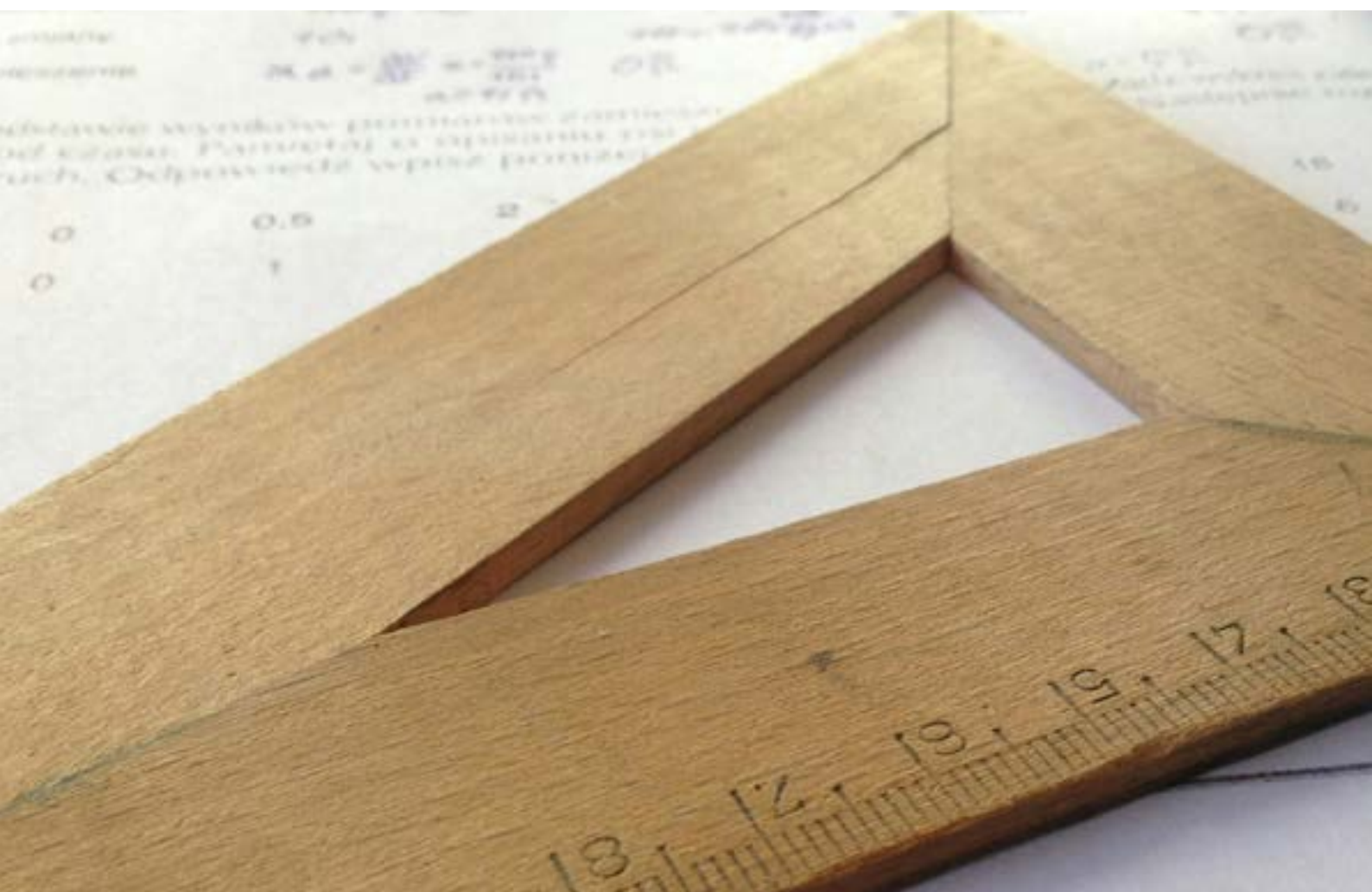




ASSESSMENT STRESS-SENSITIEF WERKEN

Over ambitieniveaus en draagvlak

ASSESSMENT STRESS-SENSITIEF WERKEN

Over ambitieniveaus en draagvlak

Juni 2025

Jorien van der Laan en Nadjia Jungmann (Hogeschool Utrecht)

Met dank aan Floor ten Holder

Fotografie: Dawid Małecki (omslag) en Alesia Kazantceva



**LECTORAAT SCHULDEN EN INCASSO
KENNISCENTRUM SOCIALE INNOVATIE**

BEZOEKADRES:

Padualaan 101,
3584 CH Utrecht

POSTADRES:

Postbus 85397,
3508 AJ Utrecht

CONTACT:

Telefoon: 088 – 481 92 22
E-mail: ksi@hu.nl

Dit onderzoek is uitgevoerd door de Hogeschool Utrecht. Dit project is mogelijk gemaakt door Regieorgaan SIA.

“

Stress-sensitief werken is een middel en geen doel.

Het ambitieniveau en de mate waarin de randvoorwaarden zijn ingevuld, bepalen de implementatieagenda.

INHOUDSOPGAVE

ASSESSMENT STRESS-SENSITIEF WERKEN	5
INLEIDING	8
1 HET AMBITIENIVEAU	13
1.1 Overzicht directe en indirecte interventies	16
1.2 Bepalen van het ambitieniveau	19
1.3 Ambitieniveau stress-bewust	19
1.4 Ambitieniveau stress-responsief	20
1.5 Ambitieniveau stress-getransformeerd	22
2 DE RANDVOORWAARDEN	25
2.1 Minimale randvoorwaarden voor stress-bewust	27
2.2 Minimale randvoorwaarden stress-responsief	28
2.3 Minimale randvoorwaarden stress-getransformeerd	29
3 PRIORITEITEN STELLEN	31
BIJLAGE 1 LEESTIPS	35

ASSESSMENT

STRESS-SENSITIEF WERKEN

ASSESSMENT STRESS-SENSITIEF WERKEN

Steeds meer organisaties werken stress-sensitief. Zij leiden (hun) professionals op in stress-sensitieve coaching, zetten instrumenten in ter ondersteuning van doelbereiking, voorzien in psycho-educatie over stress, bieden beloningen of andere incentives en richten hun ontmoetingsruimten anders in zodat deze minder stress opwekken. Steeds vaker stellen deze organisaties een professional aan die als programmanager, projectleider of vanuit een andere rol eindverantwoordelijk is voor de implementatie van stress-sensitief werken.

Er is een groeiende behoefte aan een assessment-instrument om te bepalen wat een succesvolle implementatie vraagt, wat een passend ambitieniveau is, waar een organisatie staat in de implementatie van stress-sensitief werken en soms ook om te begrijpen waar een eventuele stagnatie in de implementatie vandaan komt. Het onderstaande assessment biedt een middel om het ambitieniveau van de organisatie te bepalen en te identificeren of de daarvoor noodzakelijke randvoorwaarden zijn ingevuld. Op basis van die analyse kan bijvoorbeeld worden vastgesteld of het beste energie gestoken kan worden in het vergroten van het draagvlak (als randvoorwaarde voor een succesvolle implementatie) of in het vervolgen van het implementatieproces.

Het assessment bestaat uit drie stappen:

- **Bepaal** het **ambitieniveau** van stress-sensitief werken en de in te zetten interventies
- **Identificeer** de aanwezigheid van de benodigde **randvoorwaarden** voor succesvolle implementatie
- **Bepaal prioriteit/Bepaal de focus:** werk aan het creëren van **minimale randvoorwaarden** / werk aan het implementeren van Stress-sensitief werken / werk aan een **gecombineerde aanpak**

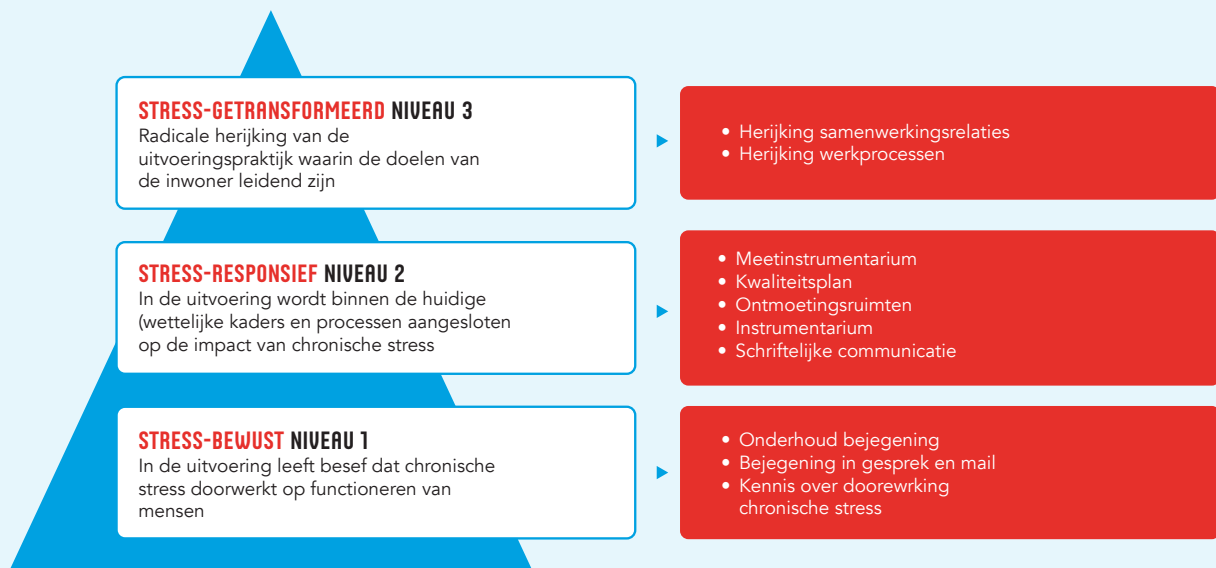
Het voorliggend rapport bevat drie hoofdstukken waarin de drie stappen uitgebreid worden beschreven. Hierna worden de stappen alvast kort toegelicht. Na deze toelichting is een matrix opgenomen waarin stap 2 en 3 op een A4 zijn weergegeven: als deze matrix is ingevuld kan stap 3 gezet worden.

STAP 1 BEPAAL HET AMBITIENIVEAU

Stress-sensitief werken onderscheidt drie ambitieniveaus:

- 1 **Stress-bewust:** professionals er- en herkennen de impact van chronische stress op gedrag
- 2 **Stress-responsief:** door interventies uit te voeren zorgen professionals er in de uitvoering voor dat de samenwerking geen stress toevoegt
- 3 **Stress-getransformeerd:** radicale herijking van de uitvoering waarin de doelen van de inwoner om diens sociaaleconomische positie duurzaam te verbeteren leidend zijn

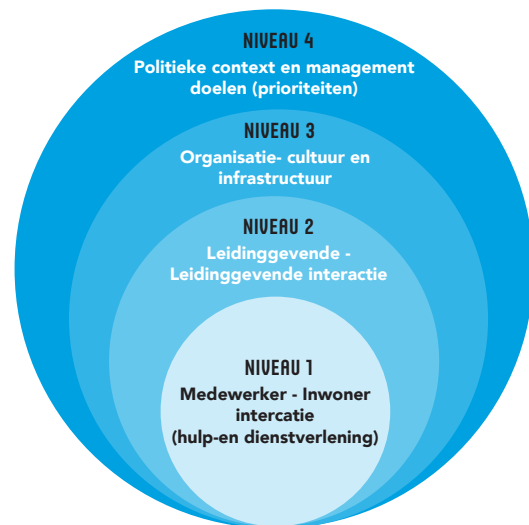
De niveaus bouwen op elkaar voort. Stress-sensitief werken is een middel en geen doel. Dit betekent dat er per niveau wordt bepaald welke interventies worden ingezet. Interventies zijn onder meer: de inzet van instrumenten gericht op doelbereiking, psycho-educatie en incentives/beloningen. Onderstaande figuur bevat een weergave van de niveaus en de bijpassende interventies.



Stap 1 houdt in: bepaal het ambitieniveau.

STAP 2 BEPALEN RANDVOORWAARDEN

Om een ambitieniveau daadwerkelijk te realiseren is het van belang dat er minimale randvoorwaarden zijn ingevuld. Naast financiën gaat dit over draagvlak op het niveau van de medewerker, leidinggevenden, de cultuur van de organisatie en directie/bestuur. De gemeente Utrecht heeft ten behoeve hiervan een bruikbaar model ontwikkeld. Deze wordt hier weergegeven.



Stap 2 houdt in: per niveau bepalen of er draagvlak is voor de realisatie van het beoogde ambitieniveau.

STAP 3 BEPALEN PRIORITEIT

Als het ambitieniveau bepaald is en er is zicht op het draagvlak op alle vier de niveaus voor het realiseren van het beoogde ambitieniveau, kan antwoord worden gegeven op de derde en cruciale vraag: is er

draagvlak op alle benodigde niveaus en kan worden overgegaan tot implementatie of is er eerst nog inzet nodig om het draagvlak te vergroten voor het beoogde ambitieniveau?

INLEIDING

INLEIDING

Eén op de drie huishoudens worstelt met een stapeling aan problemen op de domeinen werk, inkomen, zorg en sociaal netwerk. Voor een substantieel deel van deze groep geldt dat de problemen waar zij mee worstelen de nodige zorgen en stress met zich meebrengen. Een eveneens substantieel deel doet daarbij een beroep op hulp- en dienstverlening in het sociaal domein. De organisaties die hulp en ondersteuning bieden constateren dat het geen vanzelfsprekendheid is dat inwoners de inspanningen verrichten die nodig zijn om met de geboden hulp de problemen op te lossen. Inwoners missen afspraken, leveren gevraagde stukken niet aan, verzuimen bij budget- en/of sollicitatietrainingen en kunnen vervallen in apathie en slachtofferschap: "Het is me allemaal overkomen. Ik kan er niks aan doen". In de afgelopen jaren boden de sociale psychologie en met name de neurowetenschappen bruikbare verklaringen voor het gegeven dat het mensen die worstelen met grote problemen niet lukt om de eerdergenoemde inspanningen te leveren die zo hard nodig zijn om de problematiek achter zich te laten.

Geïnspireerd door met name Amerikaanse onderzoeken die laten zien dat hulp- en dienstverlening effectiever wordt als er in de uitvoering rekening wordt gehouden met de doorwerking van chronische stress is in Nederland de beweging van het stress-sensitieve werken op gang gekomen.



Het stress-sensitieve werken heeft inmiddels haar plek gevonden bij tal van organisaties. Het wordt ingezet in de context van de uitvoering van wetten zoals de Participatiewet, Wet gemeentelijke schuldhulpverlening en de Wmo. In de schuldhulpverlening is het opgenomen in de basisdienstverlening; de afspraken tussen Rijk en gemeenten over de uitvoering van de schuldhulpverlening. Er zijn veel wijkteams die stress-sensitief werken, instellingen voor maatschappelijke opvang en specifieke projecten gericht op bijvoorbeeld jongeren of alleenstaande ouders.

Stress-sensitief werken is geen doel, het is een middel voor organisaties om maatschappelijke doelstellingen zoals het mensen toeleiden naar werk, ondersteunen bij de aanpak van de geldzorgen of versterken van het sociaal netwerk. Het wordt veel ingezet in contexten waarin mensen worstelen met een combinatie van financiële en sociale problemen.

STRESS-SENSITIEF WERKEN IS EEN BEJEGENINGSWIJZE WAARIN PROFESSIONALS OF VRIJWILLIGERS¹ DOOR DE WIJZE WAAROP ZE COACHING VORMGEVEN EN DE INTERVENTIES DIE ZIJ INBRENGEN PROBEREN OM DE BELANGEN DIE INWONERS VOELEN OM DE EIGEN SITUATIE TE VERBETEREN TE LATEN TOENEMEN EN WAARBIJ DE COACHING EN INTERVENTIES EROP GERICHT ZIJN DE ZELFREGULATIE EN GEVOELDE HOOP EN OPTIMISME TE VERGROTEN.²

¹ In deze tekst wordt de term professionals gebruikt. Voor de term professional kan ook de term vrijwilliger worden gelezen.

² Deze definitie is een doorontwikkeling van de oude definitie die luidde: Een bejegeningwijze waarin mensen die leven in een dynamiek van chronische stress compensatie en ondersteuning krijgen op de geringe(re) beschikbaarheid van hun executieve functies zodat zij hun kansen vergroten om hun doelen te bereiken.



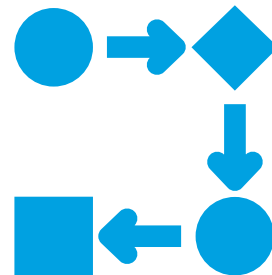
Het stress-sensitieve werken is nog volop in ontwikkeling. Organisaties ervaren het eenmalig trainen van professionals bij lange na niet toereikend is om stress-sensitief werken te implementeren. Veel organisaties wijzen intern een eindverantwoordelijke aan maar ook dan blijft de implementatie vaak een hele opgave. Als onderdeel van die opgave heeft de gemeente Rotterdam een self-assessment ontwikkeld. De waarde van dit assessment is onder meer dat het inzichtelijk maakt wat de bouwstenen zijn die ingezet kunnen worden bij de ontwikkeling van het stress-sensitieve werken. Een belangrijk nadeel van dat assessment is dat het voorbij gaat aan cruciale variabelen zoals de ambities van een organisatie, de cultuur in een organisatie en het draagvlak voor het stress-sensitieve werken op de verschillende niveaus in een organisatie.

In het licht van de bovenstaande worsteling heeft Regieorgaan SIA een KIEM subsidie verleend waarmee het bestaande assessment zo door kan worden doorontwikkeld dat deze beter aansluit op de behoeften van organisaties die invulling geven aan het stress-sensitieve werken. Daartoe is de volgende vraag geformuleerd:

WAT IS NODIG OM DE INHOUDSVAILIDITEIT VAN HET SELF-ASSESSMENT TE VERGROTEN?



Of met andere woorden: Hoe ziet een self-assessment eruit dat organisaties daadwerkelijk verder helpt in de ontwikkeling en implementatie van het stress-sensitieve werken?



Het resultaat is een self-assessment dat organisaties ondersteunt om te bepalen waar zij staan op twee aspecten: het ambitieniveau ten aanzien van het stress-sensitieve werken en de randvoorwaarden om dat ambitieniveau (en de daarmee beoogde doelen) te bereiken. Bij toepassing van het self-assessment doorlopen organisaties drie stappen:

- 1 **Bepaal** het **ambitieniveau** van stress-sensitief werken en de in te zetten interventies
- 2 **Identificeer** de aanwezigheid van de benodigde **randvoorwaarden** voor succesvolle implementatie
- 3 **Bepaal prioriteit/Bepaal de focus:** werk aan het creëren van **minimale randvoorwaarden** / werk aan het **implementeren** van Stress-sensitief werken / werk aan een **gecombineerde aanpak**



In de volgende hoofdstukken worden de eerder genoemde stappen afzonderlijk toegelicht. De gedachte achter het assessment is dat organisaties door de stappen die hier worden beschreven te doorlopen, vanuit:

- 1** Een ambitieniveau bepalen
- 2** Welke interventies zij inzetten
- 3** Bij het bepalen van de in te zetten interventies rekening houden met de randvoorwaarden

De basisaanname is dat stress-sensitief werken altijd bestaat uit coaching (gespreksvoering) gericht op het vergroten van motivatie, zelfregulatie en hoop van inwoners en dat een interventie een eenmalige of herhaalde activiteit is om bij te dragen aan het vergroten van de motivatie, zelfregulatie en hoop. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte interventies. Een directe interventie is

wat in het eerder verschenen boek een bouwsteen heet. Deze wordt ingezet in de relatie professional – inwoner. Denk in dat kader aan zaken zoals het inzetten van instrumenten gericht op doelbepaling of incentives/beloningen. Een indirecte interventie is bijvoorbeeld de ontwikkeling en inzet van een kwaliteitskader om de kwaliteit van de coaching of brieven te meten of een meetinstrument om de voortgang van inwoners te monitoren.

Omdat stress-sensitief werken een middel is en geen doel, dienen organisaties daarin keuzen te maken. Stress-sensitief werken betekent niet dat organisaties alle directe en indirecte interventies moeten inzetten. Zo kan het bijvoorbeeld aan de orde zijn dat een bestuurder om politieke redenen niet wil dat er in de uitvoering beloningen/incentives worden ingezet. Het kan ook aan de orde zijn dat op alle betrokken lagen er een wens ligt om de ontmoetingsruimten stress-sensitief in te richten maar dat daar geen middelen voor zijn. Beide omstandigheden zijn geen belemmering om stress-sensitief te gaan werken. Ze bepalen de invulling van het stress-sensitieve werken.

STAP 1

BEPAAAL HET AMBITIENIVEAU

1 HET AMBITIENIVEAU

De wortels van het stress-sensitieve werken liggen in aanpakken uit de Verenigde Staten zoals Mobility Mentoring, Goal4It, GPDR/R en MyGoals. Kenmerkend voor deze aanpakken is dat niet alleen is uitgewerkt wat inwoners geboden wordt aan coaching en directe en indirecte interventies om motivatie en zelfregulatie te versterken, maar dat er nadrukkelijk ook aandacht is voor de vraag wat er nodig is voor een succesvolle implementatie. Zo is er binnen Goal4It bijvoorbeeld een managementmodule ontwikkeld en heeft Mobility Mentoring een organisatie-assessment waarin wordt ingegaan op elementen zoals visie, beleid, management om tot succesvolle implementatie te komen. Dit wordt vaak ingegeven vanuit de behoefte om resultaten betrouwbaar te kunnen meten en vergelijken en zo verder te leren.

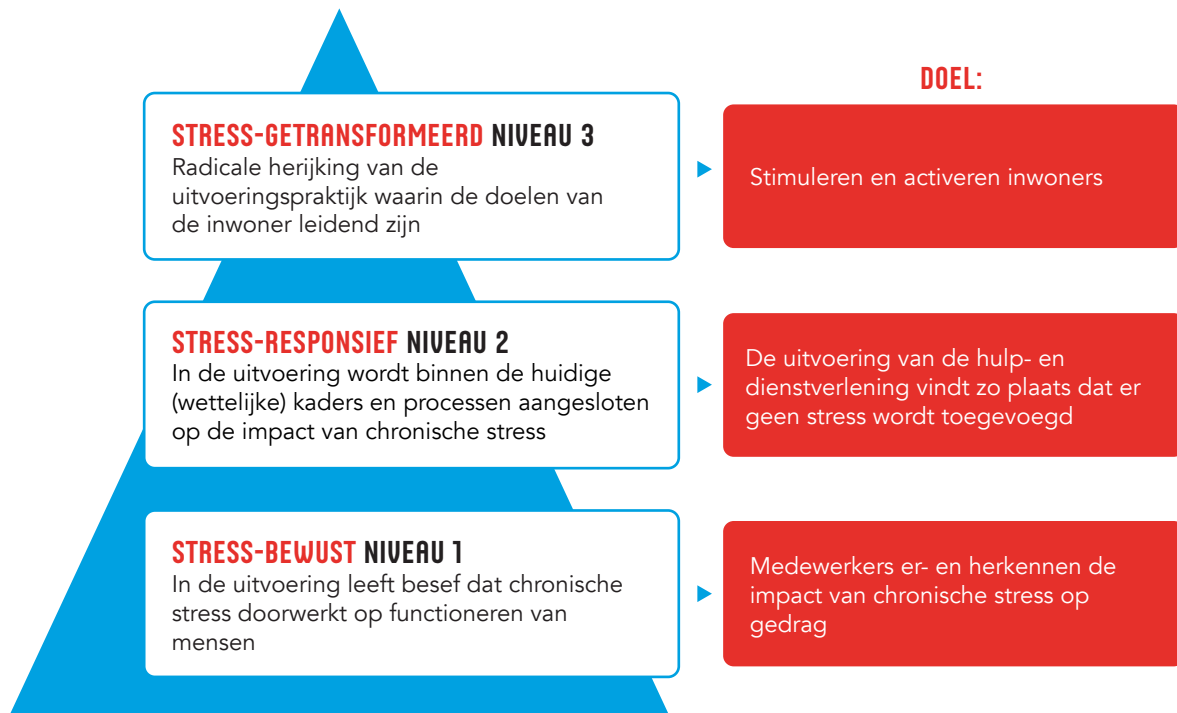
Geïnspireerd door aanpakken zoals hierboven genoemd en literatuur over traumasensitief werken kan het organisaties die stress-sensitief werken helpen om drie ambitieniveaus te onderscheiden: stress-bewust, stress-responsief en stress-getransformeerd.

Elk niveau kent een eigen doelstelling, eigen directe en indirecte interventies en heeft eigen implementatie-implicaties. Door verschillende niveaus te onderscheiden is het voor zowel management als uitvoering (als ketenpartners en cliëntenraden) helder welke ambities er worden nagestreefd. Deze lopen op van de aanwezigheid van kennis bij de medewerkers over de impact van stress (en dus compassie voor

inwoners) tot werkprocessen die fundamenteel herijkt zijn en waarin het centrale doel van een organisatie niet is om eigen werkprocessen zo efficiënt mogelijk uit te voeren maar inwoners te begeleiden bij het stellen en realiseren van eigen doelen (binnen een gegeven beleidsmatige en wettelijke context). In Nederland wordt er hoofdzakelijk stress-bewust en stress-responsief gewerkt.

Het bepalen van het juiste ambitieniveau is uiteraard afhankelijk van het draagvlak en eventuele kaders, maar zou vooral gestoeld moeten zijn op de kenmerken van de doelgroep. In hoeverre heeft de organisatie te maken met een doelgroep die als kenmerk heeft dat ze geen doelen meer nastreven, maar bij de dag leven en vooral overleven in repeterende crises en (intergenerationele) chronische stress? In welke mate is het voor een duurzaam resultaat belangrijk dat de kernlevensvaardigheden - het doenvermogen - van de doelgroep worden ondersteund of versterkt en de stress wordt gecoreguleerd?

**STRESS-SENSITIEF WERKEN
IS OOK MET VERSCHILLENDE
AMBITIENIVEAUS IMMERS GEEN
DOEL MAAR ALTIJD EEN MIDDEL.**



Figuur 1

Ambitieniveaus van het stress-sensitieve werken

In termen van impact op een organisatie zitten er grote verschillen tussen de niveaus van bewust/responsief en getransformeerd. Bij bewust/responsief blijft het organisatiedoel het uitvoeren van de wet en regelgeving op warme maar zo effectief en efficiënt mogelijke wijze. Bij getransformeerd is het organisatiedoel om inwoners te begeleiden om te komen tot een duurzame sociaaleconomische mobiliteit. Getransformeerd werken vraagt een ingrijpende cultuurverandering. Bloom (2010)³ werkte bijvoorbeeld uit wat de impact is voor organisaties om systemisch traumasensitief te gaan werken. Zie bijlage 1 voor nadere leestips in dit kader.

Responsief werken leent zich met name voor organisaties die een wet of wettelijke taak uitvoeren zoals re-integratie naar werk, schuldhulpverlening, beschermingsbewind of reclassering. Getransformeerd werken vraagt dat de professional naast de inwoner kan staan en dat de doelen van de inwoner leidend zijn. Denk in dit kader onder meer aan begeleiding vanuit wijkteams. Dit niveau van werken vraagt een dusdanige koerswijziging dat deze opgave voor veel organisaties op de korte termijn te groot is.

³ Bloom, S. L. (2010). Organizational stress and trauma-informed services. In B. L. Levin & M. A. Becker (Eds.), A public health perspective of women's mental health (pp. 295-311). Springer.

De onderstaande tabel bevat een weergave van cruciale verschillen tussen de twee benaderingen.

PRINCIPES VAN DIENSTVERLENING	RESPONSIEF	GETRANSFORMEERD
Opdracht professionals	Organisatiegericht & kwantitatief: inwoners uitnodigen om binnen de (wettelijke) kaders eigen doelen te stellen terwijl de professional ook de eigen caseload effectief managet (efficiency) en voorziet in een correcte (juridisch juiste) uitvoering van werkprocessen.	Uitkomstgericht & kwalitatief: inwoners uitnodigen om eigen doelen te stellen en de coaching en interventies ten dienste stellen van het bereiken van die doelen. Efficiency in caseloadmanagement is ondergeschikt aan doelbereiking dat de inwoner de eigen positie versterkt.
Doel van begeleiding	Inwoner rondt het door de organisatie aangeboden traject t.b.v. stabiliseren, activeren of participeren af. Begeleiding is gericht op korte termijn doelen zoals vinden van werk of oplossen van schulden niet op wezenlijke opwaartse sociaaleconomische mobiliteit.	Inwoners leren om doelen te stellen en aan te passen, om hun zelfregulatie en veerkracht te vergroten opdat zij hun sociaaleconomische positie duurzaam verbeteren.
Wie bepaalt de (traject) doelstellingen	Professional bepaalt vanuit de (wettelijke) kaders. Doel is bijvoorbeeld uitstromen naar algemeen geaccepteerde arbeid.	Inwoner bepaalt, waarbij de professional de inwoner informeert over eventuele (wettelijke) kaders (dus doel stellen zoals 'nooit gaan werken met uitkering' is niet realistisch).
Coaching door professionals	Inwoners neutraal informeren over wettelijke kaders en in die context motiveren na te denken over de eigen belangen en zelfregulatie om de trajectdoelen te realiseren. De professional is uitvoerder van een (wettelijk) kader en geeft de interactie zo vorm dat er geen stress wordt toegevoegd aan de hulp- of dienstverlening.	Inwoners bevragen, aanmoedigen , uitnodigen de kansen en risico's van gedrag te doordenken en het bieden van praktische ondersteuning om de zelfredzaamheid te versterken ('begeleide zelfsturing' en coregulatie). De professional stelt zich op als een door de inwoner gekozen 'mentor' die invulling geeft aan een relatie die rust op interesse en aanmoediging en ondersteuning biedt bij het plannen, prioriteren en volhouden van gedrag.
Kijk op improductief gedrag	Is een tekort aan motivatie en zelfregulatie ('niet willen - niet lukken').	Is een tekort aan zelfregulatie en hoop veroorzaakt door chronische stress ('niet lukken').
Prestatie-indicatoren	Controlerende organisatie: externe verantwoording. Organisatiedoelen als schadelastbeperking, schuldenvrij.	Faciliterende organisatie: de doelbereiking van de cliënt staat centraal.
Vereiste professionele achtergrond	Geschoold in sociaal werk en/of sociaaljuridische dienstverlening in combinatie met scholing in gidsende coaching en neurowetenschappen .	Geschoold in sociaal werk en/of sociaaljuridische dienstverlening in combinatie met scholing in gidsende coaching en neurowetenschappen .

1.1 OVERZICHT DIRECTE EN INDIRECTE INTERVENTIES

Voor de drie onderscheiden ambitieniveaus geldt dat deze als het ware op elkaar voortbouwen. Elk ambitieniveau kent een eigen set aan directe en indirecte interventies waarvoor geldt dat het voor de hand ligt dat deze in de context van het betreffende ambitieniveau worden ingezet. Zoals eerder opgemerkt worden de directe interventies in het eerder verschenen boek 'Stress-sensitief werken in het sociaal domein' bouwstenen genoemd. De aanname onder de niveaus is dat door inzet van de verschillende indirecte en directe interventies het stress-sensitieve werken gestalte krijgt.

De directe en indirecte interventies die worden onderscheiden zijn:

Directe interventies

- Coaching
- Schriftelijke communicatie
- Instrumentarium gericht op doelbereiking
- Ontmoetingsruimten
- Psycho-educatie

Indirecte interventies

- Kennis over de doorwerking van chronische stress
- Onderhoud van de coaching
- Kwaliteitsplan
- Meetinstrumentarium
- Herijking beleid
- Herijking sturing
- Herijking werkprocessen
- Herijking samenwerkingsrelaties

Figuur 2 geeft een weergave van de drie onderscheiden niveaus en per niveau een weergave van de directe en indirecte interventies die voor de hand liggen om in het stress-sensitieve werken te includeren.



Figuur 2

Indeling van de bouwstenen naar niveau stress-sensitief werken

De directe en indirecte interventies worden hier kort toegelicht. Voor een nadere uitwerking wordt verwezen naar de publicaties 'Stress-sensitief werken in het sociaal domein' en 'Stress-sensitief werken in Dordrecht en de Drechtsteden'.

DIRECTE INTERVENTIES

Interventie niveau 1

- **Coaching:** medewerkers zijn geschoold in het ondersteunen van inwoners op de drie psychologische basisbehoeften zoals die worden onderscheiden in de zelfdeterminatietheorie, het ontlocken verandertaal en sluiten in hun handelen aan op de fase van gedragsverandering.

Interventie niveau 2

- **Schriftelijke communicatie:** in schriftelijke communicatie wordt voorzien in teksten op niveau B1 en in de teksten wordt de lezer bediend op diens psychologische basisbehoeften ontleend aan de zelfdeterminatietheorie.
- **Instrumentarium gericht op doelbereiking:** door instrumenten in te zetten die inwoners helpen om relevante samenhangende doelen in de tijd te stellen (zoals de brug naar zelfredzaamheid of het levenswiel) worden inwoners uitgenodigd en uitgedaagd om 1) in beeld te krijgen waar zij staan ten aanzien van diverse opgaven (wonen, werk, inkomen, netwerk, gezondheid et cetera) 2) welke samenhang er is tussen de problemen die zij ervaren en 3 welke wensen en ambities (doelen) zij hebben om deze in samenhang aan te pakken.
- **Ontmoetingsruimten:** door spreekruimtes met inzichten uit de omgevingspsychologie aan te passen wordt voorkomen dat de omgeving waarin ontmoetingen plaatsvinden extra stress oproept.
- **Psycho-educatie:** inwoners worden in trajecten actief geïnformeerd over de impact van stress op gedrag, uitgenodigd om te reflecteren op de vraag hoeveel stress zij ervaren, wat de impact daarvan is op hun doelgerichtheid, wat zij daaraan kunnen doen en welke belangen ze hebben om de stress terug te brengen.

INDIRECTE INTERVENTIES

Interventie niveau 1

- **Kennis over de doorwerking van chronische stress:** professionals her- en erkennen de impact van stress op denken en gedrag en bezien gedrag van inwoners in dat licht met compassie.
- **Onderhoud van de coaching:** georganiseerd periodiek onderhoud van de gespreksvoering zodat de professionals hun coachingvaardigheden ontwikkelen en bijhouden (zoals bijvoorbeeld bedrijfshulpverlening of omgang met agressie ook periodiek worden onderhouden). Onderhoud betekent doorgaans: met regelmaat oefenen op gesprekspuzzels in bijvoorbeeld de context van intervisie en gesprekscoaching (meeluisteren en waarderen van gesprekken).

Interventie niveau 2

- **Kwaliteitsplan:** de werkwijze van het stress-sensitieve werken wordt vastgelegd in een implementatiewijzer die is geworteld in een kwaliteitsplan. Hiermee wordt bedoeld dat onder meer is uitgewerkt wat de kenmerken zijn van bijvoorbeeld een kwalitatief goed gesprek en hoe en wanneer bijvoorbeeld het instrumentarium wordt ingezet en wat de kenmerken zijn van de schriftelijke communicatie.
- **Meetinstrumentarium:** Het behalen van de in het kwaliteitsplan neergelegde normen worden periodiek gemeten. Er is coaching voor medewerkers die behoefte hebben in het verder ontwikkelen van hun vaardigheden in het voeren van stress-sensitieve gesprekken, schrijven van e-mails, inzet van instrumenten et cetera.

Interventie niveau 3

- **Herijking beleid:** het doel hiervan is om te onderzoeken of beleid doenlijk is voor inwoners met chronische stress en of het aansluit op hun leefsituatie. Vergelijkbaar met de landelijke doenvermogenstoets⁴ kan bijvoorbeeld nagedacht worden over de vraag of het lokale beleid een grote mentale belasting met zich meebrengt, ruimte biedt voor maatwerk en het stellen van eigen doelen door de inwoner, of hardvochtig is bij eventuele (kleine) fouten. Het beleid moet professionals de ruimte en het mandaat bieden om anders te handelen.
- **Herijking sturing:** Bij het derde ambitieniveau wordt er niet gestuurd op variabelen zoals duur van uitkeringen maar op de door inwoners gestelde en gerealiseerde doelen. De inzet is duurzame veranderingen teweegbrengen in het leven van de inwoner en niet een zo snel mogelijke uitstroom uit de dienstverlening.
- **Herijking werkprocessen:** centraal zetten dat de inwoner in het proces de ruimte krijgt om eigen doelen te stellen binnen de kaders van het lokale beleid en landelijke wet- en regelgeving. De doelen worden zoveel mogelijk door de inwoner gesteld en sluiten aan bij diens waarden, interesses en behoeften zodat ze ook van betekenis zijn (zelfconcordantie). De opdracht van de medewerker is een inwoner verder te helpen bij het realiseren van eigen doelen en duurzame verandering en stabiliteit - niet het uitvoeren van een standaard werkproces en het alleen oplossen van een direct probleem. ►►

⁴ <https://www.kcbr.nl/beleid-en-regelgeving-ontwikkelen/doenvermogenstoets>

- **Opstellen van een monitoring- en evaluatieplan:** hierbij worden de effecten en indicatoren in samenspraak met (ervaringsdeskundige) inwoners bepaald. Monitoring en evaluatie worden zo integraal onderdeel van de werkwijze van professionals en hun cliënten. Daarnaast is het raadzaam vroegtijdig onafhankelijke onderzoekers te betrekken om de impact over de lange termijn in kaart te brengen. Dit kunnen zij doen door voorafgaand of bij aanvang van het getransformeerde werken te starten met een nulmeting. Over de tijd heen kan deze opgevolgd worden door een procesevaluatie (waarmee werkwijzen verder versterkt kunnen worden). Na een nader te bepalen periode kunnen zij een 1-meting en uiteindelijk impactmeting doen om de effecten van de werkwijze op inwoners in kaart te brengen en de effectiviteit te kunnen beoordelen.
- **Herijking samenwerkingsrelaties:** zodat ketenpartners begrijpen op welke wijze er aan welke doelen wordt gewerkt en er wordt aangesloten op trajecten die ketenpartners uitvoeren met de daarbij behorende (wettelijke) kaders.

1.2 BEPALEN VAN HET AMBITIENIVEAU

De keuze voor een ambitieniveau wordt idealiter ingegeven door de urgentie van de (stress)problematiek van de inwoner, de mate waarin dit een structureel probleem is in de dienstverlening en de gewenste impact van de dienstverlening. Dit in wisselwerking met het draagvlak en de gegeven randvoorwaarden. Met andere woorden: Is chronische stress een belangrijk kenmerk van onze doelgroep en welk maatschappelijk effect willen en kunnen wij gegeven de randvoorwaarden, met deze doelgroep bereiken? Is het nodig om er alleen kennis van te hebben? Is het belangrijk om bestaande werkwijzen aan te passen? Of moeten we de hele of delen van de organisatie helemaal inrichten om om te kunnen gaan met inwoners met chronische stress met als ambitie duurzame gedragsverandering gericht op zelfredzaamheid? Hoe groter de impact van chronische stress en groter de gewenste impact, des te hoger de noodzaak van een stevige ambitie voor stress-sensitief werken.

Hierna worden de drie onderscheiden niveaus uitgewerkt.

1.3 AMBITIENIVEAU STRESS-BEWUST

Het ambitieniveau stress-bewust heeft als doel inwoners coaching te bieden waarin hun stress wordt her- en erkend. De gespreksvoering op is erop gericht hen te motiveren de eigen sociaaleconomische positie duurzaam te verbeteren en in dat kader bij te dragen aan het vergroten van zelfregulatie en hoop. Er worden geen andere interventies ingezet dan coaching.

Bij het ambitieniveau stress-bewust wordt er voorzien in de bouwstenen:

- 1 Kennis over de doorwerking van chronische stress
- 2 Bejegening in gesprek en via e-mail en chatapps
- 3 Onderhoud van de coaching

De implicaties voor het implementeren van het ambitieniveau stress-bewust zijn:

1 KENNIS OVER STRESS

- Uitwerken en vastleggen in een korte beleidsnotitie wat medewerkers moeten weten over de impact van trauma en stress op gedrag.
- Organiseren periodieke scholing om medewerkers te scholen in de leerdoelen zoals vastgelegd. Dit kan bijvoorbeeld worden ingevuld door een aan te wijzen interne aandachtsfunctionaris, een externe trainer of een (verplichte) e-learning.

2 COACHING

- Uitwerken wat medewerkers moeten beheersen aan gespreksvaardigheden. Minimaal: kunnen bedienen op psychologische basisbehoeften (zelfdeterminatietheorie), empathisch luisteren (reflecteren), verandertaal kunnen ontlokken, aansluiten op de fase van gedragsverandering (Prochaska en DiClemente).
- Organiseren periodieke scholing voor alle nieuwe medewerkers (afhankelijk van hun basiskennis). Dit kan bijvoorbeeld worden ingevuld door een aan te wijzen interne aandachtsfunctionaris, een externe trainer of een (verplichte) e-learning.

3 ONDERHOUD

- Permanente aandacht zodat het bewust zijn van de impact van chronische stress op denken, doen en gezondheid van inwoners en aandacht voor gespreksvaardigheden top-of-mind blijft en niet verdwijnt in de waan van de dag.
- Uitwerken via welke kanalen er wordt voorzien in permanente stroom van aandacht. Bijvoorbeeld: lezing of webinar door externe spreker, oefenen op gesprekssituaties in weekstarts/afdelingsoverleggen via oefenuurtjes, oefenboeken of het permanent aanvullen van een e-learning met nieuwe gesprekssituaties zodat er geoefend blijft worden.

1.4 AMBITIENIVEAU STRESS-RESPONSIEF

Het ambitieniveau stress-responsief heeft als doel inwoners coaching te bieden waarin hun stress wordt her- en erkend en de coaching wordt aangevuld met interventies zoals de inzet van doelbereikingsinstrumenten, gerichte stress-sensitieve schriftelijke communicatie, psycho-educatie. Dit alles is erop gericht hen te motiveren en te ondersteunen de eigen sociaaleconomische positie duurzaam te verbeteren en in dat kader bij te dragen aan het vergroten van zelfregulatie en hoop.

Bij het ambitieniveau stress-responsief worden alle bouwstenen van stress-bewust ingezet aangevuld met een of meerdere van de onderstaande bouwstenen:

- | | |
|--|-----------------------|
| 1 Schriftelijke communicatie | 4 Psycho-educatie |
| 2 Instrumentarium gericht op doelbereiking | 5 Kwaliteitsplan |
| 3 Ontmoetingsruimten | 6 Meetinstrumentarium |

De implicaties voor het implementeren van het ambitieniveau stress-responsief zijn:

1 SCHRIFTELIJKE COMMUNICATIE

- Uitwerken wat de normen zijn voor stress-sensitieve communicatie. Minimaal: B1, ondersteuning vanuit lay-out, actief bedienen op de drie psychologische basisbehoeften, waar relevant heldere en korte stappenplannen en het inzetten subtiele en niet dwingende sturing via nudges zoals goede defaults om de kans op fouten te verkleinen.
- Aanpassen van alle standaardbrieven en online omgevingen volgens het normenkader.

2 INSTRUMENTARIUM

- Uitwerken wat het doel is van het in te zetten instrumentarium. Bijvoorbeeld: inwoner laten verkennen waar deze staat op verschillende levensdomeinen? Inwoner laten bepalen op welke vlakken deze in financieel en / of sociaal opzicht kwetsbaar is? Inwoner laten bepalen aan welke doelen diegene wil werken? Et cetera.
- Uitwerken op welke plek in de processen het instrumentarium wordt ingezet. Bijvoorbeeld eenmalig inzetten aan de kop van het proces of ook tussentijds als meetinstrument om doelbereiking te bespreken of te volgen? Al dan niet vastleggen en analyseren van de resultaten van deze instrumenten om te leren over problematiek van de doelgroep teneinde daar de ondersteuning op te kunnen afstemmen.
- Medewerkers scholen in het belang van de inzet van een instrument (de wetenschappelijke onderbouwing dat daardoor de kwaliteit van hulp- en dienstverlening toeneemt en daarvan afgeleid de (duurzame) resultaten).
- Medewerkers scholen in de wijze waarop ze het instrument 1) introduceren, 2) bespreken en eventueel 3) inzetten als meetinstrument.

3 ONTMOETINGSRUIMTEN

- Uitwerken normenkader waar ontmoetingsruimten 1) in de ideale situatie en 2) in de minimale situatie aan moeten voldoen.
- In kaart brengen welk deel van de ontmoetingsruimten voldoet aan de minimale normen en welk deel helemaal voldoet.
- Op basis van budgettaire ruimte uitwerken welke mogelijkheden er zijn voor doorvoeren verbeteringen.

4 KWALITEITSPLAN

- Uitwerken op welke bouwstenen het kwaliteitsplan Stress-sensitief werken betrekking heeft (minimaal: kenmerken gespreksvoering, schriftelijke communicatie en inzet instrumentarium).
- Uitwerken van een werkwijze waarin per interventie, die onderdeel uitmaakt van het kwaliteitsplan, is uitgewerkt hoe deze moet worden uitgevoerd en wie daar welke rol bij heeft.
- Per interventie uitwerken de wijze waarop getoetst wordt of de normen worden behaald en de acties die worden ondernomen bij het niet behalen van de normen (bepalen prestatie-indicatoren).

5 MEETINSTRUMENTARIUM

- Aan de hand van de inhoud van het kwaliteitsplan per interventie, waarvoor kennis over voortgang en inzet gewenst is, een meetinstrumentarium ontwikkelen om vast te kunnen stellen of de beoogde norm wordt behaald. Het ligt voor de hand dit in ieder geval te doen voor de kwaliteit van de coaching/gespreksvoering en de voortgang van het proces van doelbereiking door de cliënt. Naarmate de ambitie voor stress sensitief werken hoger is, ligt het ook meer voor de hand hier actief de inbreng van de inwoners bij te zoeken.
- Opleiden kwaliteitsmedewerkers om de meetinstrumenten in te zetten en te voorzien in progressiegerichte feedback⁵.
- Medewerkers voorlichten hoe de meetinstrumenten worden ingezet en hoe zij op een progressiegerichte wijze feedback krijgen op hun inzet.

1.5 AMBITIENIVEAU STRESS-GETRANSFORMEERD

Het doel van stress-getransformeerd werken is een manier van werken te implementeren die veel verder gaat dan een nieuwe methodiek. Het is een fundamentele heroriëntatie van de gehele organisatie, waarbij alle aspecten worden heroverwogen door een stress-sensitieve lens. Het vraagt van organisaties om doelen zoals oplossen van schulden door te ontwikkelen naar doelen zoals het duurzaam versterken van financiële veerkracht opdat de kansen op terugval heel beperkt zijn. Dit vereist in veel gevallen in de Nederlandse context een herijking van beleid en langdurige toewijding, structurele veranderingen en cultuurverandering op alle niveaus. Het gaat er dan niet om alleen een transactie te bieden (zoals een schuldregeling of een uitkering) maar te ondersteunen in een transformatie waarmee mensen duurzaam verder kunnen.

Bij het ambitieniveau stress-getransformeerd wordt er, naast de elementen van stress-bewust en stress-responsief voorzien in de bouwstenen:

- 1 Herijking beleid
- 2 Herijking sturing
- 3 Herijking werkprocessen
- 4 Herijking samenwerkingsrelaties

⁵ Progressiegerichte feedback draagt bij aan de motivatie en ontwikkeling van de ander door constructief te wijzen op wat al goed gaat en op wat kleine stappen zijn richting verbetering. Deze manier van feedback krijgen is congruent met de manier waarop de professionals de inwoners coachen.

De implicaties bij het ambitieniveau stress-bewust zijn:

1 HERIJKing BELEID

- Beleidsontwikkeling met focus op participatieve totstandkoming (bijvoorbeeld door betrokkenheid van ervaringsdeskundige inwoners maar ook professionals die op de getransformeerde wijze gaan werken).
- Beleid toetsen op doenlijkheid voor de inwoner (doenvermogenstoets).
- Monitoring en evaluatie inrichten het ten behoeve van het leren: regelmatig evalueren en het iteratief doorontwikkelen van de aanpak.

2 HERIJKing STURING

- Sturingsmechanismen: integreren van stress-sensitief werken in beoordelingscriteria en evaluaties. Met een sterkere focus op uitkomsten - de impact op het leven van de inwoner - in plaats van de productie. Zo is niet het vullen van trajecten een doel en object van (bij)sturing, maar wat die trajecten opleveren voor de inwoner.
- HR-beleid: Ontwikkelen van een HR-beleid waarin gestimuleerd wordt dat professionals zich ontwikkelen in lijn met de doelen rond stress sensitief werken. Dit kan o.a. vertaald worden naar het belonings- en beoordelingssysteem en het bieden van scholingsmogelijkheden.

3 HERIJKing WERKPROCESSEN

- Ontwikkelen missie en visie op getransformeerd werken. Kern: primaire organisatie doel is inwoner ondersteunen om eigen doelen te. Mensbeeld is positief (geen wantrouwen).
- Missie/visie vastleggen in beleidsuitwerking.
- Herijken werkprocessen zodat deze in de eerste plaats dienstbaar zijn aan de inwoner en niet aan de medewerkers (radicaal doorvoeren klantperspectief).
- Inventariseren betekenis herijking voor systemen en mensen. Bijv formatiecalculatieplan, ontwikkelen nieuw plan van aanpak (klant is eigenaar) etc.
- Scholen medewerkers zodat ze weten hoe de nieuwe werkprocessen zijn ingericht en wat de betekenis daarvan is.

4 HERIJKing SAMENWERKINGSRELATIES

- Inventariseren welke ketenpartners veel betrokken zijn bij het realiseren van de doelen die inwoners willen stellen.
- Ketenpartners voorlichten over de transformatie en verkennen welke bijdrage zij willen en kunnen leveren.

STAP 2

IDENTIFICEER DE AANWEZIGHEID VAN DE NOODZAKELIJKE RANDVOORWAARDEN

2 DE RANDVOORWAARDEN

Het ambitieniveau is de stip op de horizon, dat wat beoogd wordt om te realiseren. Een ambitieniveau wordt vastgelegd in beleidsstukken, besproken in bijvoorbeeld een gemeenteraad of managementteam. Een ambitie op papier is niet voldoende voor realisatie. Succesvolle implementatie vraagt ook dat randvoorwaarden op een minimaal niveau zijn ingevuld. De twee belangrijkste randvoorwaarden zijn financiering en draagvlak in de organisatie. In de gemeente Utrecht is daar in het kader van het stress-sensitieve werken veel over nagedacht. Zij hebben in dat licht een model ontwikkeld dat ondersteuning biedt in de verkenning of er een minimale invulling is van de noodzakelijke randvoorwaarden om te komen tot een succesvolle implementatie. Zijn de randvoorwaarden niet minimaal ingevuld dan luidt het advies vanuit het in deze handreiking uitgewerkte assessment om eerst de randvoorwaarden op peil te brengen voordat implementatie van start gaat.

In deze handreiking wordt verder niet ingegaan op financiering. De reden is er geen universeel toepasbare bedragen zijn. Daarbij is de aanname dat als er draagvlak is voor implementatie dit doorwerkt in draagvlak voor het vrijmaken van de minimaal benodigde financiering.

Stap 2 in het assessment is om ten aanzien van het ambitieniveau vast te stellen in welke mate en specifiek op welke niveaus er draagvlak is of kan

worden gecreëerd. Draagvlak ontstaat ook door de betrokkenen actief te betrekken in het uitwerken van de ambities.

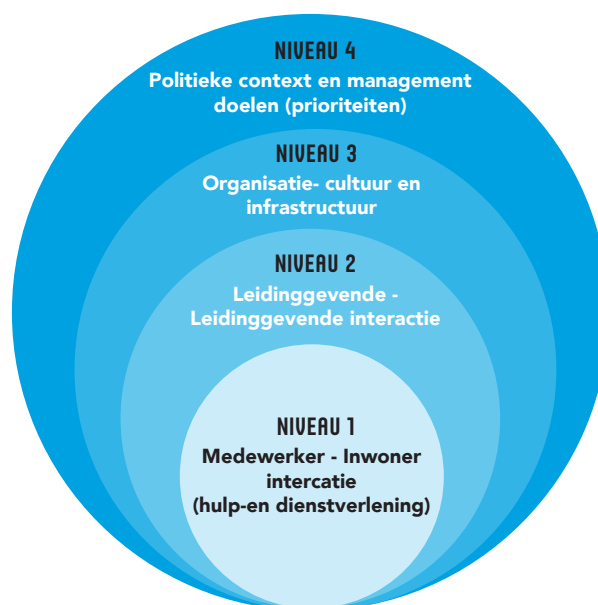
De gemeente Utrecht onderscheidt vier niveaus: medewerker, leidinggevende, organisatiecultuur en infrastructuur en directie/bestuur. Het identificeren van draagvlak is van belang omdat implementatie bij een te gering draagvlak zelden leidt tot het realiseren van de beoogde ambitie. De gedachte om stress-sensitief te gaan werken kan op verschillende plekken ontstaan. Een afdelingshoofd kan bedenken dat het van belang is dat de afdeling er invulling aan gaat geven. Evengoed kan er een vraag op de werkvloer opkomen om scholing of kan de directie/wethouder de wens formuleren. De eerste stap is de wens te vertalen naar een ambitieniveau. Waarbij het advies luidt niet in een keer van geen toepassing naar stress-responsief te gaan. Op welk niveau de wens ook op komt, het is vervolgens altijd van belang om na te gaan of er ook binnen de andere niveaus voldoende draagvlak is.

Door te identificeren of er voldoende draagvlak is, wordt voorkomen dat er bijvoorbeeld trainingen gespreksvoering worden ingekocht terwijl er geen plan is voor de borging en het aansturende management vanwege andere prioriteiten niet aanstuurt op het eigen maken van de stress-sensitieve coaching maar op hele andere zaken zoals bijvoorbeeld de implementatie van een nieuw ICT systeem.

Het model zoals ontwikkeld in Utrecht heeft de volgende redeneerlijn:

- 1 Stress-sensitief werken komt tot uiting tussen professional en inwoner. Dat is het niveau waar hulp- en dienstverlening tot stand komt. Dit vraagt van professionals dat zij een helder beeld hebben wat er in het kader van het stress-sensitieve werken van hen verwacht wordt en een eigen analyse of ze dat voldoende beheersen.
- 2 Om te faciliteren in de interactie tussen inwoners en medewerkers is de eerste randvoorwaarde dat leidinggevend in de dagelijkse praktijk medewerkers aanmoedigen om Stress-sensitief werken in praktijk te brengen, onder meer door te voorzien in een heldere uitleg wat er met Stress-sensitief werken wordt beoogd (ambitieniveau) en welke interventies worden ingezet, te voorzien in scholing, ruimte creëren in caseload, er aandacht aan besteden in werkoverleg et cetera.
- 3 De impact van een betrokken teamleider of manager hangt vaak nauw samen met de cultuur - de heersende normen, overtuigingen, gewoontes en protocollen in een organisatie en de geboden infrastructuur. Zo kan het een complicatie zijn als er een cultuur is waarin medewerkers zich niet gebonden om ambities van een organisatie in praktijk te brengen of waarin bepaalde denkbeelden heersen rond de doelgroep. Het is belangrijk dat leidinggevend ook cultuurdragers zijn van een stress sensitieve cultuur.
- 4 Een vierde factor van impact is de prioriteit die er door directie en (waar relevant) politieke opdrachtgevers wordt gegeven aan een methodisch trouwe implementatie. Prioriteit betekent niet alleen voldoende middelen voor bijvoorbeeld scholing maar ook niet te veel andere programma's/opdrachten naast elkaar. Het is van belang dat directie (en bestuur) belang hechten aan het stress-sensitieve werken of in ieder geval geen zaken verlangen die een succesvolle implementatie in de weg staat.

Onderstaande figuur is een licht bewerkte weergave van het model dat Utrecht heeft ontwikkeld.



Bron: Gemeente Utrecht ontwikkeld door Gilde Vakmanschap en licht bewerkt t.b.v. deze publicatie

Als vuistregel kan genomen worden dat **hoe hoger het ambitieniveau** dat wordt nagestreefd, des te **belangrijker** is het dat er **draagvlak** is op **alle vier de niveaus**. De vier niveaus bieden aanknopingspunten om per niveau uit te werken welke randvoorwaarden ingevuld moeten zijn om aan te nemen dat er een voldoende basis is voor succesvolle implementatie. In de volgende paragraaf is per ambitieniveau (bewust, responsief of getransformeerd) uitgewerkt welke randvoorwaarden op de vier onderscheiden draagvlakniveaus ingevuld moeten zijn. De gedachte hierbij is dat als er op enig draagvlakniveau onvoldoende draagvlak is, dat de energie dan het beste als eerste gericht kan worden op vergroten draagvlak dan op implementatie van bijvoorbeeld het werken met instrumenten gericht op doelbereiking of beloningen/incentives.

2.1 MINIMALE RANDVOORWAARDEN VOOR STRESS-BEWUST

Bij het ambitieniveau 'bewust' wordt voorzien in de interventies kennis over stress, coaching en onderhoud. Randvoorwaarden voor implementatie op de verschillende niveaus zijn:

Medewerker:

- Tijd en bereidheid om kennis op te doen en zich te bekwamen in coachingsvaardigheden (bedienen op psychologische basisbehoeften, empathisch luisteren, verandertaal ontlocken en aansluiten op de fase van motivatie).
- Oprechte interesse in de beweegredenen van inwoners en het vermogen om invulling te geven aan oordeelsvrije communicatie.
- In staat om ongevraagde adviezen achterwege te laten en geen wroeging of weerstand te voelen als een inwoner niet doet wat wel in diens belang is of niet doet wat er vanuit de organisatie wordt gevraagd.

Leidinggevende:

- Overtuiging dat chronische stress doorwerkt in het denken, doen en de gezondheid van inwoners en bereid zijn te investeren in de stress-sensitieve coaching door medewerkers (bedienen op psychologische basisbehoeften, empathisch luisteren, verandertaal ontlocken en aansluiten op de fase van motivatie).
- Bereidheid om expliciet aan te geven dat er een professionele opdracht ligt om invulling te geven aan coaching volgens de minimale uitwerking van stress-sensitieve coaching (en hierop te belonen/waarderen en sturen).

Organisatiecultuur en -infrastructuur:

- Bij voorkeur een cultuur waarin professionals de opdracht voelen om ambities van de organisaties te realiseren (versus een cultuur waarin professionals de ruimte voelen om geen invulling te geven aan ambities van de organisatie).

Politieke context en management:

- Hecht bij voorkeur belang aan de minimale kennis over en vaardigheid om te coachen. Deze twee zaken betreffen uitvoering en niet in elke organisatie is de uitvoering een expliciete zaak van aandacht op het niveau van bestuur en management. Zolang er geen weerstand is tegen een stress-bewuste manier van coachen en er wel draagvlak is op de lagere drie niveaus zijn er voldoende randvoorwaarden voor succesvolle implementatie.

Benodigde middelen:

beperkt, met name scholingsbudget om coachingsvaardigheden aan te leren en te borgen.

2.2 MINIMALE RANDVOORWAARDEN STRESS-RESPONSIEF

Bij het niveau 'responsief' wordt voorzien in de interventies van het niveau bewust plus de bouwstenen schriftelijke communicatie, instrumentarium, psycho-educatie, inrichting ontmoetingsruimten, kwaliteitsplan en meetinstrumentarium. Randvoorwaarden voor implementatie op de verschillende niveaus zijn (naast of in aanvulling op de randvoorwaarden zoals uitgewerkt op het niveau stress-bewust):

Medewerker:

- Bereidheid om organisatiedoelen na te streven (en dus als dat gevraagd wordt te gaan werken met een instrument, te voorzien in psycho-educatie et cetera).
- Voldoende ruimte en tijd om invulling te geven aan het eigen leerproces en de inzet van de gewenste interventies.

Leidinggevende:

- Interesse en toewijding om de inzet van de verschillende interventies projectmatig aan te pakken (bijvoorbeeld aanwijzen eindverantwoordelijke in de organisatie, ontwikkelen kader brieven, creëren draagvlak voor het kader, sturen op kwaliteitszorg t.a.v. brieven et cetera).
- Besef dat Stress-sensitief werken een middel is en geen doel en in dat kader bepalen welke middelen worden ingezet om de organisatiedoelen te realiseren.

Organisatiecultuur en –infrastructuur:

- Een cultuur waarin medewerkers invulling geven aan ambities vanuit de organisatie (bijvoorbeeld: als de ambitie van de organisatie is om met een instrument te werken in het contact met inwoners dat uitvoeren en geen stille obstructie of andere manieren van ontwijken).
- Beschikbaarheid van beleids- en ontwikkelcapaciteit om de manier van werken te ontwerpen, te implementeren, te leren en bij te stellen.

Politieke context en management:

- Bij het niveau van stress-responsief is het belangrijk dat er substantieel draagvlak is bij politiek en management en dat op dat niveau het belang van het stress-sensitieve werken wordt doorleefd. Dit draagvlak kan tot uiting komen door stress-sensitief werken bijvoorbeeld tot een van de speerpunten in de uitvoering te benoemen, hieromheen opleidingen en inspiratie te bieden (oid?).

Benodigde middelen:

Naast opleidingsbudgetten ook middelen om te bepalen welke interventies worden ingezet en voor organisatieontwikkeling om de interventies (te ontwikkelen en) implementeren.

2.3 MINIMALE RANDVOORWAARDEN STRESS-GETRANSFORMEERD

Bij het niveau 'getransformeerd' wordt voorzien in de bouwstenen van het niveau bewust en responsief plus de bouwstenen herijking beleid, herijking werkprocessen en samenwerkingsrelaties. Bij dit niveau wordt er eigenlijk een compleet nieuwe organisatie opgebouwd met een andere ratio in de uitvoering. Het doel is niet het uitvoeren van traject maar het verder brengen van de inwoner.

Medewerker:

- (intrinsieke) Bereidheid om organisatiedoelen na te streven.
- Een lerende mindset en openheid om inwonerdoelen centraal te zetten.
- In staat om een compleet tegengestelde opdracht uit te voeren dan eerder werd gevraagd.

Leidinggevende:

- In staat om een fundamentele herijking van de werkwijze vorm te geven en te begeleiden.

Organisatiecultuur en –infrastructuur:

- Open, lerende cultuur waarin weerstand vanuit medewerkers en leidinggevendens tegen ingrijpende veranderingen een plek heeft maar niet leidt tot stagnatie of het niet tot stand komen van de gewenste fundamentele herijking.
- De systemen, caseload en andere zaken van de infrastructuur bieden ruimte voor een fundamentele herijking.

Politieke context en management:

- Politiek en management zijn de primaire dragers van de ambitie om getransformeerd te gaan werken. Als vaandeldragers dragen zij de ambities uit en creëren zij ruimte voor om weerstand een plek te geven en toch vooruitgang te boeken. Zij dragen dit uit in hun visie en in hun beleid.
- Het beleid dient doordacht en aangepast te worden op doenlijkheid voor inwoners met chronische stress.

Benodigde middelen:

Naast opleidingsbudgetten en middelen voor organisatieontwikkeling in de eerste plaats middelen voor visievorming en een complete kanteling van de organisatie. In plaats van gericht op het realiseren van beleidsdoelen is de inzet het realiseren van de inwonerdoelen opdat deze diens sociaaleconomische positie duurzaam verbetert.

STAP 3

AFWEGEN WAARAAN TE WERKEN

3 PRIORITEITEN STELLEN

Stap 3 in het assessment is om, afhankelijk van het draagvlak, af te wegen of er wordt gewerkt aan vergroten van het draagvlak en op welk niveau of dat de inhoudelijke implementatie ter hand kan worden genomen omdat er draagvlak aanwezig is. Voor de meeste organisaties geldt dat de meeste aandacht uitgaat naar de inhoudelijke implementatie. Zijn er tips die draagvlak nu een strategische visie grotere reactie daarop is harder gaan trekken aan de implementatie terwijl de oplossing dan vaak ligt in het vergroten van het draagvlak.

MEDEWERKERS

- Maak het persoonlijk relevant door in te spelen op hun eigen ervaringen met stress. Laat ze reflecteren op momenten waarop ze zelf onder druk stonden en hoe dit hun denken en handelen beïnvloedde. De herkenning van deze mechanismen bij zichzelf maakt het makkelijker om het bij cliënten te herkennen.
- Deel concrete succesverhalen van collega's die deze methode al toepassen. Praktijkervaringen zoals "sinds ik anders benader, komen cliënten vaker op afspraken" of "ik krijg nu veel betere informatie omdat de gesprekken rustiger verlopen" zijn vaak overtuigender dan een enthousiaste leidinggevende.
- Bied laagdrempelige, praktische tools en technieken die direct toepasbaar zijn in het dagelijks werk. Denk aan eenvoudige gesprekskaarten, checklists of korte scripts die helpen om gesprekken stress-sensitief te voeren.
- Creëer een veilige oefenomgeving met intervisie, waar medewerkers kunnen experimenteren en feedback krijgen zonder beoordeeld te worden. Gebruik rollenspellen waarbij medewerkers zelf ervaren hoe verschillende benaderingen overkomen.
- Zorg voor zichtbare steun van teamleiders en ervaren collega's. Wanneer gerespecteerde teamleden het voortouw nemen, volgen anderen vaak.
- Maak duidelijk wat het de medewerker oplevert: minder weerstand van cliënten, effectievere gesprekken, en uiteindelijk meer werkplezier en voldoening door betere resultaten.
- Erken en respecteer dat verandering tijd kost en dat fouten maken deel is van het leerproces. Benadruk dat perfectie niet het doel is, maar een bewuster contact met cliënten.

LEIDINGGEVENDEN

- Maak het persoonlijk relevant door in te spelen op eigen ervaringen met stress. Laat ze reflecteren op momenten waarop ze zelf onder druk stonden en hoe dit hun denken en handelen beïnvloedde. De herkenning van deze mechanismen bij zichzelf maakt het makkelijker om het bij cliënten te herkennen.
- Laat ze nadenken waar belemmeringen zitten in de huidige manier van werken en laat ze vanuit de cirkel van invloed van Stephen Covey nadenken over de vraag wat stress-sensitief werken kan opleveren.

- Moedig experimenteerterruimte aan om binnen hun team kleinschalige pilots op te zetten als “experiment” of “leermogelijkheid”, wat vaak minder inspanning kost dan volledige implementatietrajecten. Enthousiaste professionals vormen vervolgens de energie om afdelingsbreed te gaan implementeren.
- Verbinden met bestaande kaders: toon aan hoe stress-sensitief werken past binnen al goedgekeurde beleidskaders, waardoor implementatie een uitvoeringsdetail wordt in plaats van een nieuw besluit.
- Peer-learning faciliteren: breng deze middenmanagers samen in een leernetwerk waar ze ervaringen en successen kunnen delen, wat motivatie en legitimiteit versterkt.
- Benadruk mogelijke persoonlijke baten: koppel stress-sensitief leidinggeven/werken? aan hun eigen professionele groei en carrièreperspectief.

CULTUUR EN INFRASTRUCTUUR

- Zoek en versterk de “ambassadeurs”: identificeer informele leiders en enthousiaste voorlopers die al elementen van stress-sensitief werken toepassen. Geef hen een platform om hun ervaringen te delen en maak hun successen zichtbaar. Onderzoek van Schein (2017) over cultuurverandering benadrukt de kracht van rolmodellen bij het normaliseren van nieuwe werkwijzen.⁶
- Creëer vrijwillige “proeftuinen”: begin met teams die intrinsiek gemotiveerd zijn. Deze worden eilanden van succes die nieuwsgierigheid wekken bij anderen. Kotter’s verandermodel noemt dit “quick wins” die belangrijk zijn om momentum te creëren.⁷
- Verbind met intrinsieke motivatie: in plaats van stress-sensitief werken als verplichting te presenteren, koppel het aan wat mensen drijft: betere resultaten, minder frustraties in het werk, meer voldoening, betekenisvol zijn voor de ander.
- Maak onvermijdelijke ontmoetingen: integreer elementen van stress-sensitief werken in bestaande, verplichte onderdelen zoals intervisie, casuïstiekbesprekingen en teamoverleggen. Dit creëert laagdrempelige kennismaking zonder directe weerstand.
- Gebruik de taal van de organisatie: herformuleer stress-sensitief werken in termen die aansluiten bij de bestaande organisatielcultuur. Is efficiëntie belangrijk? Benadruk hoe deze aanpak leidt tot minder herhaalde trajecten. Staat kwaliteit centraal? Toon hoe het de kwaliteit van ondersteuning verbetert.
- Maak het doorlopend zichtbaar: ontwikkel visuele reminders zoals posters, bureaukaarten met gespreksopeners, of digitale hulpmiddelen die stress-sensitief werken “top of mind” houden.

MANAGEMENT EN BESTUUR

- Verbind stress-sensitief werken aan organisatiedoelen met concrete cijfers. Laat zien hoe stress-sensitief werken kan leiden tot minder uitval, betere prestaties en effectievere hulpverlening.
- Presenteer een (kwalitatieve) kosten-batenanalyse. Bereken wat stress-gerelateerd verzuim, verloop en ineffektieve hulpverleningstrajecten kosten, tegenover de investering in stress-sensitieve werkwijzen.
- Gebruik de taal van bedrijfsvoering: spreek over ‘return on investment’, ‘effectiviteit’ en ‘duurzame resultaten’ in plaats van alleen welzijnsterminologie.
- Deel praktijkvoorbeelden van vergelijkbare organisaties die successen boeken met stress-sensitief werken. Verwijs bijvoorbeeld naar de implementatie bij gemeenten als Dordrecht en Utrecht.

⁶ Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5e editie). Wiley

⁷ Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

STRESS-SENSITIEF WERKEN - ASSESSMENT TEN AANZIEN VAN AMBITIES EN DRAAGVLAK

STAP 1: kruis het ambitieniveau aan, waaronder de te zetten interventies (linker kolom)

STAP 2: kruis bij het draagvlak de niveaus aan waarop draagvlak is voor het gekozen ambitieniveau (en t.a.v. welk niveau)

STAP 3: bepaal de focus: implementeren of eerst vergroten draagvlak (en t.a.v. welk niveau)

	AMBITIE	DRAAGVLAK MEDEWERKERS	DRAAGVLAK LEIDINGGEVENDEN	DRAAGVLAK ORGANISATIECULTUUR	DRAAGVLAK BESTUUR EN DIRECTIE
☐	Stress-bewust	☐	☐	☐	☐
☐	1 Kennis over doorwerking stress	☐	☐	☐	☐
☐	2 Gespreksvoering	☐	☐	☐	☐
☐	3 Borging gespreksvoering	☐	☐	☐	☐
☐	Stress-responsief	☐	☐	☐	☐
☐	4 Schriftelijke communicatie	☐	☐	☐	☐
☐	5 Instrumenten t.b.v. doelbereiking	☐	☐	☐	☐
☐	6 Ontmoetingsruimten	☐	☐	☐	☐
☐	7 Kwaliteitsplan	☐	☐	☐	☐
☐	8 Meetinstrumentarium	☐	☐	☐	☐
☐	Stress-getransformeerd	☐	☐	☐	☐
☐	9 Herijking werkprocessen	☐	☐	☐	☐
☐	10 Herijking samenwerkingsrelaties	☐	☐	☐	☐

STROOPTEST

De Stroop-test is een klassieke psychologische test die de invloed van interferentie - verstoring - op de reactietijd meet. De test werd ontwikkeld door John Ridley Stroop in de jaren 1930 en wordt nu veel gebruikt in cognitieve psychologie en neuropsychologie.

Dit is hoe de test werkt:

- 1 Deelnemers krijgen woorden te zien die namen van kleuren zijn (zoals "rood", "blauw", "groen").
- 2 Deze woorden worden echter in verschillende kleuren afgedrukt, vaak niet overeenkomend met wat het woord zegt (bijvoorbeeld het woord "rood" gedrukt in blauwe inkt).
- 3 De opdracht is om de kleur van de inkt te benoemen waarin het woord is gedrukt, en NIET het woord zelf te lezen.

Dit creëert een cognitieve interferentie omdat het automatische proces van lezen botst met de taak om de kleur te benoemen. Mensen hebben typisch meer tijd nodig en maken meer fouten wanneer het woord en de inktkleur niet overeenkomen.

In de context van stress-sensitief werken kan de Stroop-test worden gebruikt om te demonstreren hoe stress de executieve functies beïnvloedt. Onder stressvolle omstandigheden (bijvoorbeeld tijdsdruk, afleiding, of evaluatieve dreiging) verslechtert de prestatie op deze test vaak significant, wat laat zien hoe stress het vermogen om impulsen te onderdrukken en selectieve aandacht te behouden kan aantasten.

Dit is een krachtige, ervaringsgerichte manier om managers te laten voelen hoe stress de cognitieve vermogens vermindert, wat direct relevant is voor hoe stress het functioneren van cliënten in moeilijke omstandigheden kan beïnvloeden.

BIJLAGE 1

LEESTIPS

Implementatiehandreikingen bij andere stress-sensitieve aanpakken

Sweeney, A., Filson, B., Kennedy, A., Collinson, L., & Gillard, S. (2018). A paradigm shift: Relationships in trauma-informed mental health services. *BJPsych Advances*, 24(5), 319-333.

Fraser, J. G., Griffin, J. L., Barto, B. L., Lo, C., Wenz-Gross, M., Spinazzola, J., Bodian, R. A., Nisenbaum, J. M., & Bartlett, J. D. (2014). Implementation of a workforce initiative to build trauma-informed child welfare practice and services: Findings from the Massachusetts Child Trauma Project. *Children and Youth Services Review*, 44, 233-242.

Baker, C. N., Brown, S. M., Wilcox, P. D., Overstreet, S., & Arora, P. (2016). Development and psychometric evaluation of the Attitudes Related to Trauma-Informed Care (ARTIC) Scale. *School Mental Health*, 8(1), 61-76.

Sweeney, A., Clement, S., Filson, B., & Kennedy, A. (2016). Trauma-informed mental healthcare in the UK: What is it and how can we further its development? *Mental Health Review Journal*, 21(3), 174-192.