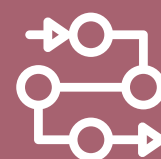


HANDREIKING

Implementatie van destigmatisering in de geestelijke gezondheidszorg



**SAMEN
STERK
ZONDER
STIGMA**



INTRODUCTIE

Destigmatisering in de ggz. Dat is waar de handreiking die voor je ligt (hopelijk) aan gaat bijdragen. Deze handreiking voor de implementatie van destigmatisering in de geestelijke gezondheidszorg (ggz)* biedt houvast voor iedereen die hier het belang van inziet en ermee aan de slag wil. Het helpt je om op een gestructureerde manier te werken aan destigmatisering in alle lagen van de organisatie (en legt uit wat dat inhoudt). Het document is een aanvulling op de → *Generieke Module Destigmatisering*. Waar die voornamelijk inhoudelijke handvatten geeft, heeft deze handreiking een procesmatige aanpak: het biedt stappen om destigmatisering te implementeren in de organisatie.

Waarom deze handreiking?

Destigmatisering binnen de ggz is belangrijk. Dat onderkennen steeds meer ggz-organisaties en –instellingen. Destigmatisering (binnen én buiten de ggz-organisatie) verhoogt de kwaliteit en effectiviteit van de zorg. Het maakt dat cliënten sneller en beter herstellen en kunnen meedoen in de maatschappij. Wil je hier meer over weten? → *Lees hier de onderbouwde argumentatie.*

Hoe breng je destigmatisering in de (dagelijkse) praktijk binnen de ggz? Met die vraag heeft Samen Sterk zonder Stigma zich tussen 2016 en 2021 actief beziggehouden. Binnen verschillende ggz-instellingen vonden in die periode pilots plaats en er is een breed aanbod van tools en interventies ontwikkeld. De implementatie van destigmatisering binnen organisaties is echter complex, zo blijkt. Daarom is er deze handreiking. Met de concrete handvatten kunnen (medewerkers van) organisaties (instellingsbreed) aan de slag: het helpt ze het implementatietraject vorm te geven en de resultaten daarvan te borgen. De handreiking is gebaseerd op de kennis en ervaring die Samen Sterk zonder Stigma tussen 2016 en 2021 opdeed binnen de ggz.

* In deze handreiking bedoelen we met ggz de geestelijke gezondheidszorg in de breedste zin van het woord. Hieronder vallen dus organisaties/instellingen in de ggz, de verslavingszorg, het maatschappelijk werk en het sociaal domein.

Wat is het doel van deze handreiking?

Deze handreiking moet praktische en concrete handvatten bieden aan organisaties binnen de ggz. Daarmee kunnen ze zelf een implementatietraject ontwikkelen en uitvoeren, zodat er een bredere cultuurverandering van destigmatisering binnen de ggz kan ontstaan. En zodat de kwaliteit en effectiviteit van de zorg én het klinische, persoonlijke en maatschappelijke herstel van cliënten dus verbetert.

Voor wie is deze handreiking?

Destigmatisering binnen de ggz is een gedeelde verantwoordelijkheid. Het vraagt om een verandering bij álle betrokkenen. Van bestuurder tot hulpverlener en van manager tot cliënt. Deze handreiking is er dan ook voor iedereen die zich bezighoudt of wil houden met de implementatie van destigmatisering binnen de ggz, zoals kwaliteitsfunctionarissen, beleidsmedewerkers, managers, projectleiders, psychologen, (woon)begeleiders en ervaringsdeskundigen bij instellingen en (koepel)organisaties in de ggz.

Hoe gebruik je deze handreiking?

Het document biedt dus concrete handvatten, stappen en tips voor (mensen binnen) ggz-organisaties om met destigmatisering aan de slag te gaan. Iedere organisatie of instelling is echter anders. Zaken als de grootte, locatie, organisatiestructuur en stand van zaken van de organisatie hebben allemaal invloed op de manier van implementeren (en waar je begint). De adviezen en stappen in deze handreiking zijn ondersteunend bij jouw invulling daarvan. Ze dienen vooral als houvast om zelf aan de slag te gaan, maar de manier waarop jouw organisatie het traject vormgeeft, bepaalt uiteindelijk hoe succesvol de implementatie zal zijn.

Veel plezier en succes!

WAT IS HET?

Destigmatisering en destigmatiserend werken in de ggz: wat houdt dat eigenlijk precies in? Voor je er daadwerkelijk mee aan de slag gaat en de stappen in deze handreiking gaat doorlopen, is het belangrijk om daar een goed beeld van te hebben. Daarom zoomt dit hoofdstuk in op deze begrippen.

Wat is destigmatisering?

Destigmatisering betekent letterlijk het (bijdragen aan het) tegengaan en/of voorkomen van stigmatisering. Destigmatisering is belangrijk: in een wereld zonder stigma komen talenten van mensen optimaal tot hun recht en kunnen ze hun mogelijkheden optimaal benutten. Zonder stigma's halen we meer uit onszelf en elkaar en is het fijner samenleven. Kortom: dat is goed voor ons allemaal. Destigmatisering gaat verder dan meer kennis, een andere houding of een gedragsintentie: destigmatisering is pas succesvol als er daadwerkelijk sprake is van minder ongelijke behandeling, meer participatie en meer herstelondersteunende zorg (Van Weeghel et al. 2016).

Dubbelrol van de ggz

De ggz heeft een dubbele rol in destigmatisering. De ggz is zowel doelgroep (deel van het probleem) als partner in destigmatisering (deel van de oplossing) (Van Weeghel et al. 2016). Er is dan ook werk aan de winkel op meerdere vlakken: aan de ene kant draait het om het tegengaan van stigma onder hulpverleners (tegenover cliënten en elkaar) en van stigmatisering in structuren, regelgeving en procedures. Aan de andere kant heeft de ggz een rol in het verminderen van zelfstigma onder cliënten, maar ook in stimuleren en ondersteunen van initiatieven die publiek stigma tegengaan. Destigmatisering in de ggz heeft echter weinig effect als het niet aansluit bij ontwikkeling en cultuur in de zorg. Het is daarom van groot belang dat destigmatisering in de ggz hand in hand gaat met herstel en herstelondersteunde zorg.

Wat is stigma?

Stigma betekent letterlijk: een krachtig negatief stempel, op basis waarvan iemand wordt veroordeeld en benadeeld. Stigma komt tot stand door vier componenten:

- Eigenschappen van een persoon worden gelabeld als 'afwijkend'.
- Er ontstaat een opvatting dat deze 'afwijkende' eigenschappen negatief of onwenselijk zijn.
- Er ontstaat een scheiding tussen een superieur 'wij' en een minderwaardig 'zij'.
- 'Zij' ervaren de negatieve gevolgen, zoals statusverlies in de samenleving en discriminatie op basis van hun label(s).

Stigma ontstaat wanneer iemand negatieve cognities (geloof in bepaalde stereotypen) en een negatieve houding (bepaalde vooroordelen) heeft tegenover iemand anders, en als daar negatieve gedragingen uit voortkomen.

Stigma komt voor in allerlei vormen en op meerdere niveaus. Het collectief niveau gaat over publiek stigma (een verzamelterm voor stigmatisering vanuit de maatschappij) en structureel stigma (stigma verankerd in cultuur, wet- en regelgeving). Op individueel niveau onderscheiden we zelfstigma (als iemand het publieke stigma voor waar aanneemt en dit op zichzelf gaat betrekken), associatief stigma (stigma's die naasten van iemand met een psychische aandoening ervaren) en waargenomen stigma (welke stigma's er volgens de persoon die stigma ervaart, leven bij andere mensen).

Wat is destigmatiserend werken?

Destigmatiserend werken: het klinkt mooi, maar hoe ziet het eruit in de praktijk?

Een complexe vraag zonder eenduidig antwoord. Iedereen ervaart stigma anders en het komt dus niet altijd overeen met jouw eigen idee van stigma. Zo kan een beschermende houding van familie of hulpverlener voor de ene persoon voelen als zeer stigmatiserend, terwijl de ander dit juist als zeer prettig ervaart. Destigmatiserend werken vraagt dus om maatwerk. Daarnaast – zoals hierboven benoemd – omvat destigmatiserend werken flink wat elementen: van het aanpakken van stigma binnen de ggz tot het stimuleren van projecten die publiek stigma aanpakken.

Leidraad voor destigmatiserend werken in de ggz

Ondanks de complexiteit zijn er wel een aantal elementen die kunnen dienen als leidraad voor destigmatiserend werken. Destigmatiserend werken in de ggz vraagt altijd om structurele verandering in de hele ggz, op drie belangrijke niveaus. Namelijk:

1. Destigmatisering binnen de **ggz-organisatie** onderdeel maken van structuren, regelgeving, beleid en procedures;
2. **Medewerkers in de ggz** activeren en toerusten om destigmatiserend te gaan werken;
3. Empowerment en veerkracht van **cliënten in de ggz** vergroten om weerstand te bieden aan (zelf)stigmatisering.

Destigmatiserende grondhouding van medewerkers

Ieder niveau vraagt een eigen aanpak, met eigen focus en om échte verandering teweeg te brengen is actie noodzakelijk op alle niveaus. Alleen zo raakt (en blijft) destigmatiserend werken verankerd in de haarvaten van de organisatie. In essentie vraagt dit om een destigmatiserende grondhouding van alle medewerkers: een kritische, maar opbouwende houding van iedere medewerker binnen de organisatie naar zichzelf, collega's, cliënten en de organisatie (Van Weeghel et al. 2016). Het realiseren van deze grondhouding bij medewerkers is dan ook een belangrijke stap in het bereiken van destigmatiserend werken binnen jouw organisatie. Dit proces verloopt volgens vier fases, gebaseerd op de leerfasen van Maslow:

Fase 1: onbewust onbekwaam

In deze fase hebben medewerkers nog weinig kennis van stigmatisering en zijn zij zich niet/weinig bewust van hun eigen rol in stigmatisering. In deze fase draait het om het vergroten van kennis en bewustzijn over (zelf)stigma bij de medewerkers, waardoor een leerbehoefte ontstaat.

Fase 2: bewust onbekwaam

Vanuit het nieuwe bewustzijn en de leerbehoefte die hierdoor is ontstaan, leren medewerkers in deze fase stigmatisering te herkennen en krijgen medewerkers een idee van destigmatiserend werken (hoewel ze het nog niet kunnen).

Fase 3: bewust bekwaam

Met de nieuwe inzichten gaan medewerkers zich in deze fase bewust en actief bekwaamen in destigmatiserend werken (ze gaan dat wat ze geleerd hebben toepassen in de praktijk). Dit vraagt nog veel aandacht, omdat het nog niet automatisch gaat. In deze fase oefent de medewerker dus heel actief en bewust met destigmatiserend werken in de dagelijkse praktijk.

Fase 4: onbewust bekwaam

In de vierde fase kan de medewerker zonder al te veel inspanning destigmatiserend werken (het is een automatisme geworden: het zit in hun eigen systeem).

Dit proces naar een destigmatiserende grondhouding biedt een goede leidraad voor het ontwikkelen van een cultuur van destigmatiserend werken. Belangrijk hierbij is wel dat organisatiestructuren (regelgeving, beleid, procedures) hierin mee veranderen, ter ondersteuning aan deze ontwikkeling.

“Ik heb een destigmatiserende grondhouding”



“Ik ben me bewust van mijn eigen vooroordelen over psychische aandoeningen. Ik reflecteer dus op de mogelijke negatieve impact die dat heeft op de manier waarop ik cliënten en collega’s behandel.”

“Ik zet me actief in voor destigmatisering, bijvoorbeeld door anderen aan te spreken op stigmatiserende uitingen.”

“Ik zet me in voor een destigmatiserende bejegening richting mensen met een psychische aandoening, bijvoorbeeld door te focussen op herstel en eigen regie.”

→ Lees hier de *Uitwerking Destigmatiserende grondhouding*.

Wil je een voorbeeld zien van hoe destigmatiserend werken er in de praktijk uitziet? → Lees hier de casuskaart *‘Voor ze mij zien, schuift mijn diagnose in beeld’*.

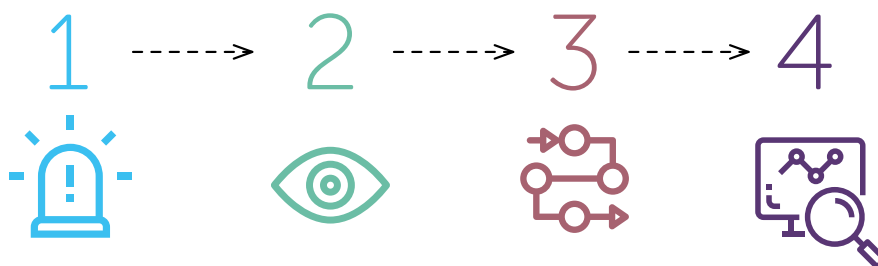
HET IMPLEMENTATIE-TRAJECT

Het implementeren van destigmatiserend werken binnen de organisatie bestaat uit verschillende stappen. Het is een lang traject: geduld en doorzettingsvermogen zijn onmisbaar. Dit hoofdstuk behandelt de vier stappen die je kunt volgen bij het implementatietraject.

Vier stappen

Als je aan de slag wilt met destigmatisering, kun je ervoor kiezen het implementatietraject te starten op één locatie of bij één team en het daarna uit te breiden naar de hele organisatie. Maar je kunt het ook direct organisatiebreed insteken. In beide gevallen is het slim om een implementatietraject in te zetten, waarbij je vier stappen doorloopt (te vinden op de volgende pagina).

De uitwerking in deze handreiking gaat uit van een organisatiebreed implementatietraject. Ga jij met je team of locatie aan de slag? Blijf alle stappen volgen, maar vervang organisatie door de eenheid waar jij het traject gaat uitvoeren.







STAP 1

Urgentie en draagvlak creëren

In de praktijk zijn er vaak enkele mensen binnen de organisatie die destigmatisering een warm hart toedragen. Maar dat is niet genoeg om een échte verandering op gang te brengen. Betrokkenheid van mensen op wie het implementatietraject gericht is, is essentieel voor succes. Daarom is het belangrijk om medewerkers (van alle niveaus) én cliënten actief te stimuleren om mee te doen. Van begin tot einde. Op deze manier voelt de verandering meer eigen, wat een positief effect zal hebben op het resultaat van het traject.

Het bestuur meekrijgen

Die betrokkenheid krijg je alleen door urgentiebesef en draagvlak te creëren op alle niveaus. Te beginnen bij het bestuur, de directie en/of het (hoger) management. Als zij niet volledig achter de implementatie van destigmatiserend werken staan en betrokkenheid en daadkracht tonen, dan zal het traject moeilijk van de grond komen. Zeker ook omdat directie en management budget en uren vrij moeten stellen voor het implementatietraject. De redenen van bestuur, directie en (hoger) management om met destigmatisering aan de slag te gaan, kunnen verschillen. Ethische en morele argumenten kunnen de drijfveer zijn, maar het financiële aspect of de kwaliteit van zorg kunnen ook doorslaggevende argumenten zijn. Gebruik de kennis die je hebt van jouw organisatie om een argumentatie op te stellen/bouwen waaruit blijkt waarom het voor jouw organisatie belangrijk is om destigmatiserend te gaan werken.

TIP

Ga je aan de slag met een argumentatie voor het bestuur, directie en/of (hoger) management? Neem dan → *hier eens een kijkje in de argumentatie* ontwikkeld door Samen Sterk zonder Stigma. Hierin staan de belangrijkste argumenten voor destigmatiserend werken in de ggz uitgewerkt, met daarbij ook voorbeelden van andere organisaties. Dit kan helpen bij het creëren van urgentiebesef en draagvlak binnen jouw organisatie.

Destigma-team samenstellen

Wanneer bestuur, directie en (hoger) management achter het implementatietraject staan, is het zaak steun van alle lagen in de organisatie te krijgen. Ga binnen de organisatie op zoek naar sleutelfiguren (mensen die invloed hebben op de mensen om hen heen) in verschillende lagen, die zich actief in willen zetten voor destigmatiserend werken. Richt een destigma-team op dat de ontwikkeling en implementatie van destigmatiserend werken gaat leiden. Zorg dat alle lagen uit de organisatie vertegenwoordigd zijn in het team.

Duidelijke en regelmatige communicatie/afstemming met het team is essentieel voor een goede uitvoering. Spreek met elkaar goed af wie welke verantwoordelijkheden heeft. Het is slim om de vertegenwoordigers van de directie en het (hoger) management verantwoordelijk te maken voor het overzicht van het geheel en de strategische aansturing van het traject. De vertegenwoordigers van de andere lagen uit de organisatie zijn dan verantwoordelijk voor het uitvoeren van de acties voor de ontwikkeling en implementatie van het traject. Ook belangrijk voor het succesvol doorlopen van het traject: van tevoren goede afspraken maken over het beschikbare budget en de in te zetten uren van alle betrokkenen tijdens het implementatietraject.

Het opzetten van zo'n structuur komt misschien erg groots over, maar de ervaring leert dat een gedeelde verantwoordelijkheid belangrijk is voor een succesvol implementatietraject; in organisaties waar de verandering afhankelijk is van één of een aantal personen die het thema een warm hart toedragen, is vaak weinig verandering op de lange termijn te zien.

Lukt het niet om urgentiebesef en draagvlak te creëren bij het bestuur, directie en/of (hoger) management of sleutelfiguren in de organisatie? Ga dan eerst op zoek naar de oorzaak hiervan (waar komt de weerstand vandaan) en los dit op, voordat je doorgaat met de volgende stappen uit het implementatietraject.

TIP

Bij het creëren van urgentie en draagvlak kan het zeer waardevol zijn mensen aan het woord te laten die persoonlijke verhalen vertellen over hun ervaringen met stigma.



STAP 2

Visieontwikkeling en analyse van de huidige situatie

Ook visieontwikkeling is een belangrijke stap bij de implementatie van destigmatiserend werken. Alle betrokkenen moeten de visie dragen, omdat het gaat om een ingrijpende verandering die iedereen aangaat. Zoals eerder besproken vraagt destigmatiserend werken om een verandering bij *alle* betrokkenen: het gaat om een verandering in cultuur. Het is daarom belangrijk dat cliënten, naasten, behandelaars, stafmedewerkers, managers en bestuur gezamenlijk een gemeenschappelijke visie ontwikkelen. Vervolgens formuleren ze pas doelen en voeren ze allerlei activiteiten uit. Zonder een visie is het namelijk niet duidelijk wat precies geïmplementeerd gaat worden en waarom. Het moet voor iedereen helder zijn wat onder destigmatiserend werken wordt verstaan.

Drie niveaus als leidraad

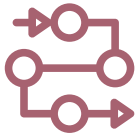
Hoewel de visie zich gaandeweg steeds verder zal vormen, is een zekere startvisie nodig voordat een organisatie kan starten met het implementatietraject. Dat vergt grondig doordenken over wat destigmatiserend werken in feite betekent. Het vorige hoofdstuk kan daarbij als inspiratie dienen. Hierin is het advies om in ieder geval de opdeling tussen de drie belangrijke niveaus (organisatie, medewerkers en cliënten) te gebruiken als leidraad: op ieder van deze niveaus zijn betrokkenheid, inzet en activiteiten nodig om destigmatiserend werken te realiseren. De verbinding tussen deze drie niveaus is de onderliggende visie op destigmatiserend werken. Spits de visie toe op jouw organisatie – met deze niveaus als leidraad – en vertaal het naar de dagelijkse praktijk van jouw organisatie. Neem daarnaast *alle* betrokkenen mee en doe dit op verschillende manieren, bijvoorbeeld door het bespreekbaar te maken tijdens teambesprekingen, bijeenkomsten, interviews etc. Het destigma-team, zoals beschreven bij stap 1, dient hierin een leidende rol te nemen. Visieontwikkeling vergt tijd: neem die tijd ook om deze stap te voltooien.

Huidige situatie als uitgangspunt

Maar waar begin je? Start voor de visieontwikkeling met een analyse van de huidige destigma-situatie. Dat geeft inzicht in de stand van destigma binnen jouw organisatie: het beleid, de projecten en activiteiten die al wel of juist nog niet bestaan. Daarna bepalen jullie richting: welke onderdelen vragen aandacht als het gaat om destigmatiserend werken? Dit inzicht vormt een belangrijke basis voor de visie.

Analyse van de huidige situatie - tips & tools

- Met het → *Dialogmodel* kun je met professionals, cliënten en naasten een gestructureerde dialoog voeren over de stand van (de)stigma binnen jouw organisatie (op alle niveaus). Hiermee krijg je zicht op wat goed gaat en wat beter kan.
- De → *Quickscan Destigmatisering* biedt teams binnen de ggz een instrument om te meten in welke mate zij destigmatiserend werken.
- De ROPI (Recovery Oriented Practices Index) kan een mooi startpunt zijn om inzicht te krijgen in de stand van zaken van destigmatisering: herstelondersteunende zorg en destigmatisering liggen sterk in elkaars verlengde én de ROPI vragen bevat die (in) direct betrekking hebben op destigmatisering.
- Er bestaan verschillende vragenlijsten die ervaren (zelf)stigma meten bij mensen met een psychische aandoening en/of hulpverleners. Deze kun je inzetten om hierin inzicht te verkrijgen. Voorbeelden van gevalideerde vragenlijsten zijn: de ISMI (Internalized Stigma of Mental Health-scale) meet het zelfstigma bij mensen met een psychische aandoening. De MICA (Mental Illness Clinician's Attitude-scale) meet de houding van professionals. En de GSH meet bij cliënten het Gevoel van Stigmatisering door Hulpverleners.
- Ga in gesprek met professionals, cliënten en naasten over de huidige situatie, en vraag hen om input om het beeld van de huidige situatie compleet te maken. Dit kun je verbaal doen (in individuele of groepsgesprekken), maar je kunt de input ook ophalen via e-mail, een digitale vragenlijst of intranet.



STAP 3

Ontwikkelen en uitvoeren van het implementatieplan en communiceren over de verandering

Met alleen een visie ben je er nog niet: nu is het tijd om (op basis van de visie) een implementatieplan te ontwikkelen en uit te voeren. Communiceer goed met alle betrokkenen over de stappen die jullie gaan ondernemen en wat dit oplevert. Hieronder worden de drie subonderdelen uit deze stap verder uitgewerkt.

TIP

De → [Generieke Module Destigmatisering](#) biedt een goede onderlegger voor de ontwikkeling en uitvoering van het 'implementatieplan destigmatisering'. Lees deze daarom eens goed door aan de start van het ontwikkeltraject.

STAP 3A

Ontwikkeling van het implementatieplan

In de gezamenlijk ontwikkelde visie staat duidelijk omschreven waar de organisatie naartoe wil als het gaat om destigmatisering. In de volgende stap gaan jullie deze visie vertalen naar een dagelijks beleid en hieraan concrete activiteiten koppelen op alle lagen van de organisatie (organisatie - medewerkers - cliënten).

Activiteiten bepalen

Bepaal gezamenlijk hoe jullie de visie naar de praktijk gaan vertalen. Hierbij kan het helpen om te bepalen welke punten uit de visie als eerste aandacht dienen te krijgen. Kies maximaal 3 tot 5 punten om mee te starten. Doe dit bijvoorbeeld door alle onderdelen te 'ranken' op zowel het belang (welke onderdelen zijn het belangrijkste om aan te pakken?) als op de implementeerbaarheid (welke onderdelen zijn makkelijk te implementeren, bijvoorbeeld omdat ze veel draagvlak hebben in de organisatie?), waarbij je de onderdelen kiest die op beide hoog scoren. Koppel daarna concrete doelen aan de gekozen onderdelen uit de visie. Het kan helpen om hierbij een onderscheid te maken tussen korte- en lange termijn doelen. Bekijk tot slot welke activiteiten nodig zijn om resultaten te boeken en daarmee de gestelde doelen te behalen. Kies altijd voor activiteiten die passen binnen de daarvoor gegeven randvoorwaarden (zoals tijd en geld). Schrijf de doelen, resultaten en activiteiten op in het implementatieplan.

In het schema (in het overzicht op pagina 17 t/m 19) staat ter inspiratie op ieder niveau (organisatie - medewerkers - cliënten) beschreven aan wat voor soort vertaling van visie naar praktijk op verschillende onderdelen gedacht kan worden. Per onderdeel zie je de destigma-tools benoemd die in Nederland beschikbaar zijn en je op dit onderdeel zou kunnen gebruiken.

Activiteiten: wat werkt?

Zes effectieve ingrediënten bij activiteiten voor destigmatisering zijn (Generieke Module Destigmatisering; Van Weeghel et al. 2016):

- Voorlichting en educatie gevormd rondom een persoonlijk verhaal door een cliënt/ ervaringsdeskundige;
- Inzet van meerdere vormen van gelijkwaardig sociaal contact tussen mensen met én zonder psychische aandoening;
- Focus op gedragsverandering door het aanleren van vaardigheden: 'wat moet ik doen/zeggen om (zelf)stigmatisering tegen te gaan?';
- Mythes ontkrachten;
- Herstelgerichte boodschap en persoonsgerichte benadering is het uitgangspunt: zet de mens, en niet de ziekte, centraal;
- Een enthousiaste boodschapper (de persoon die de interventie overbrengt staat volledig achter thema én draagt dit actief uit).

Neem deze uitgangspunten mee bij het kiezen van de activiteiten in jullie plan.

Planning en organisatie

Wanneer jullie gezamenlijk de doelen, resultaten en activiteiten hebben bepaald en genoteerd in het implementatieplan, is het nog niet af. Er zijn nog een aantal belangrijke zaken die in het plan thuishoren, namelijk:

- Planning: maak afspraken over de tijdsplanning van de activiteiten. Noteer de planning zorgvuldig, en wees realistisch. Het kan helpen om de vier fasen van bewustwording zoals benoemd in hoofdstuk 1 als leidraad te gebruiken voor de planning.
- Organisatie van het plan: Geef aan wie betrokken zijn bij het uitvoeren van het implementatieplan (zowel direct als indirect), wie waarvoor verantwoordelijk is én welke overlegstructuren jullie gebruiken bij de implementatie van het plan.
- Communicatie: noteer hoe je met elkaar communiceert binnen het destigma-team én hoe je communiceert over het implementatietraject naar andere betrokkenen. Geef aan wie de doelgroep is, welke communicatievorm je gaat gebruiken én wat de boodschap is.
- Evaluatie: Noteer in het plan hoe jullie gaan meten of de doelen en resultaten bereikt zijn. Geef ook aan wanneer je dit doet én wie het doet.

Het is waardevol om het implementatieplan uit te schrijven. Zo kun je er gedurende het traject altijd op terugvallen.

INSPIRATIE VOOR IMPLEMENTATIEPLAN

Organisatie

Onderdeel	Tips/activiteiten voor vertaling naar beleid en activiteiten in de praktijk
Visie & Strategie	Neem destigmatisering op als kernwaarde in de visie en strategie van de organisatie. Beschrijf hierbij ook wat dit concreet betekent binnen jullie organisatie. Tip: maak gebruik van de visie die jullie in stap 2 hebben opgesteld.
Beleid	<p>Maak destigmatisering onderdeel van het zorgbeleid. Tip: destigmatisering sorteert weinig effect als het op zichzelf staat, dus is het advies om het te koppelen en/of op te nemen als onderdeel van het beleid rondom bijvoorbeeld herstelondersteunende zorg of positieve gezondheid binnen de organisatie.</p> <p>Maak psychische diversiteit onderdeel van het personeelsbeleid en integreer dit in de bedrijfscultuur. Tip: maak gebruik van de kennis en ervaring van Samen Sterk zonder Stigma rondom dit thema, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de → blauwdruk voor destigmatiserend werken op de ggz-werkvloer.</p> <p>Maak een destigmatiserende manier van (schriftelijke) communicatie, zowel intern als extern, de norm en neem dit als zodanig op in het communicatiebeleid.</p> <p>Maak destigmatiserend werken onderdeel van het kwaliteitsbeleid. Tip: de → Generieke Module Destigmatisering, een kwaliteitsstandaard van Akwa, biedt een goed uitgangspunt.</p>
Procedures & protocollen	<p>Maak destigmatisering onderdeel van dagelijkse zorgprocedures. Bijvoorbeeld: maak destigmatisering een regulier agendapunt tijdens werkbesprekingen, casuïstiekbesprekingen, intervisies, teamoverleggen, beleidsoverleggen etc. Ook kan het helpen om (zelf)stigma onderdeel te maken van de zorgplannen van cliënten, zodat je zeker weet dat het thema áltijd aan bod komt in de behandeling.</p> <p>Neem destigmatisering mee in de personele bedrijfsvoering. Schenk bijvoorbeeld aandacht aan psychische diversiteit in de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, in functieprofielen, bij functioneringsgesprekken of in de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Ter inspiratie kun je → hier lezen over de destigmatiserende wervingscampagne van Arkin.</p> <p>Neem destigmatisering op in het communicatieprotocol. Bijvoorbeeld: maak een lijst met uitgangspunten voor destigmatiserende communicatie en zorg ervoor dat alle (interne en externe) communicatie standaard gecontroleerd wordt op deze punten. Licht ook alle al bestaande communicatie door, samen met ervaringsdeskundigen. Hierbij kun je gebruik maken van de tool voor ggz-publiekscommunicatie → 'Dit doet het met ons...'</p> <p>Om destigmatisering als onderdeel van de kwaliteit van zorg te waarborgen, is het zinvol om structureel ervaringen van (zelf)stigmatisering bij cliënten én medewerkers te meten. Maak hierbij gebruik van de ROPI, ISMI, MICA, GSH of een andere (de)stigma vragenlijst.</p>
Profilering	Draag destigmatisering actief naar buiten uit en ondersteun destigmatiseringsinitiatieven in de samenleving door hieraan een actieve bijdrage te leveren. Bijvoorbeeld: door jaarlijks mee te doen aan de → Social Run , → de Week van de Psychiatrie , geef workshops over het thema en jullie aanpak op nationale congressen of zet een destigmatiseringscampagne op.

Medewerkers

Onderdeel	Tips/activiteiten voor vertaling naar beleid en activiteiten in de praktijk
Dienstverlening & ondersteunende diensten	<p>Train alle medewerkers (hulpverleners, communicatiemedewerkers, HR-medewerkers, beleidsmedewerkers etc.) in destigmatiserend werken. Bij het trainen van medewerkers moeten in ieder geval de volgende vier resultaten behaald worden:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Medewerkers hebben kennis en bewustzijn van (zelf)stigma en de impact hiervan op het herstel;2) Medewerkers zijn zich bewust van/hebben inzicht in de eigen vooroordelen ten aanzien van psychische aandoeningen;3) Medewerkers kunnen zelfstigma en stigma herkennen en bespreekbaar maken (bij/met cliënten én collega's);4) Medewerkers weten hoe zij het geleerde (kennis, bewustzijn én handelingsperspectief) structureel kunnen blijven inzetten in de praktijk (bijv. door het op te nemen in teamoverleg, intervisie, overdrachtsmomenten, werkbegeleiding etc.). <p>Ontwikkel een training of gebruik een bestaande training die toepasselijk is voor de context en type medewerker. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van verschillende tools en interventies voor destigmatisering zoals:</p> <ul style="list-style-type: none">→ E-learning destigmatiserend werken→ Beyond the Label→ Bij Nader Inzien→ Stigmatools van de Bagagedrager <p>Wil je niet nóg een losse training? Neem destigmatisering als thema dan op in bestaande trainingen voor deskundigheidsbevordering, nieuwe medewerkers of na- en bijscholing. Het thema sluit bijvoorbeeld goed aan op trainingen rondom herstelondersteunende zorg en positieve gezondheid.</p> <p>Tip: Publiceer een intranetpagina met informatie en handige links over (de)stigma voor medewerkers, zodat ze hier altijd bij kunnen. Tip: Geef alle medewerkers na het volgen van de trainingen de → 'destigma handvatten' mee.</p>
Directie & management	<p>Mensen in hogere posities (bestuur, hoger management, leidinggevenden) zijn leidend: teams/medewerkers kijken naar hen op en het is daarom van groot belang dat zij het goede voorbeeld geven. Train daarom óók het bestuur, directie en (hoger) management in destigmatiserend werken. Dit kan bijvoorbeeld door het aanbieden van de → Training Psychische Diversiteit.</p>

Cliënten

Onderdeel

Tips/activiteiten voor vertaling naar beleid en activiteiten in de praktijk

Zorgaanbod

Draag als organisatie bij aan het verminderen van ervaren (zelf)stigmatisering bij cliënten door een passend zorgaanbod:

- Onderzoek/bespreek (zelf)stigma met de cliënt én stimuleer inzicht hierin aan de hand van de → [zelfstigma-test](#), podcastserie → [‘Blikopeners’](#) en/of Fotovoice.
- Bespreek het dilemma rondom openheid met de cliënt én stimuleer de cliënt om hierin een bewuste keuze te maken, bijvoorbeeld met behulp van de keuzehulp → [CORAL](#) of de → [HOP-training](#).

Zorg ervoor dat cliënten dit aanbod kunnen vinden én dat medewerkers cliënten wijzen op het aanbod/de interventies die helpen om (zelf)stigma tegen te gaan.

Ervaringsdeskundigheid

Ervaringsdeskundigheid/-kennis zijn een belangrijke interventie voor destigmatisering. Advies is dan ook om ervaringsdeskundigen en zorgprofessionals met ervaringskennis in te zetten in het contact met cliënten. Daarnaast vervullen zij een goede signaalfunctie op het gebied van stigmatisering. Zet hen daarom als zodanig in binnen de teams.

Wil je als koepel-, netwerk- of kennisorganisatie in de ggz bijdragen aan destigmatisering? Dat kan op twee manieren:

1. Practice what you preach: gebruik de onderdelen uit de handreiking die ook op jouw organisatie van toepassing zijn om intern beleid en activiteiten voor destigmatisering vorm te geven.
2. Spread the word: Verspreid deze handreiking actief onder jouw achterban en motiveer hen met destigmatisering aan de slag te gaan.

STAP 3B

Uitvoering van het implementatieplan

Wanneer jullie het implementatieplan hebben opgesteld, is het tijd voor actie. Alle betrokkenen gaan aan de slag met het uitvoeren van de activiteiten die in het plan zijn vastgelegd. Ter ondersteuning vind je hieronder een aantal succesfactoren en belemmerende factoren voor de voortgang. Neem de succesfactoren mee tijdens de uitvoering, en zorg ervoor dat de belemmeringen weg worden genomen.

Succesfactoren

- Er is een enthousiast en betrokken destigma-team. Wanneer het implementatietraject van één persoon afhankelijk is, is er een grote kans dat het weinig effect zal hebben. Wanneer deze persoon uitvalt, een andere baan vindt of even weinig tijd heeft voor het traject, komt het traject vaak stil te liggen en gaat er kennis en voortgang verloren. Continuïteit is zeer belangrijk voor het succes. Daarom is het belangrijk om het traject onafhankelijk van een persoon te maken en in gezamenlijkheid onder een structuur uit te voeren. Een officieel destigma-team is daarvoor de oplossing.
- Er is minimaal één aandachtsfunctionaris (kies iemand uit het destigma-team) die de implementatie coördineert. Deze persoon heeft altijd een buddy voor back-up bij uitval, vakantie etc.
- Het destigma-team motiveert andere mensen binnen de organisatie om mee te doen aan de verandering, maar dwingt niemand.
- Zet ervaringskennis en ervaringsdeskundigheid van collega's en cliënten in gedurende het traject. Persoonlijke ervaringen met stigma bieden namelijk inzicht in (zelf)stigma én kunnen een brug slaan tussen professionals en cliënten.
- Koppel het implementatietraject aan bestaande trajecten/projecten van collega's om te voorkomen dat mensen het zien als 'weer' iets waarmee ze aan de slag moeten. Denk daarbij aan projecten op het gebied van herstelondersteunende zorg (destigmatisering is in feite een voorwaarde hiervoor), integrale psychiatrie, diversiteit en/of inclusie.
- Start de uitvoer van het traject met een ludieke kick-off: op die manier zijn alle medewerkers op de hoogte van het traject en weten ze wat ze kunnen verwachten.
- De activiteiten die onderdeel zijn van het implementatietraject werken op de lange termijn vaak het beste als ze niet eenmalig zijn, maar onderdeel worden van de bestaande processen. Probeer dat dus ook altijd te bereiken met de activiteiten, bijvoorbeeld door het thema op te nemen in bestaande overlegstructuren (teamoverleg, intervisie, behandel- en begeleidingsplannen etc.).
- Het gesprek aangaan over stigma is best lastig; vaak zorgt het voor irritatie, onbegrip of zelfs weerstand. Daarom moet je dit gesprek altijd goed faciliteren. Een goede manier is het gesprek altijd vanuit ervaring te starten. Daarnaast kan het helpen om in de communicatie uit te gaan van de boodschap "hoe belangrijk het is dat mensen mee mogen doen en dat jij als medewerker daar een verschil in kan maken?" in plaats van te focussen op "jij stigmatiseert". Tot slot helpt het om in de gesprekken een focus te leggen op wat iemand kan doen: die praktische vertaalslag neemt soms een deel van de weerstand/irritatie weg.
- Het gesprek aangaan over stigma is best lastig; vaak zorgt het voor irritatie, onbegrip of zelfs weerstand. Daarom moet je dit gesprek altijd goed faciliteren. Een goede manier is het gesprek altijd vanuit ervaring te starten. Daarnaast kan het helpen om in de communicatie uit te gaan van de boodschap "hoe belangrijk het is dat mensen mee mogen doen en dat jij als medewerker daar een verschil in kan maken?" in plaats van te focussen op "jij stigmatiseert". Tot slot helpt het om in de gesprekken een focus te leggen op wat iemand kan doen: die praktische vertaalslag neemt soms een deel van de weerstand/irritatie weg.
- Laat medewerkers die in de weerstand zitten begaan en focus je op de mensen die enthousiast zijn en zich actief willen inzetten voor het thema. Met hun enthousiasme en de resultaten die gaandeweg geboekt worden, komt de rest van de medewerkers vaak vanzelf over de brug.

Belemmerende factoren

- Stigmatisering in de ggz wordt vaak ontkend. Dit heeft enerzijds te maken met het feit dat stigma in de ggz op zichzelf een stigmatiserend onderwerp is, waarmee medewerkers niet geassocieerd willen worden. Anderzijds heeft het te maken met het feit dat mensen zich vaak onbewust zijn van het feit dat zij zelf ook wel eens stigmatiseren. Mensen zien vaak wel stigma door anderen, maar niet bij henzelf. Hierdoor is het best lastig om het probleem aan te pakken, want iedereen zoekt het buiten zichzelf ("andere mensen moeten veranderen, maar ik doe het zelf al allemaal goed"). Het is daarom heel belangrijk om in de beginfase veel tijd te steken in het urgentie- en bewustwordingsproces. Zolang mensen zich niet bewust zijn van het eigen stigma en de urgentie van het thema niet inzien, is het heel moeilijk om het aan te pakken.
- Het bespreekbaar maken van stigma kan alleen wanneer er veiligheid is in de teams/organisatie. Wanneer de veiligheid ontbreekt, is het aanpakken van stigma ingewikkeld. Dat kan het geval zijn als er veel geroddeld wordt, als mensen te maken krijgen met negatieve reacties op hun eigen ervaringen met stigma óf stigma zien. Mensen durven elkaar dan niet aan te spreken op stigmatisering én zijn niet open over eigen ervaringen met stigma of psychische aandoeningen. Ontbreekt het aan veiligheid? Los dit dan eerst op, voordat je met het thema stigma aan de slag gaat.
- Tot slot, maar misschien wel de meest belangrijke belemmerende factor: de waan van de dag. De druk op de ggz is groot, de administratieve lasten enorm. Medewerkers in de ggz moeten het allemaal binnen de daarvoor gestelde tijd doen. Vaak wordt stigma gezien als nóg iets extra's op hun bord, en krijgt het niet de hoogste prioriteit. Om deze belemmerende factor weg te nemen is het van groot belang om vanaf het begin van het traject heel goed te communiceren over het waarom, de visie en de aanpak. Alleen dan snappen mensen waarom juist dit thema wél prioriteit heeft.

STAP 3C

De verandering communiceren

Goed geïnformeerde mensen zijn betrokken mensen. Dus maak je klaar om te communiceren naar alle betrokkenen.

Doe dit op een aansprekende, krachtige manier en continu. Geef in de communicatie antwoord op de volgende vragen:

- Waarom deze verandering? En waarom nu?
- Wat gebeurt er als we niet veranderen?
- Hoe ziet de verandering eruit?
- Wat heb ik aan deze verandering?
- Wat kan ik verwachten?

Zorg er tot slot voor dat er de voortgang en resultaten van het implementatietraject regelmatig aan bod komen en communiceer hierover. Het delen van successen motiveert betrokkenen namelijk om de inspanningen op lange termijn vol te houden én nog niet betrokken mensen raken geïnspireerd om mee te doen. Intranet, teambijeenkomsten, organisatiebrede evenementen kunnen goede plekken zijn voor communicatie over het traject.



STAP 4

Monitoren, evalueren en borgen van de resultaten

Monitoren, evalueren en borgen van jouw resultaten is cruciaal voor de geloofwaardigheid, voortgang en verbetering van de visie en aanpak. Al deze onderdelen – monitoren, evalueren en borgen – vragen iets anders van je. Hieronder staat dit per onderdeel beschreven.

Monitoring

Monitoren van het implementatieplan is belangrijk om er zeker van te zijn dat de afspraken die zijn gemaakt ook daadwerkelijk nagekomen worden. Monitor in ieder geval de volgende zaken:

- Of de juiste mensen bezig zijn met het implementeren van het plan;
- Of ze de juiste activiteiten implementeren;
- Of ze de planning voor de implementatie aanhouden;
- Of het plan de beoogde impact heeft;
- Of er genoeg en op de juiste manier wordt gecommuniceerd over het plan (bijvoorbeeld of alle medewerkers de visie en de aanpak kennen van het plan).

Is een van bovenstaande zaken niet op orde, zoek dat uit waarom niet en wat hieraan gedaan kan worden. Continue monitoring zorgt ervoor dat op tijd kan worden ingegrepen én aanpassingen in het plan gemaakt kunnen worden mocht dat nodig zijn.

Evaluatie

Voor de start van het implementatietraject heb je een analyse van de huidige situatie gemaakt én in het plan hebben jullie aangegeven welke resultaten jullie wilden behalen en hoe dit te meten. Gedurende het traject is het goed om periodiek data te vergaren (ongeveer één keer per jaar) om te bekijken of de gewenste resultaten zijn behaald. Hierbij kan de analyse van de beginsituatie telkens als uitgangspunt gebruikt worden (wat is er sindsdien veranderd?). De uitkomsten van de evaluatie (oftewel de effecten van het implementatietraject) communiceer je vervolgens met de hele organisatie. Dit zal mensen inspireren en aanmoedigen om door te gaan met de implementatie van het plan. Wees niet bang om ook te communiceren over zaken die minder goed zijn gegaan. Eerlijkheid en transparantie zorgen juist voor vertrouwen en welwillendheid bij medewerkers.

Periodieke evaluatie geeft niet alleen inzicht in de tot dan toe behaalde resultaten, maar geeft ook inzicht in dingen die goed gaan en minder goed gaan. Zo kunnen jullie naar nieuwe oplossingen zoeken om het plan verder uit te voeren. Gebruik de evaluatie – samen met monitoring – om het plan aan te passen indien nodig. Het kan waardevol zijn om de evaluatie van het implementatietraject gelijk te laten lopen aan de evaluatie van andere strategische projecten en beleid, zodat aanpassingen gelijktijdig en in verbondenheid gemaakt kunnen worden.

Borging

Tot slot is het tijd om te kijken wat er nodig is om de behaalde resultaten te bestendigen en te verduurzamen. Denk aan beleid en praktijken waarin het thema standaard een plek krijgt. Tegelijkertijd vraagt borging van destigmatisering om een echte cultuurverandering. Pas als die heeft plaatsgevonden, is er sprake van borging. Realiseer je dat dit niet in een paar maanden gerealiseerd zal zijn. Neem daarom ruim de tijd voor het implementatietraject, en probeer tijdens dit traject destigmatisering steeds meer met de haarvaten van de organisatie te laten versmelten. En nog belangrijker: stop pas wanneer het zover is. Tot die tijd zal het thema voortdurend aandacht vragen.



BRONNEN

GGZ Standaarden (2019). *Generieke module Destigmatisering*. Te raadplegen via: <https://www.ggzstandaarden.nl/generieke-modules/destigmatisering/introductie>

Kroon, H., Erp, N. van, Knispel, A., Michon, H., Lange, A. de, Boumans, J. & Hulsbosch, L. (2019). *Stigmatisering door hulpverleners in de GGZ: Deelonderzoek 4 – Landelijke Monitor Ambulantisering en Hervorming Langdurige GGZ 2019*. Te raadplegen via: <https://www.trimbos.nl/docs/d4033c43-3fe3-4b78-90b6-b5406835b1fc.pdf>.

Weeghel, J., van, Pijnenborg, M., Veer, J., van 't & Kienhorst, G. (2016). *Handboek destigmatisering bij psychische aandoeningen. Principes, perspectieven en praktijken* (Red.). Bussum, Nederland: Uitgeverij Coutinho.

BIJLAGE I

Uitwerking Destigmatiserende grondhouding

Een ggz-medewerker met een destigmatiserende grondhouding:

- Is in het contact met een cliënt aandachtig aanwezig.
- Focust zich in alle (non-)verbale communicatie altijd op herstel, eigen regie en verantwoordelijkheid van de cliënt: alle communicatie straalt hoop en vertrouwen uit naar en over de cliënt. De medewerker besluit niets over de cliënt zonder de cliënt. Eigen kracht, mogelijkheden en persoonlijke doelen van de cliënt staan centraal in de zorg aan de cliënt.
- Ziet een cliënt als gelijkwaardig. De medewerker neemt de mening en beleving van de cliënt altijd serieus, luistert onbevooroordeeld naar wat een cliënt ervaart, behandelt de cliënt respectvol, is alert op de mogelijke ongelijkheid in de relatie met de cliënt en praat met respect over cliënten.
- Werkt volgens het principe van professionele nabijheid (in plaats van professionele afstand).
- Erkent en maakt gebruik van ervaringskennis en ervaringsdeskundigheid. De medewerker kent even groot belang toe aan de ervaringskennis/het verhaal van de cliënt als aan de eigen visie als professional. De medewerker betreft ervaringsdeskundigen in de behandeling van de cliënt en wijst de cliënt op mogelijkheden van lotgenotencontact, zelfhulp- en herstelgroepen.
- Is zich bewust van de betekenis van (zelf)stigma en de impact hiervan op het herstelproces van de cliënt.
- Weet welke rol stigma kan spelen in het contact met de cliënt.
- Erkent dat hij/zij vooroordelen heeft en reflecteert daarom op de mogelijke negatieve impact die dat heeft bij bejegening van cliënt en collega's (en kan hierover ook goed feedback ontvangen van collega's en cliënten). De medewerker is zich bewust van eigen taalgebruik en de invloed daarvan op de manier waarom de medewerker en anderen kijken naar mensen met een psychische aandoening. De medewerker baseert de manier van contact met een cliënt of collega's niet op eerdere negatieve ervaringen met personen met eenzelfde diagnose.

- Herkent stigma en zelfstigma: de medewerker spreekt zichzelf en collega's aan op stigmatiserende uitingen, bespreekt met de cliënt of hij/zij zich wel eens gestigmatiseerd voelt in het dagelijks leven en welke invloed dit heeft, bespreekt en pakt (zelf)stigma systematisch aan samen met de cliënt en draagt actief bij aan de dialoog over een stigmavrije (werk)omgeving.
- Ziet de relatie tussen diagnoses en stigma: de medewerker is zorgvuldig met diagnosticeren/spreken over diagnoses omdat hij/zij besef heeft van de stigmatiserende effecten van de gebruikte etiketten en de associatie met soms sterk negatieve beelden. De medewerker gaat altijd met de cliënt in gesprek over de diagnose en wat die diagnose concreet betekent voor hem/haar. Hij/zij ziet de (gehele) mens in plaats van enkel de diagnose, biedt behandeling op basis van de wensen en behoeften van de cliënt (niet alleen vanuit de gestelde diagnose).
- Maakt gebruik van tools en interventies om (zelf)stigma in de ggz tegen te gaan.
- Zet zich actief in voor destigmatisering, zowel binnen de organisatie als naar buiten toe.
- Ondersteunt de cliënt in het weerbaarder worden tegen (zelf)stigma: de medewerker ondersteunt de cliënt bij de afweging hoe open hij/zij is over zijn aandoening, besteedt aandacht aan het omgaan met stigmatiserende reacties uit de omgeving en stimuleert zelfmanagement en de zelfredzaamheid van de patiënt.