



Stress-sensitief werken in het sociaal domein

Inzichten en praktische
handvatten voor hulp- en
dienstverleners

Onder redactie van:
Nadja Jungmann
Peter Wesdorp
Tamara Madern

Stress-sensitief werken in het sociaal domein

Onder redactie van:
Nadja Jungmann
Peter Wesdorp
Tamara Madern

Stress-sensitief werken in het sociaal domein

Inzichten en praktische handvatten voor hulp- en dienstverleners

ISBN 978-90-368-2432-3

ISBN 978-90-368-2433-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-90-368-2433-0>

© Bohn Stafleu van Loghum is een imprint van Springer Media B.V., onderdeel van Springer Nature 2020
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of opnamen, hetzij op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet j^o het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Samensteller(s) en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een betrouwbare uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor drukfouten en andere onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen. De uitgever blijft onpartijdig met betrekking tot juridische aanspraken op geografische aanwijzingen en gebiedsbeschrijvingen in de gepubliceerde landkaarten en institutionele adressen.

NUR 752

Basisontwerp omslag: Studio Bassa, Culemborg

Foto omslag: © rcfotostock / stock.adobe.com

Automatische opmaak: Scientific Publishing Services (P) Ltd., Chennai, India

Bohn Stafleu van Loghum

Walmolen 1

Postbus 246

3990 GA Houten

www.bsl.nl

Voorwoord

Stress levert ons van alles op. Het helpt ons bij een sollicitatie aan de focus die we nodig hebben voor gevatte antwoorden of aan de kracht om extra door te trappen op de fiets als we bijna te laat zijn voor de kinderopvang. Anders wordt de stress als het over je bestaanszekerheid gaat. Een onvoorziene rekening terwijl er gisteren al een deurwaarder aan de deur stond. En dan was er ook nog de post van de belastingdienst, iets over toeslagen, een bericht van het CAK over de zorgpremie, de woningcorporatie wacht nog op de huur van de afgelopen twee maanden. Maar er was ook een brief van school over de ouderbijdrage en het schoolreisje. Waar te beginnen?

In de afgelopen jaren hebben de verhalen van inwoners met schulden veel indruk op mij gemaakt. Zowel privé als in mijn werk zie ik hoe geldproblemen gezinnen en relaties ontwrichten, problemen op het werk geven en gezondheidsproblemen veroorzaken. In de daklozenopvang verblijven steeds meer mensen die tot voor kort nog werk en een dak boven het hoofd hadden.

Als wethouder sociale zaken, onderwijs en zorg voel ik een grote verantwoordelijkheid voor de bestaanszekerheid van onze inwoners. Daar begint alles mee: dat je zeker bent van je bestaan en je dagen niet gevuld worden door chronische stress. Want als de stress maar lang genoeg aanhoudt, dan ga je bij de dag leven. Je bent niet meer bezig met wat verstandig is op de lange termijn. Het aantal werkende armen is sinds de eeuwwisseling met 60 % gegroeid en dat zie ik ook in een stad als Dordrecht terug. Ik spreek inwoners die hun uiterste best doen, maar niet meer weten hoe ze met al die rekeningen en berichten van instanties en deurwaarders moeten omgaan: 'Het is te veel, te ingewikkeld en het gaat te snel.' Ze staan elke dag om zeven uur op, brengen hun kinderen naar school en gaan naar hun werk. Zonder uitzicht op verbetering. Dat moet toch anders kunnen?

Namens de gemeenten spreek ik met het kabinet over inkomen en schulden en proberen we afspraken te maken. Waar kunnen wij als gemeenten onze dienstverlening verbeteren? De chronische stress wegnemen zodat er weer ruimte komt voor een actieve en betrokken opvoeding, voor werken aan gezondheid en het halen van certificaten om je arbeidsmarktpositie te verbeteren? Uit rapporten van onder meer Berenschot en de Ombudsman blijkt dat er nog voldoende werk aan de winkel is. Tegelijkertijd blijft het pleisters plakken omdat de belangrijkste oorzaak onvoldoende wordt aangepakt. Wij zijn als overheid de grootste schuldeiser van onze inwoners. Het toeslagensysteem werkt destructief uit op honderdduizenden huishoudens. We creëren bestaansonzekerheid met daarvan afgeleid ontregelende stress die de mensen belemmert om de ingewikkelde situaties waar ze in leven achter zich te laten. Ik zie het in mijn eigen omgeving en het blijkt uit de verhalen als ik meeloop bij de sociale raadslieden, de vrijwilligers van het financieel hulphuis of de afdeling schuldhulpverlening van de sociale dienst. Bijna in alle verhalen speelt de belastingdienst een negatieve hoofdrol. Het is

goed dat we als overheden gezamenlijk werken aan een ‘Brede Schuldenaanpak’, maar hervorming en vereenvoudiging van het belasting- en toeslagenstelsel is dé belangrijkste maatregel tegen schulden en armoede.

De belangrijkste oorzaak kan alleen landelijk worden weggenomen, maar het maakt onze lokale verantwoordelijkheid om onze inwoners zo goed mogelijk te helpen misschien nog wel groter. Financiële problemen spelen in het hele sociaal domein. Wijkteams, jeugdhulpverlening, verslavingszorg en ggz, overal voelen de professionals de stress doorwerken in het klantcontact. Zoals bij veel sociale diensten hing er ook bij ons in Dordrecht vaak een gespannen sfeer in het pand. Je zou het zelfs een ‘gestreste’ sfeer kunnen noemen. Ik liep geregeld mee bij klantgesprekken en het viel me op dat mensen soms al wat onrustig of opgefokt binnenkwamen voordat je één woord met ze had gewisseld. Mensen waren angstig. Wisten niet wat er boven hun hoofd hing. Waren bang dat ze mogelijk hun uitkering zouden verliezen omdat ze iets verkeerd hadden gedaan. Ook schaamden ze zich vaak voor hun problemen. Niet zelden waren ze bij een eerdere afspraak niet komen opdagen en daarmee werd de drempel om hulp te vragen nog groter.

In 2017 hebben we het over een andere boeg gegooid. Op initiatief van onze bevoegde directeur Yvonne Bieshaar hebben we het pand verbouwd zodat er een volledig andere sfeer ontstond. Mensen werden ontvangen met een goede kop koffie en er waren comfortabele zitjes waar je met een medewerker over je situatie kon praten. De nieuwe indeling, de zachte kleuren en positieve vormgeving van de ontvangstruimte hadden een enorm effect op de mensen in het gebouw. Winston Churchill zei het al in 1943: ‘We shape our buildings and afterwards our buildings shape us.’ En we boeken resultaat: het aantal geweldsincidenten is met 80 % afgenomen. De volgende stap die we nu zetten gaat over gespreksvoering. We trainen nu onze medewerkers zodat zij zich nog beter realiseren hoe chronische stress doorwerkt op gedrag en hoe ze in die context onze inwoners kunnen motiveren. We willen gesprekken voeren die in de eerste plaats empathisch zijn en daarbij ook helder en duidelijk. Dat elke inwoner zich gezien voelt, weet waar hij op mag rekenen en wat er van hem verwacht wordt. We willen in onze gesprekken stress wegnemen en onze inwoners laten nadenken over hun langetermijndoelen. Doelen die in de dynamiek van chronische stress doorgaans compleet buiten beeld zijn geraakt: een fijnere plek om te wonen, minder drinken of de kinderen in ieder geval hun startkwalificatie laten halen. Ik ben ervan overtuigd dat stress-sensitief werken de norm moet worden in het sociaal domein. Niet alleen voor inwoners met geldzorgen, maar ook voor inwoners die te maken hebben met al die andere stressbronnen, zoals vechtscheidingen of chronische ziekten. Stress-sensitief werken geeft rust in het hoofd, weer vertrouwen voor de toekomst en zorgt ervoor dat over impulsieve keuzes beter wordt nagedacht.

Als we de vicieuze cirkel van chronische stress over geld, wonen, zorg en werk doorbreken, besparen we veel ellende binnen de gezinnen die ermee worstelen en voor ons als samenleving die de rekening betaalt. In Dordrecht zijn we momenteel bezig met een

nieuwe visie op maatschappelijke opvang en hebben we onderzocht wat de belangrijkste redenen zijn voor dakloosheid. Daaruit blijkt dat verbroken relaties en financiële problemen met stip de belangrijkste oorzaken van dakloosheid zijn. Een huisuitzetting kost al snel 10.000 euro en een plaats in de crisisopvang meer dan 100 euro per nacht. Als we daarbij nog de kosten optellen van beslagleggingen, ziekteverzuim, ontslag, betalingsregelingen, zorgkosten (verslaving, ggz) en eventuele justitiële kosten (overlast, diefstalletjes), komen we tot duizelingwekkende maatschappelijke kosten. Het is daarom belangrijk dat we onze inwoners zo snel en goed mogelijk helpen en dat ze bij een eerste hulpvraag aan ons als overheid goed geholpen worden om grotere problemen te voorkomen. Dat we ons realiseren dat een groot deel van de mensen waar onze professionals mee samenwerken in chronische stress leven en dat er steeds meer inzichten en handvatten komen om daar beter op aan te grijpen. Als beleidsmaker ben ik daarom blij met de inzichten én handvatten die Nadja Jungmann, Peter Westdorp en Tamara Madern ons aanreiken om ons werk voor onze inwoners elke dag weer een beetje beter te doen.

Peter Heijkoop

Voorzitter Commissie Participatie, schulden en integratie van de VNG

Wethouder Dordrecht

Portefeuillehouder Sociale Zaken voor de Drechtsteden

Inhoud

1	Wat is stress-sensitief werken?	1
	<i>Nadja Jungmann en Peter Wesdorp</i>	
2	Stress	23
	<i>Nadja Jungmann, Peter Wesdorp en Arjan van Dam</i>	
3	Bij wie speelt chronische stress?	43
	<i>Nadja Jungmann en Tamara Madern</i>	
4	Instrumenten gericht op doelbereiking	65
	<i>Peter Wesdorp en Nadja Jungmann</i>	
5	Psycho-educatie	93
	<i>Nadja Jungmann, Peter Wesdorp en Susanne Tonnon</i>	
6	Beloningen	117
	<i>Susanne Tonnon en Nadja Jungmann</i>	
7	Coaching Executieve Vaardigheden	133
	<i>Peter Wesdorp en Nadja Jungmann</i>	
8	Leerdoelen stellen	155
	<i>Arjan van Dam en Gera Noordzij</i>	
9	Schriftelijke communicatie	169
	<i>Tamara Madern en Nadja Jungmann</i>	
10	Stress-sensitieve inrichting van ontmoetingsplekken	193
	<i>Nadja Jungmann en Tamara Madern</i>	
11	Geldrust	211
	<i>Roeland van Geuns en Nadja Jungmann</i>	

Over de auteurs

Dr. Nadja Jungmann

is bestuurskundige. Ze werkt als adviseur/trainer bij Social Force en is als lector Schulden & Incasso verbonden aan de Hogeschool Utrecht. Ze is gepromoveerd op de effecten van de Wet schuldsanering natuurlijke personen op de minnelijke schuldhulpverlening en is geïnteresseerd in de vraag wat mensen die worstelen met sociale en financiële vraagstukken nodig hebben om de problematieken waar zij mee worstelen achter zich te laten. In de afgelopen jaren trainde Nadja honderden professionals in het sociaal domein en de incasso. In de trainingen die zij geeft leren onder meer jobcoaches, wijkwerkers, jeugdhulpverleners, schuldhulpverleners en incassomedewerkers wat motivatie is, op welke wijze aanhoudende stress motivatie ondermijnt en hoe zij in gesprekken daar effectiever op bij kunnen sturen. Als onderzoeker houdt zij zich onder meer bezig met de vraag hoe het Nederlandse stelsel van schuldhulpverlening werkt, hoe financiële problematiek doorwerkt op andere terreinen zoals gezondheid en arbeidsmarktparticipatie en wat een effectieve uitvoering vraagt van de hulp- en dienstverlening in het sociaal domein. Nadja is in Nederland een autoriteit op het gebied van de schuldhulpverlening en armoedebestrijding, wat blijkt uit de vele projecten die zij op dit terrein heeft uitgevoerd, de vele congressen waar ze spreekt en de ruim zestig publicaties die zij over deze onderwerpen schreef. Samen met haar collega-lector Tamara Madern schreef zij het in het hbo-onderwijs breed ingezette *Basisboek aanpak schulden*. Veel van haar onderzoeken hebben maatschappelijke impact. Zo leidde haar onderzoek naar de uitvoering van de schuldhulpverlening tot het wetsvoorstel voor de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening. Andere onderzoeken leidden onder meer tot de inrichting van het landelijk beslagregister en de vereenvoudiging van de beslagvrije voet. In februari 2017 kreeg zij uit handen van minister Bussemaker de prijs 'Lector van het jaar'. Eerder kreeg zij de ROA-impactprijs en werd haar door Bureau Wsnp een erepenning toegekend. Nadja verschijnt ook vaak in de media. Een overzicht van al haar onderzoeken is te vinden op ► www.nadjajungmann.nl.

Drs. Peter Wesdorp

is bestuurskundige. Hij werkt als adviseur/trainer bij WhatWorks. Peter is geïnteresseerd in 'wat werkt' en doet veel onderzoek naar de effectiviteit van interventies. Zo ontwikkelde hij voor het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de website ► www.interventiesnaarwerk.nl waarop re-integratieaanpakken zijn opgenomen. Voor de Raad voor Werk en Inkomen ontwikkelde hij samen met Gilde Re-integratie en de Universiteit van Amsterdam de methode 'Sturen op Zelfsturing' waarin verschillende *evidence-based* gesprekstechnieken zijn samengebracht. Deze methode is inmiddels steeds verder geëvolueerd en via trainingen naar 'praatprofessionals' binnen verschillende werkvelden in het publieke en private domein gebracht. De borging van gespreksvoering is een belangrijk aandachtspunt in zijn werk. Peter publiceert geregeld. Zo schreef hij samen met Nadja Jungmann de publicatie *Mobility Mentoring*® in opdracht van Platform31. Ook spreekt Peter geregeld op congressen.

Dr. Tamara Madern

werkt als zelfstandig adviseur/trainer en als lector Schuldpreventie & Vroegsignalering bij het lectoraat Schulden & Incasso. Het lectoraat is onderdeel van het Kenniscentrum Sociale Innovatie aan de Hogeschool Utrecht. Tamara studeerde Sociaal Juridische Dienstverlening (Hogeschool Utrecht) en

Sociaal Culturele Wetenschappen (Vrij Universiteit). Tijdens en na haar studie werkte Tamara bij het Nibud, eerst in de rol van budgetconsulente en adviseur opleidingen en later als onderzoeker. In 2011 begon zij als buitenpromovenda aan haar dissertatie, in 2015 promoveerde zij aan de Universiteit Leiden. Zij schreef daarvoor de dissertatie met de titel 'Op weg naar een schuldevrij leven. Gezond financieel gedrag noodzakelijk om financiële problemen te voorkomen'. In haar onderzoeken streeft Tamara ernaar om kennis uit de wetenschap aan de praktijk te verbinden. De focus van haar werk ligt op (voorkomen van) schuldenproblematiek, zowel bij jongeren als bij volwassenen. Hierbij richt ze zich op de redenen waardoor mensen in financiële problemen komen, de gevolgen daarvan en mogelijke oplossingen. Door de samenleving anders in te richten en tegelijkertijd te zorgen dat ook mensen met lichte schulden in beeld komen, kan ons veel ellende en (maatschappelijke) kosten worden bespaard. Inzichten uit de gedragswetenschap spelen hierbij een cruciale rol. Tamara heeft vele publicaties op haar naam staan en is een veelgevraagd spreker. Zij schreef onder andere het lesboek *Basisboek aanpak schulden* samen met Nadja Jungmann en schreef mee aan de Nibud-publicatie *Geld en gedrag, de theoretische basis*. Tamara is bestuursvoorzitter van de Alliantie Vrijwilliger Schuldhulp, bestuurslid van het Landelijk Stimuleringsnetwerk Thuisadministratie en redactielid bij het tijdschrift *Schuldsanering*.

Dr. Susanne Tonnon

is psychologe en werkt als senior onderzoeker bij het lectoraat Schulden & Incasso van de Hogeschool Utrecht. Susanne is gepromoveerd op de implementatie van gezondheidsinterventies aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Haar interesse gaat uit naar het bevorderen van gedragsverandering en de vertaling van theoretische kennis naar de praktijk. Binnen het lectoraat werkt Susanne aan de ontwikkeling en implementatie van interventies, ze geeft regelmatig externe lezingen. Ook geeft Susanne les aan de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening.

Arjan van Dam

is arbeids- en organisatiepsycholoog NIP, coach, trainer, adviseur en heeft een eigen trainings- en adviesbureau, Fidare. Hij begon zijn carrière met het begeleiden en motiveren van werkzoekenden om werk te vinden. Hierbij is hij antwoord gaan zoeken op de vraag wat ervoor zorgt dat sommigen bij tegenslagen opgeven, terwijl anderen blijven doorgaan. Hij vond een antwoord in onderzoeken over doelen die mensen zichzelf stellen. Hieruit blijkt dat mensen die willen leren en daarom leerdoelen stellen, minder last van stress hebben, gelukkiger zijn, meer openstaan voor veranderingen en beter presteren. Over dit onderwerp heeft hij in 2009 een boek geschreven, *De kunst van het Falen*. Hij beschrijft de kunst van het falen als volgt: 'De kunst van het falen is het op zo'n manier met faalervaringen omgaan dat ze je vertrouwen in eigen kunnen niet aantasten en je motivatie niet verlagen. Het is zelfs mogelijk om zo met fouten en faalervaringen om te gaan dat je harder je best gaat doen en je vertrouwen in eigen kunnen groter wordt.' Het boek ontving positieve recensies en kreeg uitgebreid aandacht van onder andere *Intermediair* en *Psychologie Magazine*. Op Managementboek.nl staat de aanbeveling: 'Voor mensen die geïnteresseerd zijn in autonome groei, oftewel de ontwikkeling van mensen, is *De kunst van het falen* een must.' Arjan geeft onder andere trainingen op het gebied van leren, ontwikkelen en persoonlijke effectiviteit en verzorgt individuele coachingstrajecten. Daarnaast doet hij vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam wetenschappelijk (promotie)onderzoek naar de relatie tussen doeloriëntaties, stress en welbevinden.

Dr. Roeland van Geuns

is geograaf en econoom. Hij werkt als lector op de Hogeschool van Amsterdam en als zelfstandig adviseur bij Socialogica. Na zijn promotieonderzoek aan de Universiteit van Amsterdam naar werkloosheid en transitieproblematiek in oude industriegebieden richtte hij samen met twee collegae Regioplan op, een onafhankelijk beleidsonderzoeksbureau in Amsterdam. Binnen Regioplan was Roeland verantwoordelijk voor onderzoek en advies op het terrein van sociale zekerheid en daarbinnen met name voor lokale sociale zekerheidsvraagstukken. In de ruim 25 jaar dat hij partner was van Regioplan deed hij vele tientallen onderzoeken op het terrein van de bijstandswet, werkloosheidsproblematiek, armoede en schulden. Hij schreef daarover vele rapporten, artikelen en bijdragen aan boeken. In 2012 werd Roeland lector aan de Hogeschool van Amsterdam met de opdracht het opzetten en uitbouwen van een lectoraat met als werkgebied armoede en schulden. Vanaf 1 januari 2018 heeft dat lectoraat de naam 'Armoede Interventies'. Inmiddels is de onderzoeksgroep uitgegroeid tot een van de grootste op dit terrein in Nederland. De onderzoek- en ontwikkelprojecten van het lectoraat richten zich op zowel vragen rondom de groepen die met armoede en schulden te maken hebben (zoals mensen met een verstandelijke beperking en jongeren) als op de vraag naar de ontwikkeling en effectiviteit van interventies. Vanuit het lectoraat schreef Roeland inmiddels (mee aan) vele tientallen rapporten, artikelen en andere producten. Recentelijk redigeerde Roeland samen met collegae een bundel op basis van de eerste zes tot zeven jaar lectoraatsonderzoek met lessen over werkzame bestanddelen voor armoede-interventies. Roeland is een veelgevraagd inleider op congressen en andere bijeenkomsten.

Dr. Gera Noordzij

is hoofd van de afdeling sociale- en gedragswetenschappen bij het Erasmus University College (EUC) in Rotterdam, psycholoog, assistent professor, onderzoeker op het gebied van motivatie en zelfregulatie. Het eerste deel van haar werkzame leven was zij werkzaam in verschillende gebieden van de gezondheidszorg als verpleegkundige en manager. Na 25 jaar hard werken vond zij het tijd voor iets waarin zij altijd al geïnteresseerd was, het gedrag van mensen. Daarom is Gera in het tweede deel van haar leven na het behalen van haar bachelor en master in de klinische & gezondheid- en arbeid- & organisatiepsychologie, in 2013 gepromoveerd op het onderwerp 'motivatie en zelfregulatie bij werklozen'. In datzelfde jaar is het EUC opgericht en is zij daar vanaf de start verantwoordelijk geweest voor het onderwijs naast de vele andere taken die komen kijken bij een startende onderwijsinstelling. Op dit moment geeft zij nog steeds verschillende psychologievakken, zij is lid van het managementteam van het EUC, begeleidt PhD studenten, is senior onderzoeker bij BIGr (samenwerking met gemeente Rotterdam op het gebied van gedragsverandering) en zij doet nog steeds onderzoek naar interventies die kunnen helpen bij het verbeteren van motivatie en zelfregulatie en onderzoek naar de noodzakelijke aanpassingen van het academisch onderwijs aan de uitdagingen van de huidige tijd.

Inleiding

De vraag of je het leven aankunt, hangt in hoge mate af van wat er op je pad komt, hoeveel verschillende vraagstukken je naast elkaar hebt op te lossen en welke hulpbronnen je tot je beschikking hebt. Anders verwoord, hangt het in hoge mate af van de verhouding tussen je draagkracht en je draaglast. Als je weinig hulpbronnen hebt, weinig aankunt en er wordt weinig van je gevraagd, kun je een heerlijk en rustig leven hebben. Datzelfde geldt voor degenen die veel aankunnen. Sommige mensen leven van adrenalinekick naar adrenalinekick, houden van een uitdaging en zouden niet anders willen. Maar voor steeds meer mensen lijkt de verhouding tussen hun draagkracht en draaglast uit balans te raken. Er wordt in onze moderne maatschappij meer van hen gevraagd dan ze aankunnen (Center on the Developing Child 2016; Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) 2017). Het dagelijks leven is een (te) grote opgave en hulpbronnen zijn beperkt beschikbaar of niet toereikend. Als gevolg daarvan leeft deze groep in aanhoudende zorgen en (chronische) stress. Zeker als er meerdere zaken tegelijk spelen. Werkloosheid, opvoedproblemen, laaggeletterdheid, overgewicht, slechte gezondheid en financiële problemen landen te vaak (in wisselende combinaties) samen achter één voordeur. In die context is het niet vanzelfsprekend dat mensen de regie over het eigen leven (kunnen) nemen. De opgave is te groot en problematieken als schulden en werkloosheid worden niet opgelost.

Wie de actualiteiten volgt, ziet dat het goed gaat in Nederland. We zijn gemiddeld gezond, gelukkig, hoogopgeleid en de werkloosheid is laag (Bijl et al. 2017; Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) 2018a). En toch is dit plaatje maar een deel van het verhaal. Er zijn grote groepen die dagelijks hard moeten werken en zelfs worstelen om hun leven op de rit te houden of te krijgen. Voor de middengroepen geldt dat ze steeds meer inspanningen moeten verrichten om hun levensstandaard te behouden (Engbersen et al. 2017) en voor de minima geldt dat zij onder meer kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt (Hoff et al. 2018). In het sociaal domein leven vraagstukken zoals de toename van het aantal dak- en thuislozen en het groeiende beroep van jongeren op de jeugdhulpverlening (CBS 2016, 2018b). Daarbij zijn er zorgen over het gegeven dat de schuldenproblematiek, ondanks het gunstige economisch tij, nog altijd heel groot is (Schonewille en Crijnen 2018). Directeur Kim Putters van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) heeft het in dit kader over een veenbrand die in Nederland woedt. Een groeiende groep komt niet mee in onze veranderende maatschappij (Putters 2019). Onzekerheid en chronische stress kenmerken bij hen vaak het dagelijks leven.

In de voornoemde dynamiek komen mensen op enig moment vaak in aanraking met publieke hulp- of dienstverlening. Ze lopen vervolgens tegen het probleem aan dat ze dan vaak niet kunnen leveren wat er van hen gevraagd wordt. Ze missen afspraken, leveren gevraagde stukken niet in, doen niet wat er van hen gevraagd wordt, raken gedemotiveerd of haken af. De paradox van de publieke hulp- en dienstverlening is dat we een beroep zijn gaan doen op zelfregie en eigen verantwoordelijkheid, terwijl dat nu

juist is waar mensen door chronische stress minder goed toe in staat zijn. Het is bijna een soort ‘entry-exit paradox’: je doet een beroep op de publieke hulp- en dienstverlening omdat het je niet lukt om doelgericht gedrag te vertonen en het ontbreken van dat gedrag is vervolgens de oorzaak waardoor je ergens struikelt of gedemotiveerd raakt en zonder structurele oplossing de hulp- en dienstverlening weer verlaat.

Dit boek gaat over de vraag wat mensen met (ingrijpende) sociale en financiële problematiek wel verder helpt binnen de bestaande institutionele context. Over de vraag wat publieke hulp- en dienstverleners deze groep kunnen bieden om meer regie te (kunnen) nemen over het leven als chronische stress gedrag ontregelt. In de afgelopen jaren is er veel geschreven over de doorwerking van chronische stress op gedrag (Mullainathan en Shafir 2013; Babcock 2014; Center on the Developing Child 2016; Jungmann en Wesdorp 2017). Tal van organisaties proberen inmiddels deze inzichten concreet te vertalen naar de werkvloer. Maar wat is dat eigenlijk: ‘stress-sensitief werken’? In dit boek wordt geprobeerd om een eerste invulling te geven aan dit beloftevolle concept.

Bij de eerste invulling van dit nieuwe en beloftevolle concept maken we de kanttekening dat de suggesties in dit boek niet impliceren dat er geen belangrijke institutionele opdracht ligt om bijvoorbeeld het systeem van de toeslagen te herzien of ervoor te zorgen dat er voldoende betaalbare huisvesting beschikbaar is. Bij de aanpak van sociale en financiële problematiek ligt er een dubbele opdracht: voorzien in een institutionele context die mensen de kans geeft om te floreren en daarbij, als mensen toch een beroep (moeten) doen op de publieke hulp- en dienstverlening, voorzien in een bejegening die stress-sensitief is.

Literatuur

- Babcock, E. (2014). *Using brain science to create new pathways out of poverty*. Boston: Crittenton Women's Union.
- Bijl, R., Boelhouwer, J., & Wennekers, A. (2017). *De sociale staat van Nederland 2017*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- CBS zie Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2016, maart 6). *Aantal daklozen in zes jaar met driekwart toegenomen [nieuwsbericht]*. Geraadpleegd van ► <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/09/aantal-daklozen-in-zes-jaar-met-driekwart-toegenomen>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2018a). *Trends in Nederland 2018*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2018b, april 30). *Ruim 400 duizend jongeren krijgen jeugdzorg [nieuwsbericht]*. Geraadpleegd van ► <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/18/ruim-400-duizend-jongeren-krijgen-jeugdzorg>.
- Center on the Developing Child at Harvard University (2016). *Building core capabilities for life: The science behind the skills adults need to succeed in parenting and in the workplace*. Boston: Center on the Developing Child at Harvard University.
- Engbersen, G., Snel, E., & Kremer, M. (Red.). (2017). *De val van de middenklasse? Het stabiele en kwetsbare midden*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Hoff, S., Goderis, B., Van Hulst, B., & Wildeboer Schut, J. M. (2018). *Armoede in kaart 2018*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

- Jungmann, N., & Wesdorp, P. (2017). *Mobility mentoring®. Hoe inzichten uit de hersenwetenschap leiden tot een betere aanpak van armoede en schulden*. Den Haag: Platform31.
- Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013). *Schaarste. Hoe gebrek aan tijd en geld ons gedrag bepalen*. Amsterdam: Maven Publishers.
- Putters, K. (2019). *Veenbrand. Smeulende kwesties in de welvarende samenleving*. Amsterdam: Uitgeverij Prometheus BV.
- Schonewille, G., & Crijnen, C. (2018). *Financiële problemen 2018. Geldzaken in de praktijk. 2018–2019 deel 1*. Utrecht: Nibud.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2017). *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.



Wat is stress-sensitief werken?

Nadja Jungmann en Peter Wesdorp

- 1.1 Hoe is stress-sensitief werken ontstaan? – 2**
 - 1.1.1 Beleidswens: een groter beroep op zelfredzaamheid – 2
 - 1.1.2 Wetenschap: schaarste en stress zetten zelfredzaamheid onder druk – 4
 - 1.1.3 Professionals zitten klem tussen de beleidsopdracht en de wetenschappelijke inzichten – 5
 - 1.1.4 De beleidsopdracht wordt verweven met de wetenschappelijke inzichten – 6

- 1.2 Wat houdt stress-sensitief werken in? – 7**
 - 1.2.1 Bouwstenen van het stress-sensitief werken – 9

- 1.3 Hoe geven organisaties invulling aan stress-sensitief werken? – 12**
 - 1.3.1 Jongerenprojecten in Maastricht en Zaanstad – 12
 - 1.3.2 Maatschappelijke opvang – 13
 - 1.3.3 Vrijwilligers in Almere – 14
 - 1.3.4 Schuldhelpverlening in Rotterdam, Utrecht en Amersfoort – 14
 - 1.3.5 Brede aanpak in Alphen aan den Rijn – 16

- 1.4 Wat levert stress-sensitief werken op? – 16**
 - 1.4.1 Opbrengsten in Nederland – 16
 - 1.4.2 Opbrengsten in de Verenigde Staten – 17

- 1.5 Wat vraagt de verdere ontwikkeling van stress-sensitief werken? – 20**

- Literatuur – 21**

Tot enkele jaren geleden was de aandacht voor de doorwerking van chronische stress in het sociaal domein niet noemenswaardig. Professionals interpreteerden gemiste afspraken of niet ingeleverde stukken vaak wel in dat licht. Maar de vraag wat het oplevert om er in de uitvoering meer rekening mee te houden, was nauwelijks aan de orde. Inmiddels is stress-sensitief werken een begrip geworden. Tal van gemeenten, wijkteams, instellingen voor maatschappelijke opvang en vrijwilligersorganisaties zijn bezig om de inzichten over chronische stress een plek te geven in hun hulp- en dienstverlening. Stress-sensitief werken is in. Het duikt op allerlei plekken op, maar het ontbreekt aan een heldere uitwerking. Het is een manier van werken, een vorm van bejegenen, die nog in ontwikkeling is. In dit boek wordt stress-sensitief werken vooralsnog gedefinieerd als:

- » een bejegeningswijze 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

In dit hoofdstuk wordt uitgewerkt wat de context is waarin stress-sensitief werken is ontstaan, wat de bouwstenen zijn, hoe organisaties die bouwstenen al inzetten en wat er bekend is over de opbrengsten. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een vooruitblik op wat er nodig is voor de verdere ontwikkeling.

1.1 Hoe is stress-sensitief werken ontstaan?

De interesse in stress-sensitief werken is gegroeid in de context van twee belangrijke ontwikkelingen: de verschuivende verhouding tussen burger en overheid en de verspreiding van wetenschappelijke inzichten over de doorwerking van chronische stress op gedrag. De verschuivende verhouding voedde de beleidswens om een groter beroep te doen op de zelfredzaamheid van de burger. De nieuwe wetenschappelijke inzichten agendeerden juist dat we niet te veel moeten vragen van mensen die leven in een dynamiek van aanhoudende stress. Stress-sensitief werken is een antwoord op de spagaat waarin enerzijds de wens leeft om eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid als uitgangspunt van het sociaal beleid te nemen, maar waarin er tegelijkertijd een context wordt geboden die mensen met chronische stress helpt toch succesvol te zijn. In deze paragraaf worden de beide ontwikkelingen beschreven om op basis daarvan toe te lichten hoe zij samenkomen in stress-sensitief werken.

1.1.1 Beleidswens: een groter beroep op zelfredzaamheid

Al sinds het begin van de jaren negentig verschuift de verhouding tussen burger en overheid. De overheid doet stappen terug op domeinen zoals zorg, onderwijs, arbeid en inkomen en vraagt van burgers om meer zelf te doen. We moeten regie voeren over ons eigen leven. Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) onderscheidt in dit kader verschillende verschuivingen (Veldheer et al. 2012). Een eerste verschuiving is de *substitutie van verantwoordelijkheden*: door de rechten op voorzieningen te beperken of doelgroepen

scherper te definiëren, moeten groeiende groepen burgers sneller of meer voor zichzelf zorgen. In de afgelopen vijftien jaar speelde dit bijvoorbeeld bij het nabestaandenpensioen, de woonruimteverdeling, de verkorting van de maximale WW-duur van 38 naar 24 maanden en beperkingen in de toegang tot de Wajong en de Sociale Werkvoorziening (Veldheer et al. 2012). Een tweede verschuiving is dat er in combinatie met substitutie van verantwoordelijkheden ook extra wordt ingezet op *disciplineren*: van burgers worden steviger prestaties gevraagd en het niet leveren van die prestaties leidt tot handhaving. Grotere disciplineren is onder meer ingezet bij de inrichting van de gebruikelijke zorg in de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de aanscherping van de Wet boeten, maatregelen en terug- en invordering sociale zekerheid (Wet BMT) (Veldheer et al. 2012). Ook administratief wordt er steeds meer van burgers gevraagd. We moeten zelf onze zorgverzekeraar uitzoeken en bepalen of en in welke mate we ons aanvullend willen verzekeren. Er worden grote digitale vaardigheden van ons gevraagd en als er onverhoopt betalingsachterstanden ontstaan, krijgen we te maken met bijzonder complexe incassomaatregelen (Jungmann et al. 2012; Van der Vlugt et al. 2013).

De belangrijkste argumenten die de overheid aanvoert voor de verschuivingen zijn bezuinigingen en de morele wens tot burgerschapszin (Veldheer et al. 2012). Deze twee argumenten werden door de Koning verwoord in zijn introductie van de participatiesamenleving in de troonrede van 2013:

» Het is onmiskenbaar dat mensen in onze huidige netwerk- en informatiesamenleving mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen, leidt dit ertoe dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving. Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving. Wanneer mensen zelf vorm geven aan hun toekomst, voegen zij niet alleen waarde toe aan hun eigen leven, maar ook aan de samenleving als geheel. Zo blijven Nederlanders samen bouwen aan een sterk land van zelfbewuste mensen (Koning Willem-Alexander 2013).

In het sociaal domein kreeg de verschuiving van de verhoudingen en de overgang naar de participatiesamenleving vooral een gezicht door de drie grote decentralisaties. Gemeenten kregen in aanvulling op wat ze allemaal al deden de verantwoordelijkheid voor drie belangrijke wetten, te weten de Wet maatschappelijke ondersteuning (waar delen van de AWBZ in opgingen), de Jeugdwet en de Participatiewet. Met deze stelselherzieningen, die ook wel worden aangeduid als de grote transities, beoogde de Rijksoverheid onder meer dat mensen meer regie op hun eigen leven zouden nemen, waar mogelijk meer voor elkaar zouden zorgen en alleen gebruik zouden maken van professionele zorg als dat echt noodzakelijk is (Transitiecommissie Sociaal Domein 2014). Naast het bevorderen van burgerschapszin werd met de transities nadrukkelijk ook een flinke bezuiniging beoogd. Om deze twee doelen te realiseren moesten gemeenten de uitvoering in het sociaal domein anders organiseren. Veel gemeenten zijn wijk- of sociale teams gaan inrichten. De sociale professionals in die teams kregen de opdracht om met burgers in kaart te brengen wat zij nodig hebben en in welke mate zij daar – al dan niet met hulp van hun omgeving – zelf in zouden kunnen voorzien. Zelfredzaamheid

en eigen kracht werden de leidende woorden in de beleidsstukken, waarbij de definitie daarvan in de professionele praktijk vooral werd vertaald als: *geen beroep op professionele ondersteuning* (Verplanke et al. 2002).

1.1.2 Wetenschap: schaarste en stress zetten zelfredzaamheid onder druk

Het thema zelfredzaamheid werd in de jaren 2012–2015 in het sociaal domein niet alleen geagendeerd vanuit de beleidsontwikkeling. Ook vanuit de wetenschap werd er aandacht voor gevraagd. Maar dan juist voor de vraag of we wel zelfredzaamheid mogen verwachten van mensen met grote financiële en sociale problemen. Een eerste bekende aanleiding om daar vraagtekens bij te zetten was de publicatie van het boek *Schaarste* (Mullainathan en Shafir 2013). Daarin leggen twee Amerikaanse hoogleraren uit hoe het komt dat schaarste aan geld of tijd bezit neemt van ons denken en op een negatieve wijze ons gedrag beïnvloedt. In hun terminologie trekt schaarste een wissel op onze bandbreedte en komen we in een tunnelvisie terecht. Anders verwoord bedoelen ze dat schaarste eraan bijdraagt dat we meer bij de dag gaan leven en minder doordachte beslissingen nemen. Onze zelfredzaamheid wordt negatief beïnvloed door – ervaren – schaarste.

Het boek werd wereldwijd een bestseller en de inhoud werd breed herkend door onder meer sociale professionals. Schaarste verklaart waarom mensen die in schulden of armoede leven soms dingen doen die ver weg staan van degenen die hen begeleiden. Denk aan het kopen van een grote nieuwe tv terwijl je problematische schulden hebt of het steeds maar niet inleveren van papieren om bijzondere bijstand aan te vragen terwijl je dat geld zo hard nodig hebt. *Schaarste* riep brede herkenning op maar gaf geen handvatten voor een effectievere uitvoeringspraktijk. In 2014 verscheen een aantal publicaties waarin dat wel gebeurde. In het rapport ‘Using brain science to create new pathways out of poverty’ legt de directeur van de sociaal-werkorganisatie EMPath in Boston – Elisabeth Babcock – aan de hand van de neurowetenschappen uit hoe het komt dat chronische stress eraan bijdraagt dat we ons minder doelgericht gedragen (Babcock 2014). Ook geeft ze de eerste concrete handvatten hoe deze inzichten ingezet kunnen worden op de werkvloer. Ze vraagt vooral aandacht voor het besef dat chronische stress ertoe leidt dat we onze executieve functies minder tot onze beschikking hebben. Executieve (hersens) functies zijn de denkprocessen die ten grondslag liggen aan doelgericht, probleemoplossend en zelfsturend gedrag. We kunnen wel een beroep doen op zelfredzaamheid maar als we onze executieve functies in mindere mate tot onze beschikking hebben, gaan we niet het modelgedrag vertonen waar de overheid om vraagt. In de paper *Using executive function and related principles to improve the design and delivery of assistance programs for disadvantaged families* doet LaDonna Pavetti van het Center on Budget and Policy Priorities hetzelfde en beschrijft zij aan de hand van voorbeelden een aantal principes die programma’s in het sociale domein zouden kunnen helpen om succesvoller te zijn (Pavetti 2014). Zowel Babcock als Pavetti laat zich, naast de inzichten rondom schaarste,

inspireren door de inzichten van het Center on the Developing Child dat onderzoek doet naar de effecten van chronische stress op de ontwikkeling van executieve functies bij kinderen en dat vertaalt naar twee-generatie-aanpakken.

Door improductief gedrag in het sociaal domein mede te verklaren als gevolg van chronische stress ontstonden er handelingsperspectieven die meer handvatten boden dan de gecontroleerde experimenten waar het concept schaarste in hoge mate op is gebaseerd. In de reproductie van de onderliggende experimenten (Shah et al. 2012; Mani et al. 2013) wordt er momenteel gezocht naar de hardheid van het concept schaarste (Boswell Dean et al. 2017). Ook als het wetenschappelijke debat hierop nuanceert, blijven de neurowetenschappen een stevige uitleg geven hoe het komt dat chronische stress ons zo ontregelt. Daarmee blijft er een pleidooi bestaan om in de dagelijkse praktijk rekening te houden met de doorwerking van chronische stress.

1.1.3 Professionals zitten klem tussen de beleidsopdracht en de wetenschappelijke inzichten

De vraag is dan alleen hoe je rekening houdt met de doorwerking van chronische stress. In de mooie en met prijzen overladen documentaire *Schuldig* zegt Ron, die uit zijn huis is gezet en met het hele gezin in een te kleine woning inwoont bij zijn schoonouders, op enig moment: ‘Luister, als mijn jongen een paar schoenen wil hebben, dan wil ik naar de winkel gaan en als ze 150 zijn, dan koop ik ze gewoon, klaar. Ik vind ze mooi.’ (Gould et al. 2016). Hij zegt dit nadat hij net aan de schuldhulpverlening heeft laten weten dat hij en zijn vrouw Ramona niets zien in beschermingsbewind. Voor uitvoerende professionals zijn dit ingewikkelde situaties. Er is een mogelijkheid om mensen verder te helpen, maar in de dynamiek waarin ze leven verkiezen mensen korte- boven langetermijnbelangen. Vaak is dit een dynamiek waarin zorgen en stress het leven overheersen en er dus een enorme wissel wordt getrokken op hun executief functioneren.

Wie beter begrijpt waar zaken zoals een focus op de korte termijn en onverstandiger keuzen vandaan komen, gaat zich steeds beter realiseren welke tegenstelling er zit tussen de beleidsmatige opdracht om een beroep te doen op zelfredzaamheid en de wetenschappelijke inzichten dat die zelfredzaamheid nou juist onder druk komt te staan als mensen te lang te veel zorgen en stress hebben. In de praktijk lijken professionals er vrij bewust voor te kiezen om de beleidsopdracht terzijde te schuiven (Bredewold et al. 2018). Ze bieden wat de burger nodig heeft en zetten het beroep op zelfredzaamheid niet zo fors in als van hen gevraagd wordt. De omslag naar de participatiesamenleving en de daarvan afgeleide dubbele beweging om zowel flink te bezuinigen als een groter beroep te doen op onze burgerschapszin en eigen verantwoordelijkheid, stelt professionals en inmiddels ook steeds meer managers en bestuurders voor een opgave. Hoe kunnen ze vasthouden aan de grondslag van de participatiesamenleving met zelfredzaamheid als uitgangspunt en tegelijkertijd tegemoetkomen aan het groeiende (wetenschappelijk gevoede) besef dat zelfredzaamheid nou juist onderuitgaat als iemand te lang te veel stress en zorgen heeft?

De zoektocht naar een antwoord op deze vraag speelt zich daarnaast af in een context waarin de moderne 21^e eeuwse samenleving steeds meer van ons vraagt en andere vaardigheden van ons vraagt. We leven in een periode van grote maatschappelijke veranderingen. De maatschappij wordt veeleisender en versnelt in haar ontwikkeling (Breedveld en Van den Broek 2004; Putters 2019). Naast een groter beroep op onze zelfredzaamheid kenmerkt deze periode zich ook door globalisering, digitalisering en door flexibilisering van de arbeidsmarkt. De industriële samenleving wordt een kennissamenleving. Lange tijd waren vooral afkomst en fysieke eigenschappen bepalend voor onze levenskansen en daarmee ons toekomstperspectief. Wie in de schoot van de elite werd geboren, bleef meestal tot die groep behoren. Financiële middelen en een kwalitatief goed netwerk waren hulpbronnen die een vooraanstaande positie meestal in stand hielden. De middengroepen steunden lange tijd vooral op andere hulpbronnen. Wie beschikte over voldoende fysieke kracht kon als arbeider jarenlang voldoende verdienen om goed voor het gezin te zorgen.

De maatschappelijke veranderingen zetten de waarde van traditionele hulpbronnen onder druk. We leven in een periode van grote onzekerheden. Diploma's zijn niet meer waardevast, de huizenprijzen fluctueren meer en een baan voor het leven is er eigenlijk niet meer (Engbersen et al. 2017). Er wordt een steeds groter beroep gedaan op onze zelfregie en ontwikkeling. Sterker nog: de hulpbron van onze mentale vermogens wordt belangrijker dan hulpbronnen zoals fysieke kracht of netwerk die ons vroeger toekomstgaranties boden (WRR 2017). Een succesvol leven vraagt vandaag de dag steeds meer om de inzet van 21^e eeuwse vaardigheden zoals plannen, organiseren, flexibiliteit en het reguleren van emoties en verlangens (Center on the Developing Child 2016). Terwijl de drukte van het leven en met name chronische stress de ontwikkeling en inzetbaarheid van die vermogens juist onder druk zetten (Babcock 2014).

1.1.4 De beleidsopdracht wordt verweven met de wetenschappelijke inzichten

In de bestuurskunde worden beleidswijzigingen wel verklaard aan de hand van het model van Kingdon (2003). Dit model gaat ervan uit dat beleidswijzigingen ontstaan vanuit een 'policy window' of in het Nederlands vertaald een 'beleidsraam'. Het idee onder een policy window is dat er alleen wijzigingen optreden in beleid en uitvoering als er drie stromen samenkomen: een probleem, een oplossing en politieke wil.

Het *probleem* in deze context is het gat tussen de beleidsmatige wens om een groot beroep te doen op zelfredzaamheid en de (wetenschappelijke) reflectie daarop dat een grote groep gebruikers van de publieke hulp- en dienstverlening dat nou juist niet kan. De kritiek op het beroep op zelfredzaamheid zwol de afgelopen jaren op tal van plekken aan. Zowel de wijkteams, schuldhulpverlening als de jeugdhulpverlening wordt gevraagd om verantwoording af te leggen over de behaalde resultaten (Bredewold et al. 2018; Inspectie SZW 2018; Tuzgöl-Broekhoven et al. 2018; Weijers 2018). Inmiddels leeft er op tal van plekken onvrede over die resultaten.

In termen van *politieke wil* groeide de afgelopen jaren het besef dat de overheid in de decentralisaties wel erg veel van burgers is gaan vragen. Items in kranten en televisieprogramma's, rapporten en columns stellen het grote beroep op zelfredzaamheid aan de kaak. De vraag was hoe het antwoord zou luiden. Bestuurders en managers voelen steeds steviger dat er een antwoord nodig is op de – mede door bezuinigingen ingegeven – misschien wel wat te hoge ambities. De introductie van de geprotocolleerde aanpak Mobility Mentoring® die is geworteld in de literatuur over chronische stress landde in dat licht op een vruchtbare bodem (Babcock 2014; Jungmann en Wesdorp 2017). Het bood een antwoord – of zoals in de theorie van Kingdon (2003) verwoordt een *oplossing* – voor de groeiende bestuurlijke verlegenheid die begon te ontstaan door de aanzwellende druk en kritiek. Een stress-sensitieve manier van werken houdt de uitgangspunten van zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid in stand. Deze manier van werken komt niet aan de beleidsdoelen. En tegelijkertijd biedt ze burgers die een beroep doen op de publieke hulp- en dienstverlening wel een stevige compensatie en ondersteuning op hun verminderd doenvermogen. Met deze nieuwe term omschrijft de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) ons vermogen om doelgericht gedrag in te zetten (WRR 2017). In termen van oplossing betekent het omarmen van stress-sensitief werken voor bestuurders dat managers en professionals de ruimte of zelfs de opdracht krijgen om de inzichten over de doorwerking van chronische stress te vertalen in een steunende en compenserende werkwijze en bejegening. Er komt meer ruimte om met meer compassie te kijken naar burgers die niet doen wat er van hen gevraagd wordt of die zelfs nieuwe problemen creëren terwijl ze werken aan langetermijndoelen, zoals het vinden van een duurzame plek op de arbeidsmarkt, het oplossen van hun schulden of het geven van een stabiele opvoeding aan de kinderen. Managers en professionals krijgen de uitnodiging om echt anders te gaan werken. Stress-sensitief werken is een antwoord op de vraag: hoe verweven we de actuele wetenschappelijke inzichten over de doorwerking van chronische stress in beleid dat rust op pijlers zoals burgerschapszin, eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid?

1.2 Wat houdt stress-sensitief werken in?

Het concept van stress-sensitief werken is nog volop in ontwikkeling. Dat geldt zowel voor de wetenschappelijke onderbouwing als voor de praktische uitwerking. In praktische zin beginnen sommige organisaties voorzichtig. Ze informeren bijvoorbeeld hun professionals over de manieren waarop chronische stress kan doorwerken op het denken en doen van hun cliënten. Wie negatief gedrag, zoals het niet inleveren van stukken of een focus op het eigen belang, kan begrijpen in de context van chronische stress, kan er ook meer compassie voor hebben. Andere organisaties gaan (veel) verder. Zij grijpen de inzichten over chronische stress aan voor een fundamentele herijking van hun hulp- en dienstverlening. Ze werken met instrumenten die mensen helpen om langetermijndoelen te stellen, experimenteren met beloningen, geven psycho-educatie en scholen hun uitvoerende professionals in stress-sensitieve coaching. Geïnspireerd door de literatuur

Tabel 1.1 Verschillende niveaus van stress-sensitief werken

bewust	geïnformeerd	getransformeerd
Professionals zijn op de hoogte hoe chronische stress doorwerkt op gedrag. Dit inzichten werken door in de wijze waarop zij naar hun cliënten kijken	Professionals weten hoe chronische stress doorwerkt en beheersen in ieder geval daarop afgestemde coachingsvaardigheden. Zij zetten die in om mensen te motiveren deel te (blijven) nemen aan de aangeboden trajecten	Professionals weten hoe chronische stress doorwerkt, beheersen in ieder geval daarop afgestemde coachingsvaardigheden en verkennen met cliënten wat hun langetermijnwensen en -belangen zijn
Professionals hebben beelden bij de prevalentie (= mate waarin het voorkomt)	Professionals hebben beelden bij de prevalentie (= mate waarin het voorkomt) en zijn alert op signalen	Professionals hebben beelden bij de prevalentie (= mate waarin het voorkomt) en zijn zowel reactief als proactief alert op signalen
In beleidsstukken wordt er opgemerkt dat aanhoudende stress onregelend kan werken bij de cliëntgroep(en)	In de beleidsstukken is uitgewerkt welke stress-sensitieve elementen ingezet worden om de verschillende vraagstukken of problematieken aan te pakken	In de beleidsstukken is het besef uitgewerkt dat duurzame verbeteringen beginnen bij de wensen, doelen en waarden van de cliënt. Het bereiken van de cliëntdoelen is het middel om het uiteindelijke doel van de hulp- of dienstverlening te bereiken

over het bewustzijn van de gevolgen van trauma's binnen organisaties (MO Department Of Mental Health and Partners 2014) en over de effecten van stress op zelfredzaamheid (Hong 2016) zouden drie verschillende ambitieniveaus kunnen worden onderscheiden, te weten: bewust, geïnformeerd en getransformeerd (zie [tab. 1.1](#)). Bij het *bewuste niveau* voorzien organisaties hun professionals van kennis over de wijze waarop chronische stress doorwerkt en hoe vaak het voorkomt (de prevalentie). Doordat professionals de impact begrijpen en zich realiseren dat het waarschijnlijk vaak speelt, kunnen zij met meer compassie samenwerken met hun cliënten. Zij zullen het gedrag van sommigen van hun cliënten minder snel duiden als 'ongemotiveerd' en de samenwerking langer in stand houden.

Bij het *geïnformeerde niveau* gaan organisaties verder dan kennisverspreiding. Ze zetten de kennis over de doorwerking van chronische stress actief in om echt aanpassingen te doen in bestaande werkwijzen. Ze gaan bijvoorbeeld hun medewerkers trainen om stress-sensitief te coachen, gaan sms-jes sturen om de stress-gerelateerde no-show te reduceren, verlagen de drempels om een beroep te kunnen doen op dienstverlening of ze richten hun ontmoetingsruimten anders in, zodat de ontmoetingen zo min mogelijk stress toevoegen bij de cliënten. Bij het geïnformeerde (en bewuste) niveau blijven de organisatiedoelen zoals het verstrekken van schuldregelingen, mensen naar werk toe leiden of ouders aanzetten tot veranderingen in de opvoeding leidend en blijft de gewenste verandering van buitenaf opgelegd. Bij het *getransformeerde niveau* gaan organisaties nog een stap verder. Er zijn nog steeds organisatiedoelen maar daarbij komt ook

het besef dat er vaak meer nodig is dan alleen toeleiding naar betaald werk of het oplossen van schulden. Bij het getransformeerde niveau leeft het besef dat er niet zozeer moet worden voorzien in transacties en/of producten zoals een schuldregeling, sollicitatietraining of toekenning bijzondere bijstand. Bij dit niveau leeft het besef dat er een transformatie nodig is naar een situatie waarin mensen zelf (weer) grip op en regie over het leven krijgen.

Organisaties bieden aan cliënten de ondersteuning die zij nodig hebben om hun leven duurzaam te transformeren. De aanpak van schulden, toeleiding naar werk, opvoeding kunnen daar bouwstenen voor zijn. In de transfer wordt niet alleen verkend wat de stip op de horizon van de cliënt is, maar ook wat het doenvermogen van de cliënt is (hoe doelgericht kan de cliënt handelen) en welke ondersteuning of compensatie nodig is ten aanzien van het doenvermogen. Getransformeerd werken grijpt dieper in op de oorzaken en gaat verder dan de aanpak van losse vraagstukken. Het gaat niet alleen om het oplossen van een probleem, maar om het creëren van een toekomst. Het is het oefenen van vaardigheden en het aanleren van routines die nodig zijn om problemen zelf op te kunnen lossen. Het is de arts die niet alleen pillen voorschrijft of die uitlegt wat ziek maakt, maar die ook ondersteunt in het bereiken van een duurzame leefstijlverandering. Getransformeerde hulp- en dienstverlening is ondersteuning die niet alleen probeert om mensen weer aan het werk te brengen maar die parallel daaraan ook (door)werkt aan het verbeteren van iemands arbeidsmarktpositie. Getransformeerde re-integratie wil zeggen dat het besef leeft dat toeleiding naar een onzeker nulurencontract een eerste stap is, maar niet genoeg voor duurzaamheid. Getransformeerde re-integratie blijft – als de cliënt dat wil – bij het nulurencontract langszij totdat iemand die stappen heeft gezet die nodig zijn voor een voldoende stevige arbeidsmarktpositie. Getransformeerde dienstverlening hoeft in die fase zeker niet wekelijks plaats te vinden. Wel wordt er vanaf het begin gewerkt aan het verbeteren van fundamentele om echte stappen naar duurzaamheid te zetten (tab. 1.1).

Er zijn redenen om aan te nemen dat getransformeerde hulp- en dienstverlening op de lange termijn het meeste oplevert. Geïnformeerd, bewust en getransformeerd zijn alle drie invullingen van stress-sensitief werken. Bovenstaande indeling betekent niet dat elke organisatie zich altijd richting getransformeerd werken moet ontwikkelen. Er zijn ook argumenten om voor het geïnformeerde of bewuste niveau te kiezen.

1.2.1 Bouwstenen van het stress-sensitief werken

Het stress-sensitief werken voorziet in bouwstenen die organisaties naar eigen inzicht en in zelfgekozen combinaties kunnen verweven in de eigen manier van werken: instrumenten, coaching van executieve vaardigheden, psycho-educatie, beloningen, schriftelijke communicatie et cetera. Voor bouwstenen zoals psycho-educatie en de instrumenten geldt dat de inzichten over de doorwerking van chronische stress de aanleiding waren om ze te ontwikkelen. Voor bouwstenen zoals beloningen, schriftelijke communicatie en leerdoelen stellen geldt dat die al werden ingezet en zich heel goed verhouden tot de theoretische onderlegger van chronische stress. Stress-sensitief werken is een aanpak in



■ **Figuur 1.1** Bouwstenen van stress-sensitief werken in de eerste fase van ontwikkeling

ontwikkeling. De bouwstenen kunnen ingezet worden om organisatiedoelen beter te bereiken of – eigenlijk bij voorkeur – cliënten te helpen om hun levensdoelen te realiseren. De bouwstenen kunnen ingezet worden in een grote herinrichting van de dienstverlening. Tegelijkertijd lenen de bouwstenen zich ook heel goed voor een incrementele (dat wil zeggen in kleine stapjes en na elkaar) invoering. ■ **Figuur 1.1** bevat een weergave van de bouwstenen waar stress-sensitief werken in deze fase uit bestaat.

De bouwstenen zijn in dit boek in afzonderlijke hoofdstukken uitgewerkt. Ze worden hieronder elk kort toegelicht in de volgorde waarin ze in het boek staan. Deze volgorde is arbitrair. Het is aan organisaties om, redenerend vanuit de beoogde doelen, uit te werken welke bouwstenen zij in welke volgorde verweven. Een belangrijk uitgangspunt van stress-sensitief werken is dat professionals, vrijwilligers en andere betrokkenen zijn voorgelicht over de wijze waarop chronische stress doorwerkt op gedrag. Inzicht daarin is de basis voor elke bouwsteen. Naast de praktische bouwstenen wordt in het laatste hoofdstuk van dit boek het belang van geldrust nog uitgewerkt. Voor veel cliënten in het sociaal domein geldt dat zij in armoede en problematische schulden leven. Financiële problemen veroorzaken bij veel cliënten veel geldstress. In het afsluitende hoofdstuk is uitgewerkt wat het belang is van geldrust en welke mogelijkheden er zijn om cliënten snel te verwijzen naar een passende voorziening.

1 Instrumenten

Chronische stress leidt er bij veel mensen toe dat ze bij de dag gaan leven en moeite hebben met het stellen van concrete doelen. Er zijn diverse instrumenten beschikbaar die cliënten ondersteunen bij het zelf stellen van hun (lange)termijndoelen. In ► **H. 4** over instrumenten worden er verschillende beschreven. Daarbij wordt ook toegelicht waarom cliëntgerichte instrumenten juist bij mensen die in chronische stress leven zoveel houvast kunnen opleveren. Door de cliënt te stimuleren om de doelen nadrukkelijk zelf te stellen, wordt ook gewerkt aan het eerder aangehaalde doenvermogen.

2 Psycho-educatie

Wie een afspraak vergeet of stukken – bij herhaling – niet aanlevert, schrijft dat niet altijd direct toe aan de ervaren chronische stress. Psycho-educatie (zie ►H. 5) richt zich op bewustwording bij de cliënten hoe chronische stress hun doenvermogen kan ondermijnen. Wie gaat begrijpen dat het missen van de afspraak geen toeval was, kan meer interesse krijgen in een strategie om dat een volgende keer te voorkomen. Psycho-educatie is dus eigenlijk een combinatie van bewustwording van de eigen ontregelende dynamiek en het uitwerken van strategieën.

3 Beloningen

Het vooruitzicht van een beloning (zie ►H. 6) kan cliënten stimuleren om stappen te zetten. Een waardebond, geld of nadrukkelijke waardering kan soms het gat dichten tussen de kortetermijnfocus van veel cliënten en hun langetermijnbelangen. Beloningen zijn een spannend onderdeel van stress-sensitief werken. Zowel bij omstanders als bij cliënten en professionals roepen ze wisselende emoties op. Binnen het stress-sensitief werken is het uitgangspunt dat beloningen een waardevolle toevoeging zijn als de cliënt er vrijwillig gebruik van maakt en de kosten opwegen tegen de uitgespaarde verdragingskosten en/of als de beloningen bijdragen aan het geloof in eigen kunnen van de cliënten.

4 Coaching op executieve vaardigheden

Chronische stress trekt bij veel mensen een wissel op hun executief functioneren. Ze hebben bijvoorbeeld meer moeite om in actie te komen, door te zetten en bij te sturen. In coaching op executieve functies (zie ►H. 7) wordt er een analyse gemaakt van het functioneren van de cliënt. Er wordt bijvoorbeeld met een beperkt assessment in kaart gebracht wat er goed gaat en op welke functies zij belemmeringen ervaren. Door intensief te coachen op de functies die minder goed zijn ontwikkeld of minder goed ter beschikking staan, kunnen cliënten stappen zetten naar doelgerichter gedrag.

5 Het stellen van leerdoelen

Voor mensen onder chronische stress geldt dat het leveren van prestaties ook vaak extra stress oplevert. Het doet er dan toe wat voor soort doelen iemand stelt. Door leerdoelen te stellen kan ervaren stress verminderd worden. Cliënten werken in kleine stappen aan het verbeteren van bijvoorbeeld hun vaardigheden. Leerdoelen kunnen de motivatie versterken, het vertrouwen in eigen kunnen vergoten en de angst om fouten te maken verminderen (zie ►H. 8). Deze combinatie maakt het de moeite waard om waar mogelijk met cliënten te werken aan het stellen van leerdoelen.

6 Schriftelijke communicatie

Met een hoofd vol zorgen en stress valt het vaak niet mee om te begrijpen wat er staat in de stukken of mails die je ontvangt. Het is altijd nuttig als brieven opgesteld zijn in eenvoudige taal op bijvoorbeeld B1-niveau. Tegelijkertijd is het de vraag of dat voldoende is. Chronische stress draagt er ook aan bij dat we minder snel in actie komen en sneller opgeven. Door in schriftelijke communicatie ook aandacht te besteden aan activerende elementen, kunnen brieven stress-sensitiever gemaakt worden (zie ►H. 9).