

Opiniërend

Meetbare werkdrukbalans

Een waarde creërend Arboproces

Maarten de Winter¹

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

Samenvatting

De hier beschreven methode meetbare werkdrukbalans biedt een bedrijfskundig vertrekpunt voor het verbeteren van de waardecreatie van organisaties en kwaliteit van arbeid daarbinnen. De methode laat zich positioneren tussen de caseload en vragenlijsten. De caseload richt zich objectief op de individuele werkdruksituatie, maar is niet toepasbaar in een complexere omgeving met unieke processen. Vragenlijsten inventariseren (breed toepasbaar) de werkdrukbeleving en context in teams, maar geven weinig inzicht in de actuele individuele werkdruksituatie. Werkdrukbalans ondersteunt de individuele subjectieve beoordeling van de actuele werkdruksituatie. Oplossingen – als die nodig zijn - komen uit gesprekken en (eigen) handelen.

De methode wordt ondersteund door een werkdrukbalanstool. Die biedt een concrete onderbouwing voor het gevoel van individuele werkdruk en een startpunt voor het gesprek over prioriteitstelling, keuzemogelijkheden en doelen. Deze tool bevat een algoritme waarmee op basis van de eigen inschatting van de benodigde en beschikbare tijd, de werkwijze wordt gemodelleerd. Ondermeer piekdruk, -duur en onderdruk worden zichtbaar gemaakt. De inschatting komt van de kenniswerker zelf en gaat uit van de bestaande gezondheid, competenties, ondersteuning en motivatie van de betrokkene. Impliciet zit daar veel in. Tijd heeft een objectieve en subjectieve kant en daarmee krijgt de medewerker een persoonlijke spiegel van zijn of haar werkdrukbalans. Drie vervolgvragen komen achtereenvolgens aan de orde:

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

Deze vragen zijn ingebed in een ontwikkelingsraamwerk en uitgewerkt in een coachproces voor leidinggevend, coaches en adviseurs. Ze komen regelmatig op de agenda, daarover worden afspraken gemaakt. Hiermee wordt werkdrukbalans zichtbaar, bespreekbaar en zinvol. Dat verbetert de operationele, tactische en strategische besturing doordat de organisatiekwaliteiten efficiency, effectiviteit en aandacht worden ontwikkeld. Dat geeft waardecreatie-mogelijkheden door lagere kosten, snellere levertijden en een betere klantbeleving.

Inleiding

Dank voor je belangstelling voor dit artikel. Praktisch vertrekpunt in de hier beschreven methode is het verkrijgen van inzicht in de (on-)balans tussen benodigde en beschikbare werktijd. Een individuele meting gebaseerd op toekomstige (verwachte) taken geeft aan wat de actuele werkdruksituatie is. Die werkdrukmeting maakt medewerkers meer bewust op welke punten hun eigen werkdrukbeleving, de werkdruksituatie en de werkdrukcontext kunnen worden veranderd. De beoogde balans moet uit reflectie, dialoog en (eigen) handelen komen. Bij die reflectie is het doel de waardecreatie te vergroten. Iedereen kan hier in zijn of haar organisatirol verantwoordelijkheid voor gaan dragen. In een aantal gevallen gaat het dan om de eigen werkwijze en werkgedrag, maar ook de organisatiecultuur, de structuren en/of systemen kunnen van grote invloed zijn. Wanneer medewerkers, leidinggevenden en hoger management deze vraagstukken vanuit het klantperspectief benaderen, ontwikkelt een positieve werkdrukcultuur. Het (leer)proces wordt verankerd. Deze aspecten komen in een overzichtelijk stappenplan allemaal aan bod.

Dit is een opiniërend artikel. De centrale stelling is:

Het arboproces Werkdrukbalans draagt bij aan waardecreatie: meer beheersing van en betrokkenheid bij het werk, naast een meer positieve beleving in het werk.

Voor het conceptueel kader van deze methode van werkdrukbalans heb ik gebruik gemaakt van wetenschappelijke

Werkdruk is een maatschappelijk actueel en relevant onderwerp: één op de drie mensen vindt de werkdruk te hoog, één miljoen mensen loopt kans op een burn-out, en werkstress is beroepsziekte No.1 (TNO, 2008). De verzuimkosten als gevolg daarvan bedragen € 7.800 per door werkdruk verzuimende werknemer. En ondanks de toepassing van Arbo-richtlijnen op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting stijgt de werkdruk in Nederland (CBS, 2012,2018) en Europa (Essener, 2010). Daar zitten werkgevers en werknemers mee in hun maag.

¹ *Econoom, zelfstandig organisatieadviseur en docent Waardecreatie in de HR Master van Avans+*

inzichten en ook van mijn eigen ervaringen in de toepassing van het concept werkdrukbalans gedurende vijftien jaar persoonlijke adviespraktijk.

Mijn motivatie om voor het eerst een artikel voor een wetenschappelijk tijdschrift te schrijven en me te onderwerpen aan een wetenschappelijk reviewproces, is het goed voor het voetlicht van de beroepsgroep brengen van deze relatief onbekende aanpak. De pretentie van het concept werkdrukbalans is dat werkgevers die medewerkers met het instrumentarium en stappenplan ondersteunen, de waarde van de organisatie voor klanten, medewerkers en partners kunnen vergroten. Werkdruk is voor hen dan niet zozeer een (subjectief) probleem; het beter omgaan met schaarse tijd is een kans om de volledige potentie van mensen en organisaties te ontplooiën.

De definitie van werkdruk in de multidisciplinaire richtlijn werkdruk (NVAB, 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 mogelijkheden 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." Hoewel werkdruk een neutraal begrip is, wordt er in dit artikel te hoge of te lage werkdruk mee bedoeld. Onderdruk is ook een belangrijk stressbron. Belangrijk om te weten is dat werkdruk werkstress kan veroorzaken maar werkstress is niet altijd veroorzaakt door werkdruk. Want juiste twee genoemde variabelen mogelijkheden en steun collega's zijn als ze ontbreken ook stressoren.

Werkdruk hoeft geen probleem te zijn. Iedereen heeft eigen grenzen als het gaat om werkdruk. Echter niet iedereen kent of herkent zijn eigen grenzen. En als grenzen niet worden herkend, kan het lastig zijn ze bespreekbaar te maken en kan het nog lastiger zijn om het op te lossen,

want dat kun je vaak niet alleen. Onbewuste, onbespreekbare of onbeïnvloedbare werkdruk wordt een probleem omdat dan de balansherstel uitblijft. Wanneer een organisatie medewerkers met mogelijkheden (grenzen stellen, bespreekbaar maken, oplossingen zoeken) wil ondersteunen, moet in de aanpak van werkdruk aan verschillende organisatiekwaliteiten worden gewerkt.

Hoe mooi is het dan wanneer die te ontwikkelen organisatiekwaliteiten ook de waardecreatie van de organisatie vergroten? Tot de doelgroepen van waardecreatie van een organisatie kunnen klanten, partners en medewerkers worden gerekend. Klantwaarde is vanuit mijn visie de kwaliteit van, het draagvlak voor en beleving bij een product of dienst die 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. Organisaties werken op verschillende manieren aan die waarde, bijvoorbeeld:

1. Organisaties die hun kwaliteit efficiënt beheersen kunnen daarmee lage kosten realiseren, betere lonen betalen en een grotere winst boeken.
2. Organisaties die hun voortbrengingsprocessen vanuit betrokken samenwerking effectief kunnen inrichten naar specifieke doelgroepen en klantwensen ontwikkelen daarmee korte levertijden, lagere voorraden en hogere omzet.
3. Aandacht voor de klant, zijn omgeving en toekomst geeft meerwaarde aan de beleving in dienstverlening. Dat is goed voor continuïteit, trots en merkwaarde.

Het onderscheiden van deze drie manieren van werken met een ontwikkelingsraamwerk - zo veel mogelijk klant specifiek, met de uitdagingen, focus, aanpak en dergelijke - kan naar mijn ervaring bijdragen aan inzicht in en het versnellen van de ontwikkeling van klantwaarde, medewerkerswaarde en partnerwaarde (De Winter et al., 2016).

Ontwikkelingsraamwerk voor waardecreatie

Klantwaarde	Kwaliteit	Draagvlak	Beleving
Behoefte	Problemen oplossen	Complexiteit reduceren	Relevantie vergroten
Focus	Product	Proces	Klantbeleving
Aanpak	Rationaliseren	Betrekken	Individualiseren
Mensbeeld	Mens aan de machine	Mens in het proces	Missie in de mens
Uitdaging	Feiten	Meningen	Mogelijkheden
Type opgave	Repeterend	Uniek	Participatief
Werkwijze	Standaardiseren	Flexibiliseren	Reflecteren
Waarde van tijd	Geld	Snelheid	Aandacht
Organisatiekwaliteit	Efficiëntie	Effectiviteit	Aandacht

Figuur 1 Aspecten van waardecreatie in een ontwikkelingsraamwerk

In figuur 1 vindt u een voorbeeld met enkele aspecten van waardecreatie.

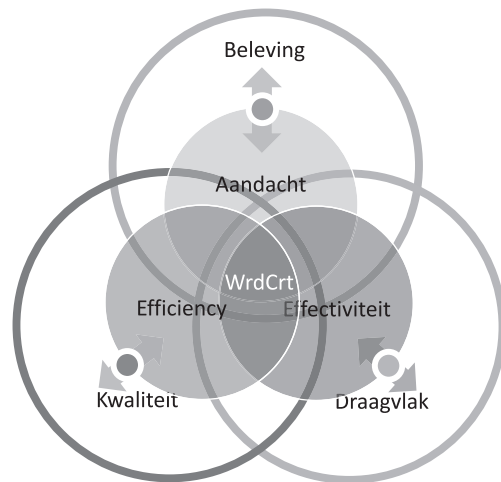
De methode werkdrukbalans is gericht op waardecreatie. Dit perspectief krijgt zo een positieve connotatie in vergelijking tot de aanpak van oplopend ziekteverzuim. Werkdrukbalans heeft dus een bredere doelstelling dan kostenbesparing. Tijd is meer dan geld, het gaat ook om het verbeteren van snelheid en aandacht. De integratie van deze doelstellingen is in figuur 2 weergegeven. Het draagvlak voor het meten van en werken aan werkdrukbalans wordt versterkt door de verbinding tussen organisatiekwaliteiten en waardecreatie.

Bij de hantering van de werkdrukbalans methodiek ligt de focus primair op de factor tijd. Dit heeft een economische achtergrond. Tijd is de meest schaarse productiefactor en zonder beheersing daarvan kunnen ook andere aspecten van de bedrijfsvoering niet worden beheerst (Drucker, 1954). Het gangbare TNO werkdrukmodel (Wiezer et al., 2012) biedt een breder referentiekader dan alleen de dimensie tijd. Dat geeft aanleiding tot de vraag of deze aspecten daarmee buiten de scope vallen. We zullen zien dat deze aspecten echter vanzelf weer aan de orde komen in de bespreking van de meting en het zoeken naar oplossingsrichtingen.

Werkdrukbalans meetbaar maken met tijd is concreet, analytisch, systematisch en rationeel. Deze 'Het-wereld' is een belangrijke invalshoek, maar daarmee kom je er niet. Er gebeurt pas iets als het iemand raakt in de individuele 'Ik-wereld' en als je er wat samen met anderen mee doet in de sociale 'Wij-wereld' (Offman, 2014). De Het-wereld van werkdruk noemen we de werkdruksituatie. De Ik-wereld noemen we de werkdrukbeleving en de Wij-wereld noemen we de werkdrukcontext. Door deze werelden zo dicht mogelijk bij elkaar te brengen kan de werkdruk worden verminderd (zie ook figuur 3).

Dat dit proces werkt is elders aangetoond. In een studie naar de caseloadbelasting bleek dat – los van de hoeveelheid werk – werkdrukbeleving vermindert en persoonlijke effectiviteit toeneemt, wanneer tijdbelasting bespreekbaar wordt gemaakt (King, R. 2009). Dat sluit aan het Job Demands Resources model (Demerouti et al., 2001) ontwikkeld in ons eigen taalgebied, dat het belang van regelmogelijkheden en ondersteuning vanuit de organisatie onderstreept. Het uitgangspunt dat het individu (Ik-wereld) in een context functioneert (Het-wereld en Wij-wereld) en effectief beleid zich hierop moet richten, vormt ook de basis van deze benadering.

Verskillende methoden hebben verschillende mogelijkheden om hieraan een bijdrage te leveren. In de caseloadstudie van King wordt de werkdruksituatie met de objectief genormeerde caseload gemeten. Omdat organisaties met andere type opgaven zoals unieke processen of participatieve opgaven niet met genormeerde taken



Figuur 2 Organisatiekwaliteit en waardecreatie

kunnen werken, beperkt dat de toepassing van deze methode. Bij een risico-inventarisatie wordt de tijdbelasting met een vragenlijst gescoord en een teamrapport van de werkdrukcontext gemaakt. In een gesprek met een coach kan veel inzicht in de werkdrukbeleving worden gekregen. Vragenlijsten geven echter geen onderbouwing van de individuele werkdruksituatie. Die complementaire invalshoek is waardevol. Die invalshoek kan werkdrukbalans bieden. Met een subjectieve schatting van de benodigde en beschikbare tijd kan werkdruk individueel en (inter) subjectief worden gemeten (de Winter, 2011). Dat biedt een individueel en bedrijfskundig vertrekpunt. Ook werkdrukbalans is niet overal toepasbaar. Daarop komen we later terug. Samenvattend:

1. Een caseload kan de werkdruksituatie bij routinematige bedrijfsprocessen objectiveren.
2. Werkdrukvragenlijsten kunnen werkdrukbeleving en werkdrukcontext meten
3. Werkdrukbalans kan de werkdruksituatie in dynamische processen (inter)subjectief meten.

Bij werkdrukbalans schat de medewerker de tijdsaspecten van een taak zelf in. De beschikbare en benodigde taaktijd en doorlooptijd van taken worden geïnventariseerd. Piekdruk en -duur, routinedruk, ad-hoc druk, onderdruk en versnippering zijn belangrijke indicatoren die worden berekend en zichtbaar gemaakt. Regelmatig zal werkdruk individu overstijgend zijn en in teamverband moeten worden bekeken. Ook de mogelijkheden om werkdruk in bedrijfsprocessen zichtbaar te maken kan meerwaarde hebben.

De organisatiewetenschappen leren ons dat autonomie veelal een belangrijke voorwaarde voor werktevredenheid is en tevreden medewerkers presteren beter. Tijd is niet alleen de klok. Het aspect 'tijd is aandacht' – bijvoorbeeld de voldoening die een taak geeft - zal ook worden meegenomen in het bespreekbaar maken van werkdruk. Ondermeer de sociotechniek bepleit takenpakketten vollediger en de werkorganisatie eenvoudiger te maken. Autonomie, zelforganisatie en meer zelfsturing binnen

teams horen ook in deze benadering. Hoewel de meting individueel is, is de methode gericht op individu, teams en de organisatie als geheel.

De methode wordt ingezet vanuit drie vragen. Deze vragen worden in regelkringen geborgd die via de operationele, tactische en strategische besturing zijn verbonden met het ontwikkelingsraamwerk voor waardecreatie. Met de regelkringen worden de organisatiekwaliteiten efficiency, effectiviteit en aandacht ontwikkeld. Efficiëntie draagt bij aan beheersing; effectiviteit aan betrokkenheid en aandacht aan beleving. Beheersing, betrokkenheid en beleving zijn de hogere doelen van dit Arboproces. Het veranderkundig model dat in dit artikel wordt uitgewerkt is geïnspireerd op praktijkervaring en ontwikkeling, biedt empirische aanwijzingen en een wetenschappelijk fundament voor effectiviteit.

De methode is niet overal of voor alle functies toepasbaar. De methode leent zich bij uitstek voor medewerkers, teams en organisaties waarin medewerkers hun eigen agenda beheren en daarbij regelmatig een planningshorizon tussen drie en dertien weken hanteren. Voor kortere planningshorizonnen is het inzicht op dagniveau erg grof. Voor langere horizonnen biedt de investering in tijd voor diagnose en afstemming te weinig waarde. Werkdrukbeleid in het licht van waardecreatie én organisatievernieuwing vraagt om leiderschap dat verantwoordelijkheid en ruimte om keuzes en fouten te maken geeft.

Materialen en methoden

Centrale en ondersteunende ontwikkelvragen

De methode werkdrukbalans geeft antwoord op de ontwikkelvraag: *Hoe stellen wij zelf prioriteiten zodat we efficiënt, effectief en aandachtig kunnen werken?*

De volgende werkdefinitie van werkdrukbalans stel ik hier voor: *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.

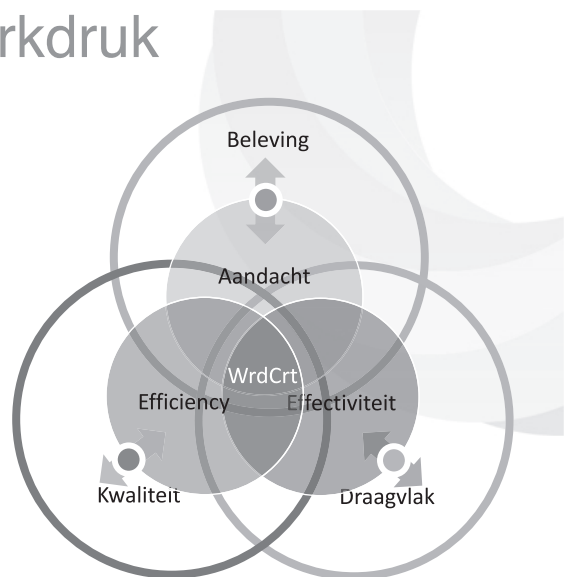
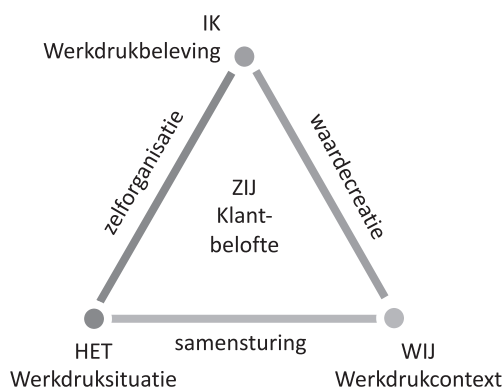
Kortweg: werkdrukbalans is zichtbare, bespreekbare en zinvolle piekdruk.

De methode rafelt de ontwikkelvraag uiteen in drie met elkaar samenhangende vragen. Deze zijn:

1. Hoe verbeter ik mijn werkdruksituatie zelf?
 - Wat is mijn benodigde en beschikbare tijd; de piekdruk, -duur routinedruk, ad-hoc druk en versnippering van het huidige takenpakket?
 - Wat zijn mijn regelmogelijkheden
 - Doe ik de dingen goed? Is mijn werkwijze efficiënt?
2. Hoe verbeteren we de werkdrukcontext samen?
 - 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? Wat geeft mij het meeste voldoening?
 - Doet de organisatie het goede? Hoe kan het nog waardevoller?
 - Hoe beleven medewerkers de waardecreatie doelstellingen en proces en welke mogelijkheden geeft dit?

Met deze vragen komt het speelveld van werkdruk en waardecreatie als systeem aan de orde (zie figuur 3).

Drie invalshoeken van werkdruk Samenhangend met waardecreatie



Figuur 3 Werkdruk in context. Vrij naar Daniel Ofman

Raamwerk

Tijdens de eerste fase - het inzichtelijk maken van werkdruksituatie – brengt de medewerker met een adviseur de piekdruk en -duur in beeld. Valse verwachtingen met betrekking tot de werklast komen aan het licht. Ik noem dat verschil tussen beleving en situatie de werkdrukillusie. Soms wordt hiermee al een werkdrukbron weggenomen. Door vergelijking van de beschikbare en benodigde tijd kunnen piekdruk en versnippering in individuele takenpakketten en processen zichtbaar worden gemaakt. Het verminderen van versnippering verbetert de efficiency (Rubenstein, 2001). Als de situatie aan medewerkers voldoende mogelijkheden biedt om deze zelf te veranderen kan het proces worden afgerond.

Wanneer de medewerker onvoldoende mogelijkheden heeft – of deze niet herkent - om zelf balans te herstellen, is dit aanleiding voor een gesprek met de leidinggevende. Dat gesprek begint met reflectie op de werkdruksituatie. De zichtbaar gemaakte individuele situatie maakt deze en het werkdrukgedrag bespreekbaar. Wanneer deze niet autonoom veranderd kunnen worden, wordt de aandacht gericht op de werkdrukcontext in het team en in onderhanden processen. Als blijkt dat ook daar de balans onvoldoende kan worden hersteld kunnen de vragen op strategisch niveau een breder perspectief geven. De aard van deze vragen is reflectief en de subjectieve kwaliteit van de tijd wordt hierin betrokken. Bij gebrek aan tijd is het zaak de kwaliteit van de tijd te verbeteren. Denk aan veranderingen in het functie- of organisatieontwerp of beïnvloeding van de omstandigheden en afspraken met klanten en partners. Medewerkers kunnen taken afstemmen op hun talent, management kan doelen formuleren die zich richten op klantbeleving. Hier draaien medewerkers, leidinggevend en hun eventuele adviseurs samen het begrip werkdruk om van een probleem naar een mogelijkheid voor (sociale) innovatie of ontwikkeling.

De methode richt zich dus op drie complementaire

Fasering werkdrukbalans

Zichtbare, bespreekbare en zinvolle piekdruk

Sturing	Individu	Team & Proces	Cultuur
Vraag	Hoe verbeter ik mijn werkdruksituatie?	Hoe verbeteren we de werkdrukcontext samen?	Hoe verbeteren we de werk(druk)beleving?
Bedoeling	'zelforganisatie' Verrichten	'samensturing' Inrichten	'waardecreatie' Richten
Regelkring	Beschikbaar → Benodigd Reflectie	Input → Output Dialogo	Input → Outcome Afstemming
Piekdruk	Zichtbaar	Bespreekbaar	Zinvol

Figuur 4 Fasering van het Arboproces werkdrukbalans

invalshoeken op het proces van organiseren, namelijk beheersen, betrekken en beleven. Deze drie invalshoeken worden in drie regelkringen geborgd. Een regelkring bevat de stappen overzicht, inzicht en invloed. Daarmee kan de aanpak worden gestructureerd in negen stappen (Tabel 1).

Afhankelijk van de situatie in de organisatie biedt de methode meerdere mogelijkheden (gesprekken, workshops, *serious games* of pilots) om aan te sluiten op bestaande structuren of veranderinitiatieven.

Fase 1

Eerst wordt de werkdruksituatie onderbouwd en individuele regel mogelijkheden inzichtelijk gemaakt. Het gaat dan om de verhouding tussen de tijd die nodig voor het uitvoeren van een taak en de reëel beschikbare tijd. De regelkring met drie stappen laat zich als volgt concretiseren (Tabel 2).

Ter ondersteuning van het proces van deze fase is een online werkdrukbalanstool beschikbaar (de Winter, 2013). Deze ondersteunt op basis van een algoritme de



Figuur 5 Het arboproces werkdrukbalans

Tabel 1 Overzicht fasen en stappen

Stap	Omschrijving	Werkdrukaspect	Doelstelling	Besturingsniveau
1	Diagnose van de individuele werkdruksituatie	situatie	Overzicht	Operationeel
2	Formuleren van operationele werkdrubalansdoelen	situatie	Inzicht	Operationeel
3	Voeren van een individueel werkdrubalans voortgangsgesprek	situatie	Invloed	Operationeel
4	Diagnose van de werkdrubcontext in het team (en in de keten)	context	Overzicht	Tactisch
5	Formuleren van tactische werkdrubalansdoelen	context	Inzicht	Tactisch
6	Voeren van een tactisch werkdrubalans voortgangsgesprek	context	Invloed	Tactisch
7	Diagnose van de werkdrubbeleving in de organisatie	beleving	Overzicht	Strategisch
8	Formuleren van strategische werkdrubalansdoelen	beleving	Inzicht	Strategisch
9	Voeren van een strategisch werkdrubalans voortgangsgesprek.	beleving	Invloed	Strategisch

inventarisatie van complexe takenpakketten, ordent en optimaliseert de werkwijze en stelt deze werkwijze in een overzichtelijk schema voor. De regels van het algoritme zijn geïnspireerd op procesoptimalisatietechnieken als Theory of Constraints, Just In Time, Lean of Scrum, maar dan toegepast op een individueel takenpakket.

Algoritmes kunnen beter voorspellen dan mensen. De balanstool richt zich met name op taken. Aan wat het eerst af moet zijn, wordt als eerste tijd toegewezen. Als een taak niet past, wordt dit met kleuren aangegeven. Mijn ervaring is dat het veel meerwaarde heeft de regelkring eerst een keer te doorlopen met iemand die de goede vragen kan stellen en feedback kan geven. Dat kan een interne of externe coach zijn en in sommige situaties de leidinggevende, afhankelijk van zijn of haar rol. We noemen dit de werkdrubalanscoach. Naderhand kan de kenniswerker dit zelf.

Hoe kan de kenniswerker taken plannen waarvan onduidelijk is wanneer die plaatshebben of wat de taakduur is? De werkdrubalanscoach stelt vragen en gaat met de medewerker op zoek naar wat deze wél kan ramen. Deze vragen leiden tot bewustwording en verbeteren de werkwijze en samenwerking. De medewerker hoeft voor een werkdrubalansmeting niet alles te weten. Dat kan in een onzekere omgeving ook niet. In wisselwerking tussen de gebruiker en de zichtbare piekdruk wordt de gebruiker zich steeds bewuster van de taakeisen, de eigen werkwijze en de gevolgen daarvan voor piekdruk en -duur. Zodra de gebruiker daar inzicht in heeft, kan het maken van keuzes en het afstemmen en beïnvloeden worden gericht op de taken in de piek. Dat proces herhaalt zich tot er balans is.

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

Tabel 2 Stappen fase 1

Fase 1. Regelkring werkdrubsituatie

Stap	Activiteit	Rol van een werkdrubalanscoach
Overzicht	Inventariseer de beschikbare werktijd en tijdelijke mogelijkheden van overwerk (op basis van persoonlijke opvattingen over werk-privé balans) Raam ad-hoc werkzaamheden Inventariseer data en duur van vakanties, cursussen en andere capaciteitsonttrekkingen Inventariseer routines Inventariseer de geplande start- en einddatum, de taaktijd en de eventuele afhankelijkheid van taken	Diagnosevragen stellen. Resultaat: <i>Overzicht Maatgevend pad, piekdruk en -duur</i>
Inzicht	Bespreek de piekdruk en -duur, ad-hoc druk en routinedruk in samenhang tot er inzicht ontstaat Ga na welk regelmogelijkheden er zijn Stel doelen om in balans te blijven	Effectiviteitsvragen stellen. Resultaat: <i>Inzicht eigen werkwijze en regelmogelijkheden</i> Persoonlijke ontwikkelvragen stellen. Resultaat: <i>Inzicht in regelbehoefte</i>
Invloed	Bespreek de eigen regelmogelijkheden en gevolgen daarvan en optimaliseer. Stel prioriteiten en ramingen bij Maak afspraken die bijdragen aan duurzame werkdrubalans.	Voeren van een individueel werkdrubalans voortgangsgesprek. Mogelijkheden voor beïnvloeding inventariseren. Resultaat: <i>Vergroten van zelfsturing en reflectie op de kwaliteit van ramingen</i>

feiten en afspraken. De werkdrukbalanscoach stimuleert de bewustwording, door de betrokkene aan te zetten zichzelf betere vragen te stellen over zijn huidige en gewenste werkdruksituatie. De werkdrukbalanscoach gaat alleen in op actuele taken en helpt grote taken logisch op te knippen. Wanneer het takenpakket is ingericht wordt dit in balans gebracht door keuzes te maken die binnen de regelruimte van de medewerker liggen.

Na verloop van tijd wordt de diagnose geactualiseerd. Afgeronde taken worden verwijderd; taken worden aangepast op basis van voortgang en nieuwe taken worden toegevoegd. Het algoritme optimaliseert routes vergelijkbaar met google maps: Routes, vertragingen, verwachte aankomsttijd zijn te zien evenals de mogelijkheid tot het plannen van alternatieven. 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 de meest efficiënte werkwijze voorgesteld.

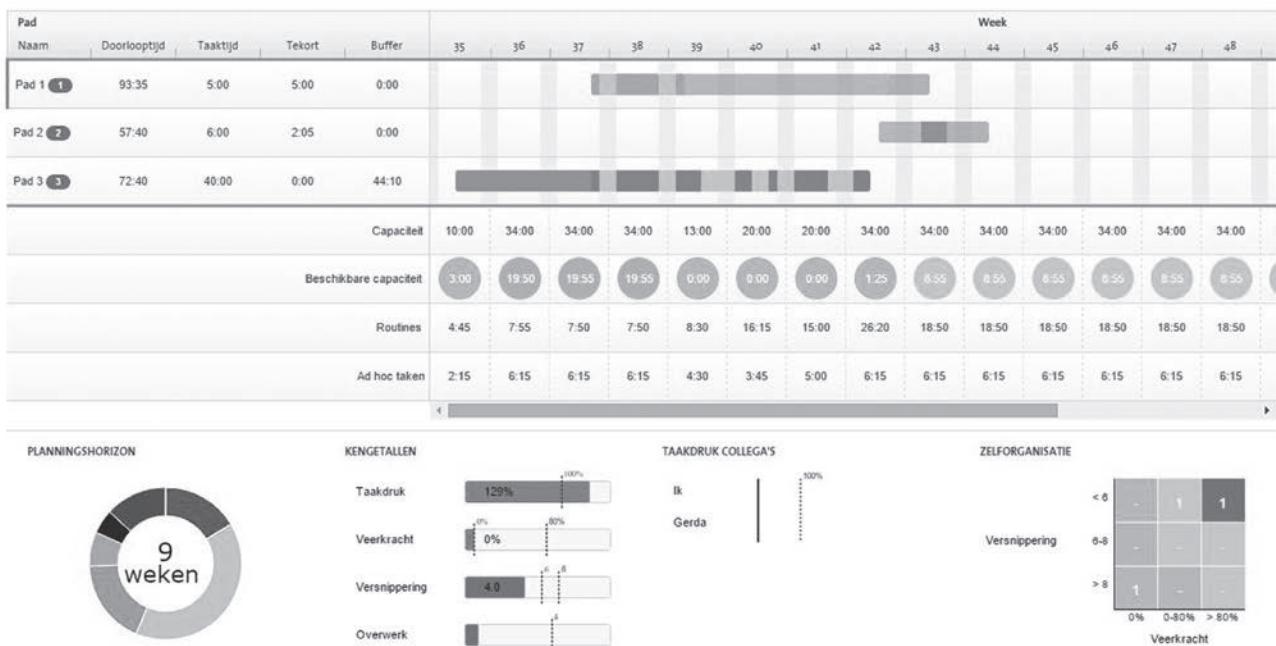
In figuur 6 tref je een schermafdruk aan. Je ziet daarin eerst een overzicht van taken die door het algoritme gebundeld zijn in drie paden. Het bovenste pad laat de piekdruk en -duur zien van de 'zwaarste' sprint. Dit is de zichtbaar gemaakte piekdruk. Andere gegevens helpen de gebruiker om deze werkdruksituatie in een bredere context te kunnen analyseren en opties aan te rijken om balans te herstellen

De ervaring is dat het zichtbaar maken van de piekdruk veelal een eyeopener is. Het blijkt de eigen verantwoordelijkheid te mobiliseren, aan te zetten tot betere keuzes en een gevoel van overzicht en vrijheid te geven. Wanneer pilotgroepen deze stappen doorlopen leren zij ook van elkaar. Die vertraging en verbinding geeft vaak ook verdieping. De ervaring is ook dat het bewustzijn van meetbare werkdrukbalans na enkele jaren (meestal drie jaar) zo ver is verinnerlijkt, dat gebruikers hun balans gevoelsmatig leren inschatten en de tool niet meer of slechts in exceptionele situaties nodig hebben om in balans te blijven.

Fase 2

Onvoldoende beschikbare tijd voor de vereiste taken kan de werkdrukcontext verslechteren. Werkdruk wordt dan afgewenteld op collega's, met als gevolg dat ook zij hun afspraken minder kunnen nakomen. Op werkdrukkilusies gebaseerde zelforganisatie en teamsamenwerking vermindert efficiency, effectiviteit en aandacht. In feite is er waardeverlies. Dat noem ik afspraakinflatie.

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. 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 team overleggen, strategie et cetera. 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.



Figuur 6 Screenshot persoonlijk overzicht Taaktuner

De organisatie draagt verantwoordelijkheid voor de werkdrukcontext. Werkdrukcontext is ook wel werkcondities; leidinggevende hebben hierop een belangrijke invloed. Wanneer de leidinggevende herkent dat de werkdrukillusie tot waardeverlies, afstemmingsproblemen en haast leidt, heeft de leidinggevende een eigen belang om initiatief te nemen en medewerkers te vragen hun werkdruksituatie zichtbaar te maken.

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

Laten we voor dit moment eens uitgaan dat de leidinggevende of collega 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 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 7 is een voorbeeld van een schermafbeelding getoond van zo'n zelf organiserend team. De werkdrukbalanstool laat met kleuren zien wie piekdruk heeft en wie aan oplossingen kunnen bijdragen.

Een andere mogelijkheid om beter te sturen is de pieklast vanuit lijn-, keten- of programma perspectief in kaart te brengen. Figuur 8 toont onder meer de uitloop (overschrijding deadline) van taken als gevolg van beperkte tijd.

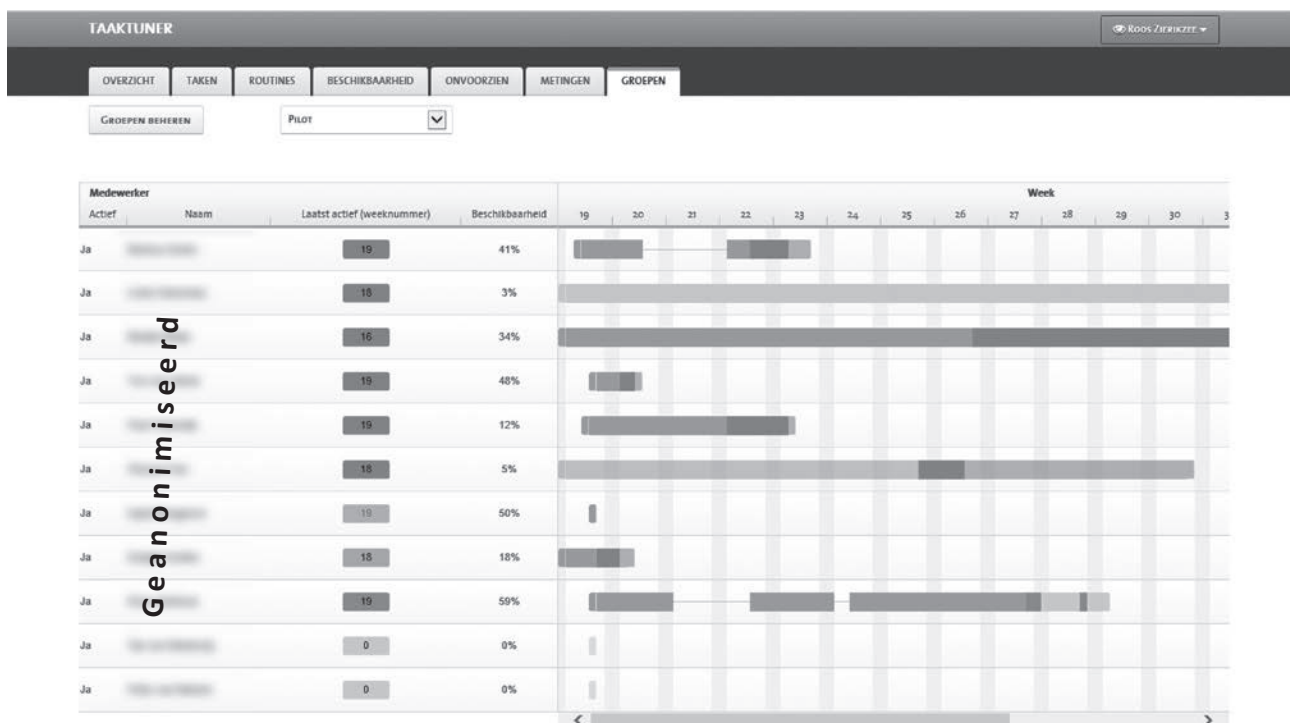
Een doorsnede van taken van verschillende medewerkers per bedrijfsproces is in ontwikkeling. Dit overzicht en inzicht op taakniveau voorkomt 'whishful thinking' door de projectleider. Vroegtijdig communiceren en sturen verlengt de periode met stuurmogelijkheden (vergroot anticiperend en reflecterend vermogen) en vermindert faalkosten met als gevolg een grotere effectiviteit en kortere doorlooptijden van projecten. Hier wordt de koppeling met waardecreatie weer concreet.

Wanneer er voor geen enkele opgave voldoende tijd is, is het beter te kiezen. Door het gesprek daarover vroegtijdig te voeren en keuzes op het niveau van projecten gefundeerd te maken, wordt effectiviteit en wendbaarheid ontwikkeld en de werkdrukcontext (de kwaliteit van de werkdrukregulering) verbetert.

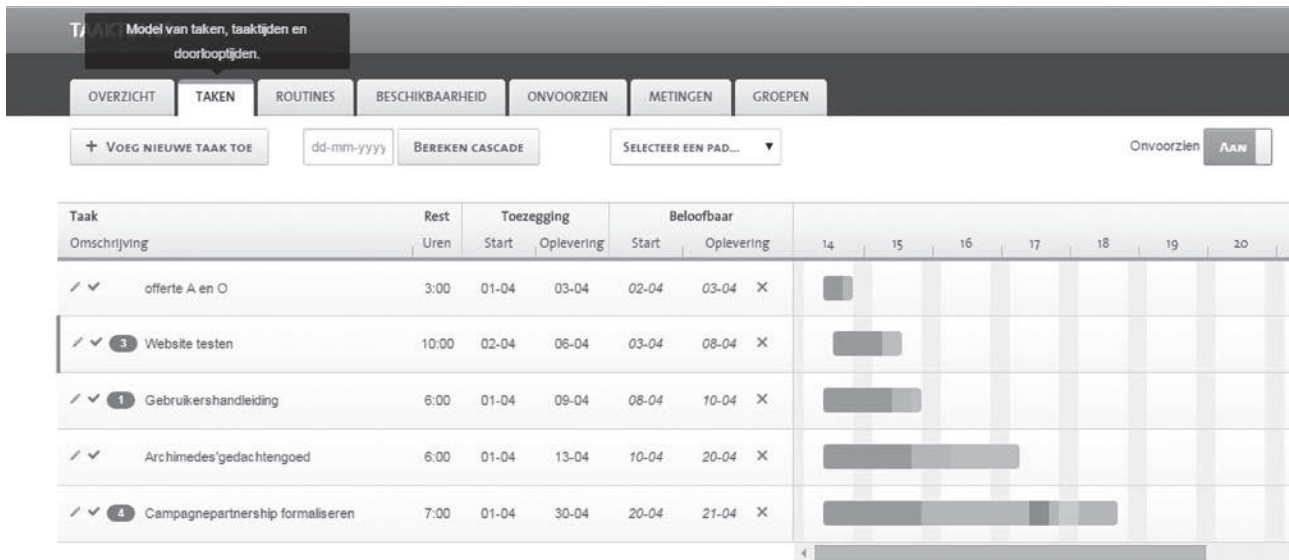
Zulke gesprekken voegen kwaliteit toe. Leidinggevendenden putten voldoening uit nieuwe mogelijkheden, onverwachte interne oplossingen of goede klantgesprekken over achterliggende behoeften. Zij krijgen een handvat om verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van de tijd. De leidinggevende komt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

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? Hoe verkorten we doorlooptijden in complexe samenwerkingsprocessen? Welke prioriteiten stellen we?



Figuur 7 Screenshot teamoverzicht Taaktuner



Figuur 8 Piekdruk resterende projecttaken

Daar zitten soms de antwoorden niet meer. Welke oplossingsrichtingen zijn er over wanneer die gesprekken niet tot werkdrubalans leiden? 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. Denk bijvoorbeeld aan gedetailleerde urenverantwoording en verantwoordingsprocedures. 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. Hoe zinvoller het werk, hoe hoger de belastbaarheid (Deci & Ryan, 2000).

Tijd heeft ontwikkelbare kwaliteiten zoals autonomie, passie, voldoening, geluk en aandacht. Daarmee wordt motivatie aangesproken en groeit talent en daar voelen medewerkers zich beter door (Broeck et al., 2009). In de laatste fase kan dus worden gezocht naar mogelijkheden om de beschikbare competenties, talenten en passies zo goed mogelijk te koppelen aan de taken in de organisatie. Na technologische- en procesinnovatie openen we hier de mogelijkheden van sociale innovatie. "Sociale innovatie gaat over slimmer, flexibeler en dynamisch organiseren. Het verandert de manier waarop we met elkaar samenwerken om het beste uit onszelf én ons werk te halen" (MVO Nederland).

Deze nieuwe fase in het werken aan balans lijkt complex, omdat met de verandering van het mensbeeld (zie figuur 1) ook de wijze waarop de mensen worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid verandert. In de eerste fase worden medewerkers aangesproken hun takenpakket (efficiënt) te beheersen. In de tweede fase elkaar bij de afstemming (effectief) te betrekken. In de derde fase zich uit te spreken over hoe zij het takenpakket en de missie beleven. De overgangen tussen deze fasen markeren de systeemverandering. De verschillen tussen deze fasen

kunnen we benadrukken en uitvergroten, maar dat helpt niet. Beter is de overeenkomst in deze fasen te benoemen.

Of het vergroten van waardecreatie nu via beheersen, betrekken of beleven wordt gerealiseerd, maakt niet uit. Het gaat erom dat het gebeurt. Iedere medewerker kan zich via de invalshoeken beheersen, betrekken of beleven inzetten om werkdrubalans te realiseren. Daarmee bieden individuele werkdrubalansindicatoren zoals piekdruk, versnippering, proceskwaliteit en dergelijke zowel individueel als collectief mogelijkheden voor verbetering van waardecreatie. Werkdrubalans is daarmee een zinvol collectief streven voor organisaties die hun waardecreatie willen vergroten.

In de sociotechniek (de Sitter, 1994, van Amelsfoort, (2008), Lekkerkerk, 2015) zijn organisatie- en functieontwerprichtlijnen ontwikkeld om hiermee om te kunnen gaan. Het gelijktijdig ontwikkelen van mensen en cultuur als het ontwerpen van structuren en systemen staat daarin centraal. De organisatie en haar mensbeeld zijn niet alleen gebaseerd op efficiency (fase 1) en effectiviteit (fase 2), maar ook op het geven van ruimte om de missie in de mens tot ontplooiing te brengen en deze (de 'outcome' in figuur 4) scherp te maken naar taken en taakgroepen.

Uit onderzoek (Van Kollenburg, 2009) blijkt dat zulke taakgroepen of zelforganiserende teams beter aansluiten bij de eisen die de versnellende tijd aan hen stelt. Werken in taakgroepen heeft een positieve invloed op de kwaliteit van tijd en arbeid.

Resultaten

De methode of delen daarvan is in de afgelopen jaren in ruim tien organisaties toegepast. Bij één organisatie is door een extern onafhankelijk bureau met gevalideerd vragenlijstonderzoek de eigen bias van de ontwikkelaar onderzocht. Een greep uit de praktijkresultaten gedurende

circa vijftien jaar toegepaste praktijkonderzoek:

- 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 (de Winter, 2017).
- Een accountant kreeg naar haar eigen zeggen haar vrijheid en werkplezier terug.
- Medewerkers in een gemeente ontwikkelde meer eigen regie en anticiperend gedrag, daarin effectief gesteund door leidinggevendenden.
- We hebben met het gevalideerde vragenlijst-instrument Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) (Veldhoven, 1994) bij een gemeente vermindering van werkdrukbeleving en toename van reflectie en afstand kunnen nemen gerealiseerd en aangetoond. Een caseonderzoek door SKB uitgevoerd met de VBBA bevestigt dit effect (de Winter, 2015). Het managementteam daarvan heeft productiviteitsverbetering van 5% vastgesteld. Deze ruimte is benut om aan de slag te gaan met vraagstukken als overheidsparticipatie en waardecreatie (HRO, 2014). Daarmee is verder gewerkt aan nieuwe mogelijkheden om de waarde van de organisatie te vergroten.
- Een zelfsturend team in een high-tech productiebedrijf herkent de waarde van werkdrukbalans als dialoogmodel voor betere procesbeheersing, om tijd vrij te maken voor innovatie.

Discussie

Om het concept werkdrukbalans te positioneren ten opzichte van bestaande methoden zijn enkele kenmerken in figuur 9 vergeleken. Werkdrukbalans biedt een nieuw vertrekpunt voor zelforganisatie, dialoog en ‘samensturing’.

De kracht van de methode werkdrukbalans bestaat eruit dat de actuele individuele werkdruksituatie in complexe omgeving zichtbaar, bespreekbaar en zinvol wordt gemaakt. Vanuit eigen verantwoordelijkheid ingezette veranderingen zijn een voorwaarde voor ontwikkeling en transitie, ieder op zijn niveau en ieder vanuit zijn of haar rol. Een dergelijke systeembenadering kan een welkome aanvulling zijn op andere methoden in de gereedschapskist van A&O- adviseurs.

Conclusie

De stelling van dit opiniërende artikel is:

Het Arboproces werkdrukbalans draagt bij aan waardecreatie: meer beheersing van en betrokkenheid bij het werk, naast een meer positieve beleving in het werk.

De omvang van met goede wetenschappelijke constructen en instrumenten geëvalueerde praktijkcases is beperkt.

Iedereen heeft op zijn of haar eigen manier met werkdruk te maken. Meetbare werkdrukbalans sluit op deze complexiteit aan met drie fases. Vele bronnen van werkdruk komen daarbinnen in een gestructureerd reflectieproces aan bod. Eerst wordt de werkdrukbron / -situatie zichtbaar om zo werkdrukgedrag te verbeteren, dan wordt de werkdruksituatie bespreekbaar met actuele concrete informatie voor beïnvloeding van de context (werkdrukregulering in processen en teams; ‘samensturing’) en tenslotte wordt de werk(druk)cultuur verbeterd. Dit proces begint met concreet inzicht in de haarvaten van de organisatie - het taakniveau. Het inzicht in de concrete actuele situatie voegt kwaliteit aan het hele Arboproces toe. Dit proces is geprotocolleerd. Dat maakt evaluatie (kwalitatief en kwantitatief) van de effectiviteit mogelijk.

Er zijn meerdere wetenschappelijke fundamenten voor deze methode, die aansluiten op de stand van kennis van Arbeids- en organisatieadviseurs. De toepassingspraktijk laat zien dat werkdrukbalans bijdraagt aan de verminde-

Hoe is werkdrukbalans gepositioneerd?

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

Figuur 9 Drie onderzoeks- en meetmethoden van werkdruk

ring van werkdruk en de productiviteit en ontwikkeling van organisaties die hiermee hebben geëxperimenteerd, goed doen. Er zijn ruim tien organisaties mee geholpen. Die organisaties delen enkele kenmerken. Ze hebben allen een operationele planningshorizon van tussen de drie en dertien weken, de omgeving is veranderlijk, onzeker en complex (VUCA) en het leiderschap ondersteunt ontwikkeling. De omvang van de organisatie blijkt niet uit te maken.

Werkdrukbalans biedt bij deze organisaties een positief perspectief om met werkdruk om te gaan. Niet door oplossingen aan te reiken, maar door medewerkers zelf steeds weer aan het denken te zetten over wat er nodig is om voor een goede balans en daar invloed op uit te oefenen, vanuit eigen verantwoordelijkheid.

Werkdruk staat in de schijnwerpers. De maatschappelijke bewustwording en inspanningen om werkdruk aan te pakken waren niet eerder zo groot. Toch neemt de problematiek niet af. Dat geeft te denken over de effectiviteit van gekozen interventies. Zijn deze interventies passend voor de aanpak van werkdrukbronnen? Is het draagvlak breed genoeg? Richten interventies zich op de juiste doelen? Dringen oplossingen voldoende door in de haarvaten van de organisatie? Het moge dan zo zijn dat de hier beschreven aanpak niet overal toepasbaar is en natuurlijk is er een begrijpelijke behoefte aan meer empirische toetsing. Maar zolang de interventiepraktijk nog steeds tekortschiet om de problematiek te beheersen, is dat geen reden om te stoppen met het exploreren van mogelijkheden en verdere ontwikkelingen.

Maarten de Winter

Ongeveer gelijktijdig met deze publicatie verschijnt een fictief praktijkverhaal, geschreven vanuit de beleving van de Arbo adviseur (de Winter, 2018).

Literatuur

- de Sitter U. (1994). Synergetisch produceren, van Gorkum, Assen.
- de Winter et al., 2016. Gelukkig druk?!, Waardecreatie netwerk Archimedes, Rijswijk. www.gelukkigdruk.nl.
- de Winter M. (2011), Het Sjoelbaksyndroom, Pearson Education, Amsterdam.
- de Winter M. (2013) Taaktuner Summary. Geraadpleegd 17 september 2018. <http://www.taaktuner.nl/summary/>.
- de Winter M. (2018). Een nieuwe bronaanpak van werkdruk. Vakblad Arbo 2018-10. Geraadpleegd op 17 september 2018. <http://www.maartendewinter.nl/publicaties/een-nieuwe-bronaanpak-van-werkdruk/>.
- Deci E, Ryan R. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demerouti E, Bakker A, Nachreiner F, Schaufeli W. (2001a), The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 499-512.
- Drucker P. (1954). *The practice of management*. Harper Business.
- King R. (2009) Caseload Management, Work-Related Stress and Case Manager Self-Efficacy Among Victorian Mental Health Case Managers. Geraadpleegd 18 augustus 2018. <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1080/00048670902817661>.
- Lekkerkerk H. (2015), de Moderne Sociotechniek herontdekt. Geraadpleegd 18 juni 2018. <https://www.nieuworganiseren.nu/toolbox/de-moderne-sociotechniek-herontdekt/>.
- MVO Nederland <https://mvonederland.nl/sociale-innovatie/nutten-noodzaak> Geraadpleegd 28 juni 2018.
- NVAB, 2013, Richtlijn werkdruk. Geraadpleegd op 1 juli 2018. http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Richtlijnen/Werkdruk/13-02-01_Richtlijn_Werkdruk_def.pdf.
- Ofman D. (2014) Inspiratie en inzet in organisaties - Als harder werken niet meer werkt. Servire, Utrecht.
- Rubenstein J. (2001). Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching, *Journal of Experimental Psychology*, vol 27.
- van den Broeck A, Vansteenkiste M, de Witte H, Lens W, Andriessen M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: Kwalitatief Goed Motiveren op de Werkvloer. *Gedrag en Organisatie*, 22(4), 316-335.
- van Hootegem G, Amelsfoort P. (2008). Anders organiseren en beter werken, handboek sociale innovatie en verandermanagement, Acco, Leuven (B).
- van Kollenburg A. (2003). Taakgroepen: duurzaam verbeteren?: tien jaar praktijkervaring met sociotechnisch organiseren Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven DOI: 10.6100/IR564709 <https://pure.tue.nl/ws/files/2244355/200311322.pdf>.
- Wiezer et al., (2012) TNO, Rapport werkdruk. Geraadpleegd op 3 september 2018. https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf.