het geen simpele kwestie is van 'gewoon doen'. Ook het integreren van praktische instrumenten als de ecogram en het betrekken van een voor de cliënt belangrijke persoon bij de intake zijn van belang. En om daarbij zowel te onderzoeken wie onderdeel is van een netwerk alsook wat mensen met elkaar verbindt.

Veranderen met ruimte én planning

De bij de beweging aangesloten praktijken hebben elk hun eigen vernieuwingsproces doorgemaakt. Praktijken die al meer focus hadden op doelen en processtappen hebben meer slagen gemaakt in de verandering

dan de organisaties waar dit ontbrak. Met als belangrijke kanttekening dat het hierbij niet ging om werken volgens een blauwdruk maar vooral om werken volgens een lerend proces waarin, met een stip op de horizon, steeds weer stappen zijn gezet en geëvalueerd. Het is wat dit betreft geen kwestie van kiezen tussen vrije ruimte of een kader maar het gaat om én én, ook afhankelijk van de fase van het veranderproces. Ook hier is een reflexieve houding van belang: waarom doen we wat we doen, draagt dat daadwerkelijk bij aan de kwaliteit van leven van mensen om wie het gaat?

Uitwisselen in vertrouwen

In de beweging Radicale vernieuwing langdurige ggz is veel uitwisseling van praktijken tot stand gekomen. Wat begon als een ontmoeting tijdens bijeenkomsten kon resulteren in werkbezoeken over en weer, van elkaar leren en elkaar helpen bij implementaties. Er is veel vertrouwen gecreëerd waarin niet alleen de 'mooi weer' verhalen werden gedeeld maar ook moeilijkheden en kwetsbaarheden. Dit maakte dat er op een verdiepend niveau geleerd kon worden.

Tenslotte

Radicale vernieuwing langdurige ggz is gestart vanuit de constatering dat de groep mensen met ernstige psychische problemen die langdurig verblijft in de ggz, niet de aandacht krijgt die ze verdient. Bijvoorbeeld als het gaat om implementeren van vernieuwingen. Maar ook in onderzoek is deze groep vaak weinig gerepresenteerd. Radicale vernieuwing langdurige ggz heeft op dit gebied stappen gezet en gaat daarmee door in samenwerking met bewegingen Radicale vernieuwing in ouderenzorg, de gehandicaptenzorg en jeugdzorg. Dit is belangrijk, zodat we gezamenlijk blijven onderzoeken wat er nodig is om vorm te geven aan herstel, hoop en perspectief voor en met een groep mensen die nu nog te vaak buiten beeld blijft.

Literatuur

- Bransen, E., Paalvast, M., & Slaats, M. (2014). De kracht van naasten ontsluiten. *Tijdschrift Voor Psychotherapie*, 40(1), 20–33. <https://doi.org/10.1007/s12485-014-0003-6>
- Bredewold, F., & Malda, W. (2014). Het belang van TijdvoorElkaar Het principe van wederkerigheid in contact tussen weerbare en kwetsbare burgers. <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Het-belang-van-Tijd-voor-elkaar%5BMOV-3091356-1.0%5D.pdf>
- C. Schippers, M., N. Den Hartog, D., & L. Koopman, P. (2005). Reflexiviteit van teams: ontwikkeling van een instrument. *Gedrag & Organisatie*, 18(2). <https://doi.org/10.5117/2005.018.002.002>
- Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice: A consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-50>
- De Keijzer, H., & Van Rooijen, R. (2014). Handleiding voor het voeren van een kritisch reflexief gesprek met collega 's over pedagogische opvattingen: De juiste vragen met de juiste mensen. <https://www.pedagogischeprofessional.nl/wp-content/uploads/2015/02/Handleiding-kritisch-reflexief-gesprek-De-Keijzer-en-Van-Rooijen-2015-9-februari.pdf>
- Deursen, E., Rutz, S., & Sociaal, T. (2017). Reflexief toezicht in het Sociaal Domein. *Academie Voor Toezicht*, 1–6.
- Fels, van der I. (2023). Monitor Gezond werken in de zorg. IZZ.
- GGZ Nederland. (2009). Naar herstel en gelijkwaardig burgerschap: Visie op de (langdurende) zorg aan mensen met ernstige psychische aandoeningen.
- Hulsbosch, L., Zwanenburg, B., Knispel, A., Wezel, M. Van, & Kroon, H. (2022). Panel Psychisch Gezien 2022: Leefsituatie en ontvangen zorg. Trimbos-instituut.
- Karbouniaris, S., Wilken, J. P., Weerman, A., & Abma, T. (2022). Experiential Knowledge of Mental Health Professionals: Service Users' Perceptions. *European Journal of Mental Health*, 17(3), 23–37. <https://doi.org/10.5708/EJMH.17.2022.3.2>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kramer, J., & Braun, D. (2018). *Building tribes: reisgids voor organisaties*. Boom uitgevers.
- Mauss, M. (1990 [1925]). *The Gift. The form and reason for exchange in archaic societies*. Routledge Classics. (oorspr. Essai sur le don).
- Mogendorff, K. E. Tonkens, L. Verplanke (2012). *Burgerschap voor mensen met een verstandelijke of psychische beperking*. Utrecht: Movisie
- Muusse, C. (2023). *Crisis, what crisis? A multi-sited ethnography of community mental health care around a psychiatric crisis in Trieste and Utrecht*. PHD thesis. University of Amsterdam.
- Ootes, S. T. C., Pols, A. J., Tonkens, E. H., & Willems, D. L. (2013). Where is the citizen? Comparing civic spaces in long-term mental healthcare. *Health and Place*, 22, 11–18. <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2013.02.008>
- Reason, P. & Bradbury, H. (2001). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Scheepers, F. (2021). *Mensen zijn ingewikkeld. De Arbeiderspers*.
- Sol, A. J. (2018). Reflexively stumbling towards sustainability Understanding social learning in regional governance networks (Issue January). WUR. <https://library.wur.nl/WebQuery/>

wurpubs/fulltext/448662

- Spronsen, M. van, & Os, J. van. (2021). We zijn god niet: Pleidooi voor een nieuwe psychiatrie van samenwerking. Lannoo Campus.
- Tjaden, C. D. (2022). Better together: On meaning, effectiveness and costs of resource groups for people with severe mental illness. PHD thesis. Tilburg Universiteit.
- Tronto, J. C. (2010). Creating Caring Institutions: Politics, Plurality, and Purpose. *Ethics and Social Welfare*, 4(2), 158–171. <https://doi.org/10.1080/17496535.2010.484259>
- Van Weeghel (2023). Herstel van burgerschap I, Tijdschrift voor participatie en herstel (2) 19-28 Amsterdam:SWP.
- Werkkaart Triadisch werken (2020). GGZ Standaarden www.ggzstandaarden.nl.
- Willems, D., & Pols, J. (2010). Goodness! The empirical turn in health care ethics. *Medische Antropologie*, 22(1), 161–170.
- Zorgstandaard Naasten: Samenwerking en ondersteuning naasten van mensen met psychische problematiek. AKWA ggz (2021).

Bijlage

Bijlage 1

Overzicht van deelnemers en vorm van betrokkenheid bij Radicale Vernieuwing langdurige ggz en het actieonderzoek.

Instelling die deelnamen aan Radicale vernieuwing langdurige ggz	Structurele deelname intern cyclisch actieonderzoek	Deelname leren in themanetwerken
Dimence	X	X
GGZ Eindhoven		X
GGZ Friesland	X	X
GGZ Noord Holland Noord	X	X
HVO Querido	X	X
Kwintes		X
LEVANTO groep		X
Mentrum	X	X
Mind up		X
Parnassia		X
Reinier van Arkel		X
RIBW Overijssel		X
Rivierduinen		X
Vincent van Gogh		

Kenniscentrum Phrenos



kenniscentrumphrenos.nl

Trimbos Instituut



www.trimbos.nl

Radicale
vernieuwing
langdurige ggz
Ondersteund door 