

**(draft)**

**Artikel**

## **Werkdruk meten**

Met werkdrukbalans naar welvaart en welzijn

Maarten de Winter

juni 2018

Voor: Tijdschrift voor toegepaste Arbowetenschappen, september 2018

Trefwoorden: werkdruk, sociotechniek, caseload, organisatieontwikkeling, bedrijfskunde.

### Voorwoord

Dank voor je belangstelling voor dit artikel. Een artikel voor organisatieadviseurs dat een nieuwe meetmethode voor werkdruk introduceert. Nu de economie aantrekt en tijd steeds sneller lijkt te gaan, nemen de risico's op overbelasting ook toe. Wanneer een waardevolle collega met burn-out uitvalt, is dat vaak wel een wake-up call. De aanleiding kan ook minder dramatisch zijn, zoals wanneer een medewerker tevredenheidsonderzoek hoge werkdruk rapporteert. Als medewerkers menen dat de werkdruk te hoog is, dwingt de Arbo-wet werkgevers daar iets mee te doen.

Het meten en bespreekbaar maken van de caseload is een gevalideerde werkdrukinterventie<sup>1</sup>. Je zou verwachten dat het dan navolging krijgt. Maar het meten van de caseload is in complexere takenpakketten onmogelijk, want hoe complexer het takenpakket, hoe minder objectivering mogelijk is. Nu zou je denken: laten we de takenpakketten dan eenvoudiger maken. Maar de sociotechniek bepleit juist takenpakketten complexer en organisaties eenvoudiger te maken. Complexiteit in takenpakketten is gewenst; autonomie een voorwaarde. Deze stroming heeft inhoudelijk navolging in pleidooien voor autonomie, zelforganisatie en zelfsturende teams.

Werkdrukbalans biedt een 'sociotechnische caseloadbenadering'. Het ordent en berekent piekdruk in complexe takenpakketten. Er zijn aanwijzingen dat het werkt. Maar het is lastig om het je voor te stellen; het is 'out of the box'. Werkdrukbalans is zichtbare, bespreekbare en zinvolle piekdruk. De methode wordt ingezet vanuit drie vragen. Deze vragen worden in zogenaamde regelkringen geborgd. Hiermee wordt werkdrukbalans zichtbaar, bespreekbaar en zinvol en verbetert de operationele, tactische en strategische besturing. Ook worden de organisatiekwaliteiten efficiency, effectiviteit en aandacht ontwikkeld. Dat geeft waardecreatie-mogelijkheden door lagere kosten, snellere levertijden en een betere klantbeleving.

De tool die werkdrukbalans meet, biedt een concrete onderbouwing voor het gevoel van werkdruk en een startpunt voor het gesprek over keuzemogelijkheden en doelen. Het veranderkundig model dat in dit artikel wordt uitgewerkt is geïnspireerd op praktijkervaring en ontwikkeling, biedt empirische aanwijzingen en een wetenschappelijk fundament voor effectiviteit. Veranderingen lopen altijd anders dan gepland, maar een samenhangend concept biedt houvast.

Met dit artikel hoop ik organisatieprofessionals die zich met werkdruk bezighouden aan te zetten tot reflectie vanuit een bedrijfskundige invalshoek. Ook bepleit ik Arbo-richtlijnen en de rol van ondernemingsraden in RI&E processen te verbreden met deze nieuwe mogelijkheden.

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Dat werkdruk een maatschappelijk actueel en relevant onderwerp is hoeft nauwelijks nog betoog, maar toch: één op de drie mensen vindt de werkdruk te hoog. Één miljoen mensen loopt kans op een burn-out. Werkstress is beroepsziekte No.1<sup>ii</sup>. De verzuimkosten als gevolg daarvan bedragen € 7.800 per door werkdruk verzuimende werknemer. Ondanks toepassing van Arbo-richtlijnen op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting stijgt de werkdruk<sup>iii</sup>,<sup>iv</sup>. Daar zitten werkgevers, werknemers mee in hun maag. Dat daagt organisatieadviseurs uit om met een effectievere aanpak te komen.

De definitie van werkdruk (werkdruk is een neutraal begrip, maar in dit artikel bedoelen we daarmee te hoge werkdruk) in de multidisciplinaire richtlijn werkdruk (2013) luidt: "Als de hoeveelheid werk en de tijd waarbinnen dat werk af moet zijn (werkbelasting) het draagvermogen van de werknemer (belastbaarheid) te boven gaat is er sprake van hoge werkdruk. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden en het ontbreken van voldoende steun door collega's en leidinggevende om aan de gestelde eisen te voldoen vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van werknemers."<sup>v</sup>

Werkdruk hoeft geen probleem te zijn, maar iedereen heeft eigen grenzen. Het lastige is dat niet iedereen die grenzen zelf herkent. En zelfs als grenzen wél worden herkend, is het lastig ze bespreekbaar te maken. Het kan nog lastiger zijn om het op te lossen. Dat maakt werkdruk een complex probleem.

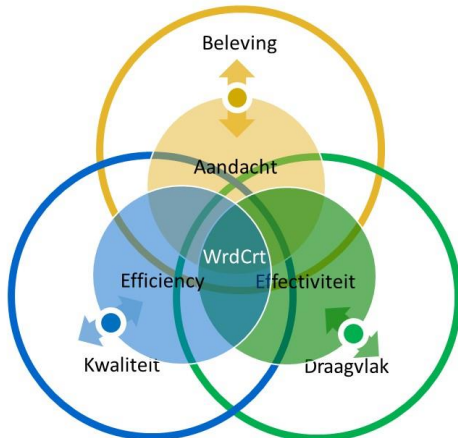
Wanneer een organisatie medewerkers op deze aspecten (grenzen stellen, bespreekbaar maken, oplossingen zoeken) beter wil ondersteunen, moet dus in de aanpak van werkdruk aan organisatiekwaliteiten worden gewerkt. Hoe breder, hoe beter. Wanneer bronnen blijven bestaan en effecten vooral individueel worden gecompenseerd, versmallen mensen hun speelveld; zij nemen minder verantwoordelijkheid voor zaken die niet onder de directe eigen verantwoordelijkheid en invloed staan. Dan wordt nog wel in de organisatie, maar niet meer aan de organisatiekwaliteit gewerkt. Dat is niet in het belang van de medewerker of de organisatie en dat is niet de bedoeling van de op ontwikkeling gerichte adviseur.

### 1.2 Organiseatiekwaliteit

Dat roept de vraag op welke organisatiekwaliteiten nodig zijn. Omdat organisaties er niet voor zichzelf zijn maar voor klanten en stakeholders, richten organisatiekwaliteiten zich op waardecreatie. Waardecreatie bestaat uit klantwaarde, partnerwaarde en medewerkerswaarde. Klantwaarde is de kwaliteit, het draagvlak en beleving van een product of dienst dat door de organisatie wordt geleverd. Partnerwaarde is de financiële waarde, continuïteitswaarde en imagowaarde van de relatie met een organisatie. Medewerkerswaarde is de beloning, het loopbaanperspectief en de voldoening van een functie binnen de organisatie (Bijvoorbeeld mindfulness draagt wel bij aan voldoening, maar niet aan andere aspecten). Hoe werken organisaties aan die waarde?

1. Organisaties die hun kwaliteit efficiënt beheersen kunnen daarmee lage kosten realiseren.

- Organisaties die hun voortbrengingsprocessen effectief kunnen inrichten naar specifieke doelgroepen en klantwensen ontwikkelen korte levertijden, lagere voorraden en hogere omzet.
- Aandacht voor de klant, zijn omgeving en toekomst geeft meerwaarde aan de beleving in dienstverlening.



Figuur 1 Werkdrukbalans, organisatiekwaliteit en waardecreatie

Wat de goede mix is tussen deze drie aspecten van waardecreatie (beheersen, betrekken en beleven) bepalen organisaties en hun klanten samen. Dit verstaan we onder waardecreatie en organisatiekwaliteit.

Nog niet alle werkgevers zien het belang in van maatregelen om werkdruk te verminderen<sup>vi</sup>. En velen die het wel zien, zijn gemotiveerd door de relatie tussen werkdruk en aandeelhouderswaarde. Wanneer echter de organisatiekwaliteit tekortschiet om medewerkers in hun werkdrukbalans te ondersteunen, gaat dat niet alleen ten kosten van medewerkerswaarde en aandeelhouderswaarde, maar vooral ook van klantwaarde. Die invalshoek wordt met

werkdrukbalans uitgewerkt. Dat bredere perspectief is in figuur 1 verbeeld met de punten op de snijvlakken. We hebben nu een veranderkundig raamwerk. Dat gebruiken we om te faseren en aansluiting te maken met andere ontwikkelingsthema's in de organisatie.

### 1.3 Tijd als gedeelde noemer

We zouden zulke dimensies meetbaar kunnen maken met vragenlijsten, maar dat doen we niet. Om de aanpak meetbaar te maken zoeken we een gezamenlijke noemer, waarmee deze aspecten en invalshoeken kunnen worden geïntegreerd. Economen bestuderen schaarste-vraagstukken. In veel organisaties is tijd de meest schaarse productiefactor geworden. Dan gaat het erom beter met beschikbare tijd om te gaan. Tijd biedt mogelijkheden om werkdruk te kwantificeren. De beschikbare en benodigde taaktijd en doorlooptijd van een taak of van bundels van taken kan de medewerker inventariseren. Op basis hiervan kunnen de piekdruk en -duur, routinedruk, ad-hoc druk en de versnippering als belangrijkste indicatoren worden berekend en zichtbaar gemaakt<sup>vii</sup>. Daarmee kan werkdruk worden gemeten. Tijd biedt ook een mogelijkheid om waardecreatie te kwantificeren. Tijd is geld betekent dat efficiëntie wordt gemeten. Tijd is snelheid betekent dat effectiviteit en betere beheersing van doorlooptijden bijvoorbeeld in projecten en programma's waarde toevoegt.

Tijd heeft ook een subjectieve kant; de tijdbeleving. Dit aspect van de tijd is door de Franse filosoof en nobelprijswinnaar Henri Bergson (1859 – 1941) in het essay 'Tijd en vrije wil' voor het eerst benoemd<sup>viii</sup>. Tijd is dus niet alleen geld en snelheid, maar ook aandacht. Het gaat om het perspectief op tijd in het 'hier en nu'. Volgens de Pools-Engelse filosoof Zygmund Bauman is het vertragen van tijd de noodzakelijke activiteit om in deze versnellende, vloeibare tijd van waarde te kunnen blijven<sup>ix</sup>. Tijd als ontwikkelprincipe maakt verbindingen tussen bedrijfskunde en economie en andere disciplines zoals filosofie, psychologie, sociologie en antropologie mogelijk. Daarmee wordt een brug geslagen tussen traditionele én moderne bedrijfskunde; tussen productiviteit en duurzame



ontwikkeling<sup>x</sup>. Inspiratie is belangrijk bij verandering. Door beter met tijd om te gaan kan de werkdraakaanpak zowel persoonlijke balans, organisatiekwaliteiten en waardecreatie vergroten.

## 2. Materialen en methoden

### 2.1 Positionering tussen andere meetmethoden van werkdruk

Er zijn drie meetmethoden beschikbaar om werkdruk te meten.

1. Met de caseload kan de benodigde hoeveelheid tijd objectief worden gemeten en kunnen medewerkers worden aangestuurd. Met objectief bedoelen we hier: volgens een genormeerde onafhankelijke waarneming.
2. Met vragenlijstonderzoek kan de subjectieve werkdrukbeleving (breed) worden gemeten als basis voor interventieselectie.
3. In dit artikel voegen we daar een derde methode aan toe. Werkdrukbalans wordt individueel en subjectief de benodigde tijd geraamd en in balans gebracht met beschikbare tijd.

Werkdrukbalans staat als het ware tussen een objectieve en subjectieve meting in; tussen de beleving en de situatie. Hieronder zetten we de kenmerken van die meetmethoden naast elkaar en dan vergelijken we ze met elkaar.

## Drie meetmethoden naast elkaar

Onderzoeksmodel	Caseload	Werkdrukbalans	Werkdrukbeleving
<b>Vertrekpunt</b>	Klantbelofte, taak- en functieomschrijving	Werkdruksituatie, actueel takenpakket	Individuele beleving
<b>Scope (zienswijze)</b>	Objectieve hoeveelheid tijd, tijdgebondenheid	Objectieve en subjectieve tijd	Energie (mentaal, fysiek, emotioneel)
<b>Startpunt</b>	Genormeerde, onafhankelijke waarneming van taak- en doorlooptijden van een case	Subjectieve raming van verwachte beschikbare tijd en benodigde taak- en doorlooptijden van een actueel takenpakket	Subjectief antwoord op een vraag
<b>Kwantificeren met</b>	Kloktijd-statistiek, bandbreedte	Algoritme op basis van gedeelde uitgangspunten	Intersubjectief genormeerde vragenlijst-statistiek
<b>Werkwijze</b>	Casemanagement, toewijzen of selecteren cases	Controleerbaar startpunt voor dialoog op operationeel, tactisch en strategisch niveau	Audit start de dialoog
<b>Inzicht in</b>	Productiecapaciteit, planning	Keuzemogelijkheden, zelforganisatie	Beleving en energie
<b>Doelstelling</b>	Efficiency	Zichtbare, bespreekbare en zinvolle werkdruk	Analyse voor interventieselectie
<b>Indicatoren</b>	Complexiteit & # cases	Piekdruk en –duur, routinedruk, ad-hoc druk.	Score en benchmark

*Figuur 2 Kenmerken van drie meetmethoden*

De case-load benadering is toepasbaar bij stabiele en voorspelbare bedrijfsprocessen. Hiermee wordt de werkdruksituatie vanuit de context (top-down) geobjectiveerd. De taken worden met een tijdstudie door een adviseur in kaart gebracht. Vervolgens worden de perspectieven van stakeholders (partners en aandeelhouders), klant en medewerker bij elkaar gebracht. Medezeggenschap belicht in het gesprek over normering de voor vakmanschap benodigde aandacht: de kwaliteit van arbeid. Dat gesprek resulteert in afspraken over een norm per medewerker. Daarmee wordt de balans tussen belasting en belastbaarheid bestuurbaar. Er is kritiek op de beperkte autonomie en nivellering van de functie-inhoud. Maar er is ook winst, want in organisatieonderdelen met gestandaardiseerde



functies draagt het bij aan werkdrukbalans. Bijvoorbeeld in de jeugdzorg is het een belangrijke methode<sup>xi</sup>.

De conclusie uit een wetenschappelijke studie is dat deze benadering werkdrukbeleving inderdaad vermindert<sup>xii</sup>. “Routinematige monitoring van caseload, in het bijzonder door een supervisor op de werkplek, kan effectief zijn bij het verminderen van werk gerelateerde stress en het verbeteren van de persoonlijke effectiviteit van case managers”. Het bespreekbaar maken van de caseload vermindert werkdrukbeleving, los van de vraag of de caseload te zwaar is. Dit effect wordt versterkt wanneer de direct leidinggevende de caseload monitort.

De overeenkomst tussen werkdrukbalans en de case-load is het inzicht in beschikbare en benodigde tijd. Het verschil is dat kwantificering niet op objectieve tijdstudie, maar op een eigen inschatting is gebaseerd. Maar in complexe en unieke functies zijn tijdstudies niet mogelijk. Daar geeft de methode toch de mogelijkheid van een onderbouwing. En ook bij een caseload blijft er een individuele beleving, die hiermee onderbouwd kan worden.

De genoemde studie over werkdruk en caseload is een aanwijzing dat ook werkdrukbalans de werkdrukbeleving vermindert. Omdat de hoogte van de caseload geen rol speelt, is dus ook niet relevant hoe deze is vastgesteld; slechts dat deze is vastgesteld. Een caseonderzoek door SKB uitgevoerd met de VBBA bevestigt dit effect.

Werkdrukbelevingsonderzoek is een breed toepasbaar instrument toepasbaar. De invalshoek kan smal of breed uitgewerkt met de determinanten van werkdruk uitgewerkt worden, maar er is geen overeenstemming over welke dat zijn<sup>xiii</sup>. Er zijn dus vele methoden die afhankelijk van de respons en groeps grootte aan de antwoorden op vragen conclusies verbinden. Het JDR model<sup>xiv</sup> heeft een brede toepassingsbasis, maar dan zijn we al op het thema werkstress uitgekomen, en dat kan ook andere oorzaken hebben. Uitkomsten worden getoetst aan een norm, die intersubjectief met statistische methode is bepaald uit de antwoorden van een grotere populatie.

De overeenkomst met werkdrukbelevingsonderzoek is de subjectieve kwantificering van belasting en belastbaarheid (uit de definitie van werkdruk). Het verschil is dat dit wordt uitgewerkt met benodigde en beschikbare tijd. Een algoritme ordent het takenpakket. Daardoor herkennen medewerkers en hun leidinggevendens tijdelijk of langdurig te hoge (of te lage) capaciteitsbehoefte (piekdruk of onderdruk). In complexe, parallelle bedrijfsprocessen met rollen, verwachtingen, bundels van taken en ad-hoc taken geeft dat overzicht en inzicht meerwaarde. Het bedrijfskundige perspectief wordt daarmee toegevoegd aan de analyse van werkdrukbeleving.

Werkdrukbalans is dus een mogelijkheid om werkdruk te meten. Net als de andere methoden kan deze meting op meerdere niveaus aangrijpen om werkdruk bespreekbaar te maken en balans te herstellen, processen te verbeteren en waardecreatie te vergroten.

## 2.2 Definitie

Voorlopig definiëren we werkdrukbalans als volgt:

*Als een medewerker met zijn of haar kennis en motivatie voldoende tijd heeft om de hoeveelheid werk en de tijd waarbinnen dat werk moet worden uitgevoerd (werkbelasting) met aandacht te verrichten, dan is er sprake van werkdrukbalans. Wanneer er onbalans bestaat en de individuele piekdruk, en -duur niet zichtbaar, bespreekbaar en zinvol zijn, vormt deze onbalans een risico voor de gezondheid van werknemers en voor waardecreatie aan klanten en samenwerkingspartners.*



Kortweg: werkdrukbalans is zichtbare, bespreekbare en zinvolle piekdruk. Deze definitie van werkdruk spreekt de hele organisatie aan om werkdrukbalans te realiseren.

### 2.3 Drie ontwikkelvragen

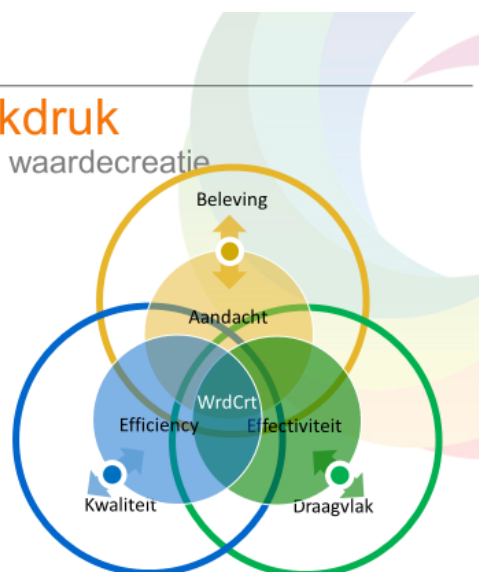
Om werkdrukbalans te realiseren gaat de adviseur op zoek naar het antwoord op drie ontwikkelvragen. Deze hoofdvragen hangen samen en bouwen op elkaar voort en vormen daarmee een mogelijkheid om gefaseerd aan werkdrukbalans te werken. De hoofdvraag roept vervolgvragen op over de eigen verantwoordelijkheid, de beoogde waardecreatie en de organisatiekwaliteit. Hieronder vind je de vragen; die lichten we daarna toe.

1. Hoe verbeter ik mijn werkdruksituatie?
  - Wat is mijn benodigde en beschikbare tijd; de piekdruk, -duur routinedruk, ad-hoc druk en versnippering van het huidige takenpakket?
  - Wat zijn mijn regelmogelijkheden
  - Is mijn werkwijze efficiënt?
2. Hoe verbeteren we de werkdrukcontext?
  - Waar en wanneer wordt de werkdruksituatie besproken?
  - Doen we de goede dingen?
  - Wie zijn betrokken bij keuzes en wat is hun rol en verantwoordelijkheid in het realiseren van balans?
3. Hoe verbeteren we de werkdrukbeleving?
  - Wat zijn de meest zinvolle taken?
  - Doet de organisatie het goede? Wat is de missie?
  - Hoe beleven klanten, medewerkers en partners de organisatie en welke mogelijkheden geeft dit?

De drie vragen en deelvragen leggen achtereenvolgens verbindingen tussen de werkdruksituatie, de werkdrukcontext en de werkdrukbeleving. Dit is conceptueel verbeeld in figuur 3. Het stellen van deze vragen is een routine activiteit; een herhalend circulair proces (diagnose, dialoog, doen). Dat noemen we een regelkring. Zie figuur 4.

## Drie invalshoeken op werkdruk

In de context van organisatiekwaliteit en waardecreatie





Tijdens de eerste fase - het zichtbaar maken de van werkdruksituatie – brengt de medewerker met een adviseur de piekdruk en -duur in beeld. Zo ontmaskert de medewerker mogelijk eigen werkdrukillusies. Dat heeft al direct waarde, omdat de werkdrukillusie zelf een werkdrukbron is. Met beschikbare en benodigde tijd kunnen piekdruk en versnippering in individuele takenpakketten en processen zichtbaar worden gemaakt. Vanuit eigen verantwoordelijkheid kunnen mensen hun situatie veranderen. Wanneer de medewerker onvoldoende autonomie of regelmogelijkheden heeft – of deze niet herkend - om zelf balans te herstellen, neemt de medewerker initiatief voor gesprek. Ongeveer drie keer per jaar heeft dit gesprek op initiatief van de leidinggevende plaats.

De tweede vraag daagt leidinggevenden uit vanuit hun rol de benodigde aanpassingen in de uitvoering door te voeren. Op de agenda staan de balans tussen benodigde en beschikbare capaciteit om resultaten te boeken. De zichtbaarheid geeft medewerkers, leidinggevenden en projectmanagers daar een concrete onderbouwing voor. Daardoor verbeteren de werkdrukcontext, de samenwerking en het vertrouwen. Wanneer ook hier balans niet kan worden hersteld, komen de vragen op strategisch niveau.

## Gefaseerde ontwikkeling

Zichtbare, bespreekbare en zinvolle werkdruk

Sturing	Operationeel situatie - beleving	Tactisch context - situatie	Strategisch context - beleving
Niveau	Individueel	Team; leidinggevende	Organisatie; bestuurder
Bedoeling	'zelforganisatie' Verrichten	'proceskwaliteit' Inrichten	'waardecreeatie' Richten
Regelkring			
Activiteit	Prioriteiten stellen	Vragen stellen	Doelen stellen

Figuur 4 Fasering van werkdruk naar waardecreeatie

Op strategisch niveau wordt gereflecteerd op dit proces en wordt de subjectieve tijd betrokken. Als er niet meer tijd is, moet je de kwaliteit van de tijd immers verbeteren. Denk aan veranderingen in het organisatieontwerp of beïnvloeding van de omstandigheden en afspraken met klanten en partners. Medewerkers kunnen taken afstemmen op hun talent, hoger leidinggevenden kunnen doelen formuleren die zich richten op klantbeleving. Hier draait de adviseur het begrip werkdruk om van een probleem naar een mogelijkheid voor (sociale) innovatie of ontwikkeling<sup>xv</sup>. De kwaliteit van tijd wordt volledig in de ontwikkeling betrokken. Dat verbindt duurzame inzetbaarheid met duurzame productiviteit. Dat perspectief is veranderkundig en maatschappelijk van waarde.

In deze drie fasen draaien we de vraag “waar haal ik de tijd vandaan?” om naar: “hoe richt ieder van ons zijn of haar tijd op welzijn?”. Op basis van deze fasen werken we werkdrucksbalans nu verder uit.

## 2.4 Fase 1

De startvraag is hier “Hoe verbeter ik mijn werkdruksituatie”. Een voorbeeld kan het verschil tussen de werkdrukbeleving en de werkdruksituatie duidelijk maken. Als een medewerker op een bepaald moment zes taken met ieder een taaktijd van vijf uur heeft, is het overzicht eenvoudig: de medewerker heeft een taaktijd en een doorlooptijd van 30 uur nodig om die af te ronden. Als er dan 40 uur beschikbaar is, is de werkdruk hanteerbaar. Maar wanneer er vier taken van vijf uur, vier overleggen van een uur en 24 ad-hoc vragen van een kwartier zijn, wordt het anders. Objectief is dit nog steeds 30 uur werk, maar de beleving ervan is anders. De één beleeft dit bijvoorbeeld als 32 taken van gemiddeld ongeveer twee uur, de ander als vier taken van vijf uur en nog wat eromheen. Dezelfde feiten worden anders geïnterpreteerd en geven daardoor een verschillende werkdrukbeleving. We noemen dit de werkdrukillusie.

Mensen gaan daarmee verschillend om. Sommige mensen maken een lijstje, maar niet iedereen. Iemand kan focus verliezen, gestrest raken, de taken in een versnipperde werkwijze oppakken, productiviteit verliezen en daadwerkelijk meer tijd nodig hebben. Dan wordt de beleving een *self-fulfilling prophecy*. De ander kan onbewust blijven van grenzen en een nieuwe taak accepteren. Als de piekdruk te hoog wordt, kunnen afspraken niet meer worden waargemaakt. Dan zet zo iemand collega's verderop in de keten, die afhankelijk zijn van deze taak, onder grotere druk en dat vergroot de kans dat die collega's afspraken niet kunnen nakomen. De (onbewuste) werkdruk wordt dan afgewenteld op een collega. De werkdrukillusie is dus een (nieuwe) werkdrukbron die je pas gaat zien als je het doorhebt. Op werkdrukillusies gebaseerde zelforganisatie en teamsamenwerking kan niet tot balans leiden. Autonomie wordt dan steeds moeilijker, terwijl dat nu juist de bedoeling was van de ingezette ontwikkeling.

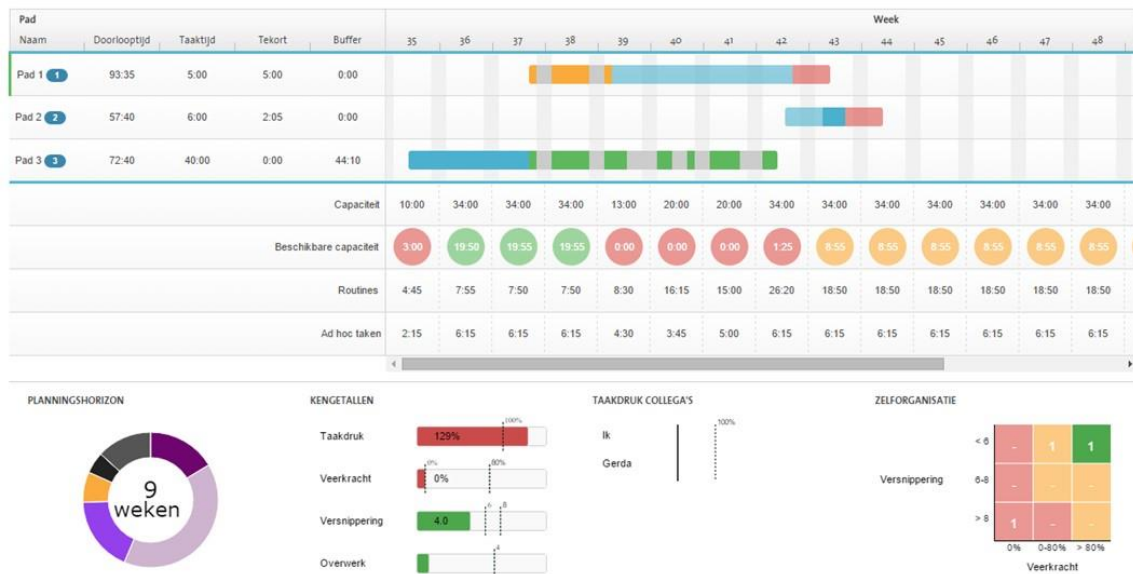
De organisatieadviseur kan de werkdruksituatie kwantificeren en daarmee de illusie ontnemen door overzicht en inzicht te geven in de actuele individuele piekdruk, -duur en versnippering van het takenpakket. Dit proces dat bestaat uit de volgende stappen:

- Inventariseer de beschikbare werktijd en tijdelijke mogelijkheden van overwerk.
- Raam ad-hoc werkzaamheden (in het voorbeeld 24 ad-hoc vragen per week).
- Inventariseer data en duur van vakanties, cursussen en andere capaciteitsonttrekkingen.
- Inventariseer routines (in het voorbeeld vier overleggen per week).
- Inventariseer de geplande start- en einddatum, de taaktijd en de eventuele afhankelijkheid van taken (in het voorbeeld zes taken)
- Maak de piekdruk en -duur zichtbaar.
- Bespreek de eigen regelmogelijkheden en gevolgen daarvan en optimaliseer.
- Maak afspraken die bijdragen aan werkdrukbalans.

Met name wanneer de medewerker in meerdere rollen en/of projecten functioneert en overzicht over verschillende mijlpalen moet houden geeft dit veel inzicht. Managementfuncties en servicefuncties kun je zo niet analyseren. Maar er kan veel wél met deze methode.

Om bovengenoemde stappen te doorlopen is globaal anderhalf uur nodig. De medewerker heeft daarbij een houding waarbij deze zich zo veel mogelijk richt op de feiten en afspraken. Niet alleen het resultaat van een taak, ook de raming van de taaktijd kan onzekerheden geven. De adviseur geeft ruimte voor bewustwording, vraag door en stimuleer dat de betrokkene betere vragen gaat stellen aan de interne of externe klant. De adviseur vraagt alleen naar actuele taken, dat is wat ramingen relevant maakt. De adviseur helpt grote taken logisch op te knippen. Wanneer het takenpakket is





Figuur 5 Screenshot persoonlijk overzicht Taaktuner

ingericht wordt dit in balans gebracht door keuzes te maken die binnen de regelruimte van de medewerker liggen.

Na verloop van tijd wordt deze werkwijze herhaald. Afgeronde taken worden verwijderd; taken worden aangepast op basis van voortgang en nieuwe taken worden toegevoegd.

Er is een tool met een algoritme gemaakt dat de inventarisatie ondersteunt en complexe takenpakketten ordent, optimaliseert en toont. De bedrijfskundige en logistieke principes hiervan zijn besproken in een eerdere publicatie: het Sjoelbaksyndroom, de aanpak van werkdruk voor een betere organisatie. Op basis daarvan is in de jaren na publicatie software gebruiksvriendelijker gemaakt. Het algoritme van dit instrument berekent en toont de piekdruk en -duur en de versnippering. Dat kun je je voorstellen als een routeplanner zoals google maps. Het algoritme optimaliseert routes. Je ziet de route, vertragingen, verwachte aankomsttijd en dergelijke en kunt alternatieven plannen. Het algoritme houdt rekening met benodigde tijd voor routines en berekent de kortste route naar en tussen de bestemmingen (mijlpalen) en laat zien wat de verwachte aankomsttijd is; met en zonder ad-hoc taken. Door dat te vergelijken met de gemaakte afspraak, wordt zichtbaar of taken en bundels van taken haalbaar zijn. Als het past zie je een groene buffer, als het niet past een rode overschrijding. De medewerker krijgt op basis van zelf gedefinieerde taken dus een efficiënte werkwijze voorgesteld.

In figuur 5 tref je een schermafbeelding aan. Je ziet daarin eerst een overzicht van taken die gebundeld zijn in drie paden. Het bovenste pad laat de piekdruk en -duur zien van de 'zwaarste' sprint. Dit is zichtbare piekdruk. Andere gegevens helpen de gebruiker om deze werkdruksituatie in een bredere context te kunnen analyseren en opties aan te rijken om balans te herstellen.

Onze ervaring is dat medewerkers vaak de schellen van de ogen vallen als hun piekdruk zichtbaar wordt. De diagnose is niet ingewikkeld en na één of enkele keren persoonlijke begeleiding van de medewerker, kan deze dit beeld meestal in ongeveer een kwartier per week zelf actualiseren. De onderzoeksvraag die in deze eerste fase centraal staat draagt bij aan de organisatiekwaliteit efficiëntie. Op langere termijn levert diagnosticeren van individuele piekdruk veel tijd op.

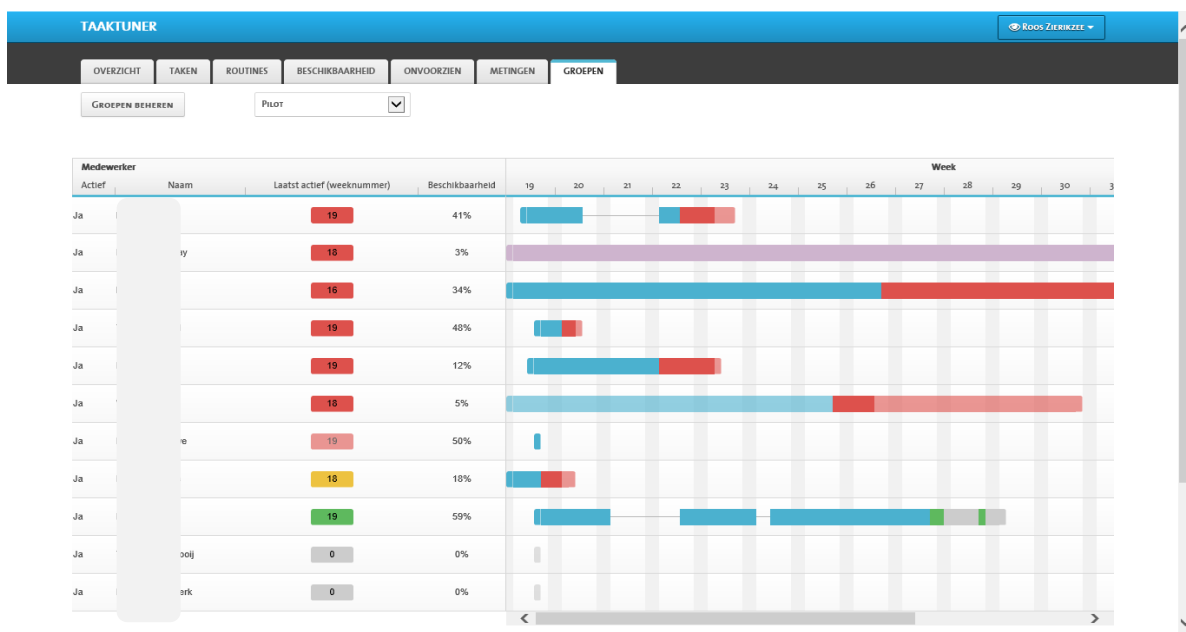


## 2.5 Fase 2

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun vitaliteit, competenties en motivatie. Zij zijn er ook zelf verantwoordelijk voor hun illusies te ontmaskeren en werkdruk bespreekbaar te maken. Die verantwoordelijkheid kan niemand overnemen. Wanneer de medewerker nu aan zijn of haar leidinggevende hulp vraagt om piekdruk op te lossen, worden zij samen verantwoordelijk voor het besluitvormingsproces en de balansherstel. De manager kan afhankelijk van het mandaat invloed uitoefenen op verschillende niveaus: bedrijfsprocessen, functieontwerp, inhoud van teamoverleggen, strategie etcetera. Het gesprek en de acties moeten binnen een redelijke termijn objectieve werkdrukbalans kunnen realiseren. dan neemt ieder de verantwoordelijkheid die bij zijn of haar rol hoort.

Stel je een gesprek voor, dat plaatsheeft naar aanleiding van zelfdiagnose door de medewerker. Los van wie het initiatief neemt voor dit gesprek: piekdruk is nog geen objectieve werkdruk. Het toont een individuele inschatting van taak- en doorlooptijden. Het is niet de enige waarheid; slechts het perspectief van de medewerker. De direct leidinggevende, projectmanagers, collega's; iedereen kan dan een rol hebben in het realiseren van objectieve balans. De betrokkene toetst dat in een gesprek en doorloopt de volgende vragen:

1. Waar zit de piekdruk?
2. Welke beleving heb je daarbij?
3. Welke oplossingsmogelijkheden zie je?
4. Welke afspraken maken we?



Laten we voor dit moment eens uitgaan dat de persoon met wie de medewerker dit bespreekbaar maakt de individuele raming ondersteunt. Dan kun je als team kijken of taken kunnen worden uitgewisseld of je kunt als team in gesprek over het prioriteren van projecten. Door dat gesprek aan

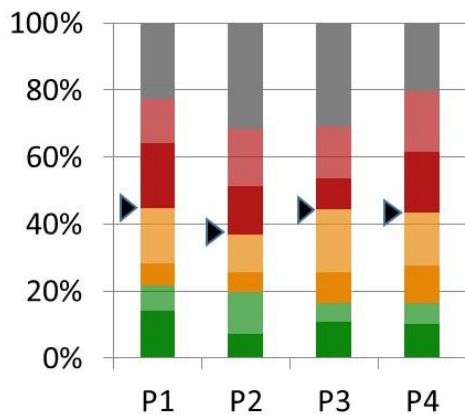
*Figuur 6 screenshot teamoverzicht Taaktuner*

te gaan, neemt het team niet alleen verantwoordelijkheid voor de uitvoering van taken, maar ook voor de organisatie van taken. Dit is wat wordt bedoeld met 'zelforganiserende teams'. Dit



teamgesprek kan nu worden ondersteund met een overzicht van piekdruk- en duur (sprints en marathons) van teamleden. In figuur 6 is een voorbeeld van een schermafbeelding getoond van zo'n zelf organiserend team. Daaruit wordt ook voor het niet geoefende oog wel duidelijk, dat balans nog ver weg is.

Een andere mogelijkheid om beter te sturen is de pieklast vanuit lijn-, proces- of programma perspectief in kaart te brengen. Zie figuur 7. Door het gesprek daarover te voeren en keuzes op het



Figuur 7 Piekdruk resterende projectdagen

niveau van projecten gefundeerd te maken, wordt effectiviteit en wendbaarheid ontwikkeld en de werkdrukcontext (de kwaliteit van de werkdrukregulering) verbeterd.

Zulke gesprekken voegen kwaliteit toe. Leidinggevenden putten voldoening uit nieuwe mogelijkheden, onverwachte interne oplossingen of goede klantgesprekken over achterliggende behoeften. Zij krijgen een handvat om verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van de tijd. De leidinggevende komt daarmee zelf ook sterker in zijn of haar rol en ervaart ook dat de eigen (subjectieve) werkdruk vermindert. Zo verbinden leidinggevenden individu, systeem- en leefwereld met elkaar<sup>xvi</sup>.

HR kan hierin ook een belangrijke rol spelen. HR heeft een flinke weg te gaan om de kloof met de business en het vakmanschap op de werkvloer te dichten en belang bij coalitiepartijen in het bouwen van bruggen. Er is in verzuimbeleid een verschuiving van curatie naar preventie. Daar liggen kansen. Zeker met een ontwikkelend perspectief, waarin de verantwoordelijkheid voor werkdrukregulering bij de leidinggevende niet wordt overgenomen. Wel biedt HR advies, sparring, instrumenten en processen aan om deze verantwoordelijkheid te kunnen dragen.

### 2.6 Fase 3

De mogelijkheden om werkdrukbalans te bereiken zijn tot nu toe op operationeel en tactisch niveau gezocht. De vragen daar waren: wat heeft prioriteit? Is er reservecapaciteit? Daar zitten soms de antwoorden niet meer. Wanneer die mogelijkheden niet tot werkdrukbalans leiden, is er meer nodig. Als er niet meer tijd is, is de vraag: Wat zijn de mogelijkheden om kwaliteit aan de tijd toe te voegen?

Dat begint ermee taken te schrappen die niet zinvol zijn. Maar wanneer dat is gedaan en er nog steeds teveel werk ligt, komt de vraag hoe de missie van de organisatie anders kan worden gerealiseerd, centraal te staan. Tijd heeft ontwikkelbare kwaliteiten zoals autonomie, passie, voldoening, geluk en aandacht. Daarmee wordt motivatie aangesproken en groeit talent.

De omstandigheden waarin organisaties functioneren zijn onder invloed van de versnellende tijd steeds minder stabiel en voorspelbaar (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous; VUCA). De ontwikkeling wordt gedreven door technologische-, proces en sociale innovatie. De implicaties daarvan zijn onzeker en die onzekerheid vraagt om nieuwe manieren van organiseren.

In de sociotechniek<sup>xvii</sup> zijn organisatie- en functieontwerprichtlijnen ontwikkeld om hiermee om te kunnen gaan. Op die mogelijkheden sluit deze methode aan. Kort gezegd streven organisaties die nieuwe vormen van organiseren willen toepassen naar een ontwikkeling van eenvoudige functies in



complexe organisaties naar complexe functies in eenvoudige organisaties. Medewerkers willen en moeten daarin relevant zijn en blijven. Kortom: steeds meer organisaties zijn in een transitie terechtgekomen.

Uit onderzoek blijkt dat zulke taakgroepen of zelfsturende teams beter aansluiten bij de eisen die de versnellende tijd aan hen stelt. Werken in taakgroepen heeft een positieve invloed op de kwaliteit van arbeid. Toepassing van de moderne sociotechniek leidt in het algemeen tot doorlooptijdverkorting, verlaging van kosten, meestal tot daling van het verzuim, mogelijk tot verbetering van de kwaliteit. De resultaten met betrekking tot productiviteitsverbeteringen door het werken met autonome groepen zijn in het algemeen licht positief te noemen<sup>xviii</sup>. Er is kortom voldoende wetenschappelijk bewijs voor dat de in de sociotechniek bepleitte ontwikkeling mensen in organisaties productiever maakt.

Nieuwe vormen van organiseren bieden kortom een bedrijfseconomisch aantrekkelijk alternatief, maar er zijn ook aanwijzingen dat de werkdruk daarmee toeneemt<sup>xix</sup>. Organisaties in ontwikkeling opereren op een open markt of in een open samenleving en willen en moeten dat zelf ook zijn. Hoe opener de organisatie, hoe groter de behoefte aan integraliteit, beïnvloedingsmogelijkheden en interactie. Dat betekent dat de vraag niet is hoe de organisatie kan worden afgesloten van deze invloeden om werkdruk te beheersen, maar hoe de organisatie kan worden geopend, het verandervermogen kan worden vergroot terwijl medewerkers in balans blijven. Het gesprek over werkdrukbalans biedt hier een “sociotechnische caseloadbenadering”, waarin het gesprek over het takenpakket in het team helder kan worden gevoerd.

Een dergelijke ontwikkeling vraagt uiteraard niet alleen verandering van structuur in taakgerichte teams, maar vraagt ook ontwikkeling van cultuur door aan de slag te gaan met klantgericht innoveren, leren en ontwikkelen. Aan deze ontwikkeling kan meetbare werkdrukbalans een positieve bijdrage leveren.

### 3. Resultaten

De methode of delen daarvan is in de afgelopen jaren in ruim tien organisaties toegepast. Meerdere keren fase 1; enkele keren fase 1 en 2 en in één geval alle drie de fasen. Een greep uit de praktijkresultaten:

- Een ingenieursbureau vond hiermee de sleutel om projecten te beheersen en doorlooptijden te verkorten. In drie jaar werd verlies omgebogen in omzetgroei en winst.
- Een waterschap verbeterde de procesgang van de watertoets met nieuw accountmanagement.
- Een vastgoedbeheerder leerde andere vragen (en doelen) te stellen en heeft het minder druk met betere prestaties en hogere klanttevredenheid.
- Een accountant kreeg haar vrijheid en werkplezier terug.
- Medewerkers in een gemeente ontwikkelde meer eigen regie en anticiperend gedrag, daarin effectief gesteund door leidinggevenden.
- We hebben met de VBBA (een gevalideerd vragenlijstinstrument) bij een andere gemeente vermindering van werkdrukbeleving gerealiseerd en aangetoond<sup>xx</sup>. Het managementteam daarvan heeft productiviteitsverbetering van 5% vastgesteld. Deze ruimte is benut om aan de slag te gaan met vraagstukken als overheidsparticipatie en waardecreatie<sup>xxi</sup>. Daarmee is verder gewerkt aan nieuwe mogelijkheden om de waarde van de organisatie te vergroten<sup>xxii</sup>.



## 4. Discussie

### 4.1 Stelling 1: Pas de richtlijn werkdruk aan

Het arbo kennisdossier<sup>xxiii</sup> wordt geraadpleegd door de beroepsgroep van arbeids- en organisatiedeskundigen, opstellers van Arbo catalogi en adviseurs voor verbeterprogramma's. Ze heeft daarmee een grote invloed op de beroepspraktijk. In de daarin opgenomen richtlijn wordt een evaluatie na 5 jaar, in 2018, aanbevolen. Het ministerie van SZW wil de kennisdossiers en richtlijnen een update geven en heeft de beroepsverenigingen gevraagd daarin een rol te spelen.

De huidige richtlijn schrijft over het meten van werkdruk het volgende: "Er zijn (nog) geen peer-reviewed gevalideerde Nederlandstalige meetinstrumenten beschikbaar voor het vaststellen van de objectieve werkdruk. Voor het meten van de subjectieve werkdruk zijn wél gevalideerde meetinstrumenten beschikbaar in de vorm van gevalideerde vragenlijsten." Daarmee is het beschikbare instrumentarium beperkt tot de Job Content Questionnaire (JCQ) en de Quantitative Workload Inventory (QWI). Dit artikel wijst op twee andere methoden waarmee werkdruk kan worden gemeten.

- Allereerst de case-load. Deze methode richt zich met genormeerde, onafhankelijke waarneming op de taak- en doorlooptijden van een case. Dat is een klassieke bedrijfseconomische benadering. Het is wetenschappelijk aangetoond dat deze benadering effectief de werkdrukbeleving vermindert. De methode wordt in de beroepspraktijk van de zorg toegepast voor het sturen op werkdruk.
- In de tweede plaats bestaat werkdrukbalans. Dit is een meetinstrument voor subjectieve werkdruk, maar het is geen vragenlijst. De methode biedt een moderne bedrijfseconomische benadering. Er zijn voldoende ervaring en empirische aanwijzingen voor de effectiviteit ervan.

De ingeslagen weg om werkdruk met beschikbare en benodigde tijd te meten en de subjectieve kwaliteit van tijd daarin te betrekken verdient erkenning en navolging, zodat de beroepspraktijk en uiteindelijk de organisaties die zij adviseren hier haar voordeel mee kunnen doen. Hier liggen nieuwe mogelijkheden om de multidisciplinaire richtlijn met een respectievelijk klassiek en modern bedrijfseconomisch perspectief aan te vullen.

### 4.2 Stelling 2: Betrek ondernemingsraden bij meten van werkdruk

Medezeggenschap heeft conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) instemmingsrecht bij Arbo-beleid. Maar nog afgezien van de formele positie, gaat het er uiteraard altijd om waarde te creëren. Werkdrukbalans biedt medewerkers en leidinggevenden daarbij een handvat. Hoe kan ook de OR waarde toevoegen met haar rol?

We zijn bij het bepalen van piekdruk steeds uitgegaan van overeenstemming over de inschatting van taaktijden. Wat nu wanneer er geen overeenstemming is over de inschatting? Als bijvoorbeeld de leidinggevende voor een taak veertig uur werk raamt en de medewerker tachtig? Juist wanneer een raming door de leidinggevende wordt betwist – wat moet kunnen natuurlijk-, hoe kom je daar dan uit? Kan het medezeggenschapsorgaan een waardevolle brug slaan? Het gaat er dan niet om wie gelijk heeft, maar hoe verschillende mensen tot verschillende ramingen komen. Om vanuit dat perspectief – net zoals dat bij caseload wordt gedaan – bij te dragen aan betere besturing.

Om te beginnen zijn alle mensen verschillend en hebben mensen verschillende talenten. Het is dus niet zo dat iedereen even lang over een taak hoeft te doen. Maar er zijn wel mogelijkheden om de



kwaliteit van ramingen en zo begrip en professionaliteit te vergroten. Denk bijvoorbeeld aan het kwantificeren van de ad-hoc druk: de onverwachte taken op een afdeling die als achtergrondruis veel tijd en aandacht opeisen. Dat kan met tijdmetingen of schattingen worden geobjectiveerd. Of denk aan het analyseren van verschillende taaktijden tussen professionals die vergelijkbare zaken doen en het organiseren van gesprek daarover. Dat zijn vormen van intercollegiale reflectie en peer-reviews.

Van de besproken meetmethoden zijn noch de case-load, noch de werkdrukbalans voor alle functies bruikbaar. Er is nog geen ervaring opgedaan met hybride objectiveringsmogelijkheden, waarin de werkdruksituatie zowel vanuit individueel perspectief als vanuit de context wordt geobjectiveerd. Waarom zouden ondernemingsraden deze kans niet oppakken?

#### 4.3 Stelling 3: Richt een loket in voor toelating instrumenten

De richtlijn spreekt van gevalideerde meetinstrumenten. Er is inderdaad wel iets voor te zeggen om instrumenten te valideren. Dat kan andere ontwikkelaars activeren om methoden en instrumenten te ontwikkelen voor beroepsgroepen die zij goed kennen. Dan zou er een loket met een (te ontwikkelen) procedure moeten zijn, waar aanbieders van instrumenten en methoden hun (sector-) instrumenten kunnen aanbieden en laten erkennen.

De waarde van instrumenten waarmee hieraan kan worden gewerkt, zit deels besloten in het algoritme en de verbeelding van werkdruk op individueel, team- en proces (programma en project) niveau en deels in de kennis van de specifieke toepassingspraktijk waarin het wordt gebruikt. Het beschreven instrument is zeker niet overal toepasbaar, maar nieuwe instrumenten kunnen andere beroepspraktijken bestrijken.

De beroepsvereniging BA&O heeft een positie in het vaststellen van richtlijnen en kennis van zaken rondom het thema werkdruk. In de toepassing van objectieve werkdrukbalans ligt meerwaarde voor een op waardecreatie gerichte arbeids- en organisatiedeskundige. De beroepsgroep is zelf aan zet om nieuwe praktijken te introduceren in het werkgebied. Waarom zouden A&O-ers met dit loket hun relevantie niet kunnen vergroten?

## 5. Conclusie

Veel organisaties – groot of klein - willen voor langere termijn waardecreatie in een open wisselwerking met hun omgeving functioneren. Dit vraagt veel van mensen en veroorzaakt werkdruk. Dat geeft risico's en de werkgever moet deze risico's volgens de wet bij de bron aanpakken. Zowel de medewerker als de organisatie moeten dan kwaliteiten ontwikkelen om werkdrukbalans te realiseren.

Het ontwikkelen van deze organisatiekwaliteiten heeft voor meerdere belanghebbenden waarde. Hoe meer stakeholders (medewerkers, klanten en partners) er belang bij hebben, hoe groter de kans dat deze ontwikkeling kan worden gerealiseerd. Voor deze ontwikkeling is een methode werkdrukbalans ontwikkeld en beschikbaar en die is in dit artikel beschreven. Deze laat zich positioneren tussen de objectieve benadering van de caseload en de subjectieve benadering met vragenlijsten. De methode wordt gebruik gemaakt van een meetinstrument, de Taaktuner en kent een gefaseerde introductie. Drie hoofdvragen komen achtereenvolgens aan de orde:

1. Hoe verbeter ik mijn werkdruksituatie?
2. Hoe verbeteren we de werkdrukcontext?
3. Hoe verbeteren we de werkdrukbeleving?



Deze vragen worden in zogenaamde regelkringen geborgd. Hiermee wordt werkdrukbalans zichtbaar, bespreekbaar en zinvol en verbetert de operationele, tactische en strategische besturing. Ook worden de organisatiekwaliteiten efficiency, effectiviteit en aandacht ontwikkeld. Dat geeft waardecreatie-mogelijkheden door lagere kosten, snellere levertijden en een betere klantbeleving.

Empirisch onderzoek laat zien dat objectiveren van werkdrukbalans bijdraagt aan de vermindering van werkdruk en de productiviteit en ontwikkeling van organisaties die hiermee hebben geëxperimenteerd, goed doen. Zowel kleine organisaties van één of vijf personen, als grotere organisaties van honderden mensen hebben er hun voordeel mee gedaan. De hier beschreven aanpak is niet overal toepasbaar. Maar dat is geen reden om te stoppen met het exploreren van mogelijkheden.

Om die reden wil dit artikel aanzetten tot discussie over drie stellingen:

1. Pas de richtlijn werkdruk (2013) aan; erken de bestaande mogelijkheden voor objectiveren van werkdruk en stimuleer toepassing, zodat bedrijfskundigen meer mogelijkheden ontwikkelen
2. Betrek ondernemingsraden bij objectiveren van werkdruk
3. Richt (onder regie van de BA&O?) een loket in voor toelating van instrumenten

### Maarten de Winter

Maarten de Winter (1962) is econoom en veranderkundige. Hij richt zich als organisatie adviseur op het ontwikkelen van aandacht in organisaties en publiceerde twee boeken over werkdrukbeleid. In 2014 startte hij Waardecreatie netwerk Archimedes, een toegankelijke groep adviseurs waarmee hij dit gedachtegoed toepast en verder ontwikkelt. Beter omgaan met tijd biedt meer mogelijkheden dan de hier beschreven praktijk. Hij is daarnaast als docent verbonden aan Avans+.

[www.maartendewinter.nl](http://www.maartendewinter.nl); [www.archimedes.nu/kennispartners](http://www.archimedes.nu/kennispartners).

Maarten dankt zijn netwerkpartners voor hun bijdrage aan de ontwikkeling van methoden en concepten en Marion van den Wittenboer, Renske Krispijn, Dion van Tilburg, Louis Konickx, Koos van der Spek en André Verbeek voor de discussie over dit onderwerp, waarmee de tekst beter is gemaakt.

### Noten

<sup>i</sup> King, R. 2009 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19373707>

<sup>ii</sup> TNO, 2018, <http://www.monitorarbeid.tno.nl/cijfers/factsheets/factsheet-werkstress>

<sup>iii</sup> CBS, 2012, <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2012/47/burn-outklachten-bij-hoge-werkdruk-en-bij-weinig-sociale-steun>

<sup>iv</sup> CBS, 2018, <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83049NED/table?dl=711D>

<sup>v</sup> NVAB, 2013, [http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Richtlijnen/Werkdruk/13-02-01\\_Richtlijn\\_Werkdruk\\_def.pdf](http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Richtlijnen/Werkdruk/13-02-01_Richtlijn_Werkdruk_def.pdf)

<sup>vi</sup> TNO, 2012, [https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk\\_tno\\_rapport\\_r12\\_10877.pdf](https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf)

<sup>vii</sup> de Winter (2011), Het Sjoelbaksyndroom

<sup>viii</sup> Henry Bergson, 1889. Tijd en vrije wil. Essay over de onmiddellijke gegevens van het bewustzijn, Amsterdam: Uitgeverij Boom 2014

<sup>ix</sup> Zygmund Bauman (2018), Vloeibare tijden; leven in een eeuw van onzekerheid



- 
- <sup>x</sup> UN, 2018, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- <sup>xi</sup> Voorbeeld uit de jeugdzorg: [https://www.fcb.nl/sites/default/files/content/advies\\_werkgroep\\_caseload.pdf](https://www.fcb.nl/sites/default/files/content/advies_werkgroep_caseload.pdf)
- <sup>xii</sup> King, R. 2009, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19373707>
- <sup>xiii</sup> TNO, 2012, [https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk\\_tno\\_rapport\\_r12\\_10877.pdf](https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf)
- <sup>xiv</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Job\\_demands-resources\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Job_demands-resources_model)
- <sup>xv</sup> De Winter et al, 2016 Gelukkig druk?! [www.gelukkigdruk.nl](http://www.gelukkigdruk.nl)
- <sup>xvi</sup> <https://www.lerendeleiders.nl/persoonlijk-leiderschap/echt-leren-nee-zeggen>
- <sup>xvii</sup> Lekkerkerk, H, 2015, <https://www.nieuworganiseren.nu/toolbox/de-moderne-sociotechniek-herondekt/>
- <sup>xviii</sup> Van Kollenburg, 2003 <https://pure.tue.nl/ws/files/2244355/200311322.pdf>
- <sup>xix</sup> Van Kollenburg, p.298
- <sup>xx</sup> <http://www.taaktuner.nl/interventiebeschrijving/>
- <sup>xxi</sup> [http://maartendewinter.nl/uploads/documenten/HRO201402\\_pag.%2021%20-%2023%20\(1\).pdf](http://maartendewinter.nl/uploads/documenten/HRO201402_pag.%2021%20-%2023%20(1).pdf)
- <sup>xxii</sup> Op mijn website zijn verschillende klantverhalen te vinden
- <sup>xxiii</sup> <http://www.arbokennisnet.nl/werkdruk.html>