

# WERKDruk WEGWIJZER

**TNO** innovation  
for life

Tot stand gekomen met betrokkenheid van sociale partners

# IS DE WERKDRUK WEGWIJZER IETS VOOR MIJ?

De sfeer op de werkvloer is slechter dan normaal. Het ziekteverzuim stijgt. Werknemers zijn minder geconcentreerd. Er glijpen dingen tussendoor. Het werk verloopt minder efficiënt en komt vaak niet op tijd af. Klanten beginnen daar opmerkingen over te maken. Werknemers zijn moe en moeten bij thuiskomst even met rust worden gelaten. Ze komen niet goed los van het werk, terwijl de privésituatie wel om aandacht vraagt.

## HERKEN JE DIT?



**START HIER MET DE  
WERKDRUK WEGWIJZER**

# WERKDRUK AANPAKKEN DOE JE SAMEN

Verantwoording  
van de Werkdruk  
Wegwijzer

## KIES WAT OP JOU VAN TOEPASSING IS EN KIJK WAT JIJ KUNT DOEN!

Voor zowel MKB'ers en leidinggevenden als HR-professionals volgt de Werkdruk Wegwijzer dezelfde stappen. De versie voor MKB'ers en leidinggevenden is beknopt en overzichtelijk, de versie voor HR-managers uitgebreid en volledig. Kies wat bij jouw wensen en behoeftes past.

### MAAK EEN KEUZE:



- Ik ben HR-manager in een (middel)grote organisatie.
- Ik wil de werkdruk in onze organisatie systematisch aanpakken.



- Ik ben MKB'er of leidinggevende.
- Ik wil weten wat ik aan de werkdruk in mijn team kan doen.



- Ik ben werknemer en/of lid van de OR, MZ-raad of PVT.
- Ik wil namens collega's met mijn werkgever in gesprek gaan over werkdruk.



TERUG

# EEN SYSTEMATISCHE AANPAK VAN WERKDruk

LEESWIJZER VOOR (MIDDEL)GROTE ORGANISATIES

## DE VIJF STAPPEN VAN DE WERKDruk WEGWIJZER

De Werkdruk Wegwijzer leidt je in vijf stappen naar een passende aanpak van werkdruk.

Hieronder staan de vijf stappen en hoe lang je daarover doet. Voor elke stap zijn substappen aangegeven.

| STAP 1: IS ER SPRAKE VAN WERKDruk? | STAP 2: WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT? | STAP 3: WAT KUN JE AAN WERKDruk DOEN? | STAP 4: AAN DE SLAG! | STAP 5: HEEFT JE AANPAK SUCCES? |
|------------------------------------|---|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| ENKELE WEKEN                       | ENKELE WEKEN                                | ENKELE WEKEN                          | ENKELE MAANDEN       | ENKELE WEKEN                    |
| SIGNALLEN OPVANGEN                 | OORZAKEN ZOEKEN                             | OPLOSSINGEN VERZAMELEN                | AANKONDIGEN          | AANPAK EVALUEREN                |
| BESLUIT NEMEN                      | FOCUS AANBRENGEN                            | OPLOSSINGEN PASSEND MAKEN             | UITVOEREN            | BORGEN AANPAK                   |
| PROJECT VORMEN                     |   | OPLOSSINGEN PRIORITEREN               | SUCCESSEN DELEN      |                                 |
| COMMUNICEREN                       |   | PLAN MAKEN                            |                      |                                 |

## BIJ ELKE STAP KRIJG JE PRAKTISCHE INFORMATIE EN TIPS VOOR DE UITVOERING

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
| <br><b>WAT EN WAAROM:</b><br>wat kun je doen en waarom is dat belangrijk? | <br><b>HOE:</b><br>hoe kun je dat doen? | <br><b>MET WIE:</b><br>wie kun je bij je aanpak betrekken? | <br><b>CHECK:</b><br>ben je nog dingen vergeten? | <br><b>VERANDERING:</b><br>hoe breng je een verandering op gang? |
|--|--|---|---|---|



### START HIER MET DE WERKDruk WEGWIJZER

Op de volgende pagina zie je een overzicht van deze vijf stappen. Dit overzicht is de kern van de Wegwijzer. Na elke stap keer je naar het overzicht terug. Je kunt zelf je route door de Werkdruk Wegwijzer bepalen. Klik aan wat voor jou van belang is en waar je meer over wilt weten. De stappen die niet op jouw bedrijf of organisatie van toepassing zijn, kun je gewoon overslaan. De Werkdruk Wegwijzer helpt je hierbij.



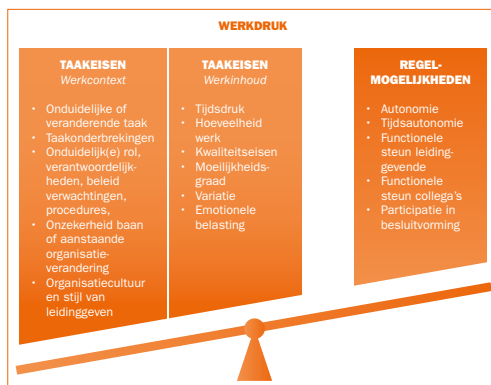
TERUG

# WAT KAN IK DOEN AAN DE WERKDRUK IN MIJN TEAM?

LEESWIJZER VOOR KLEINE ORGANISATIES OF LEIDINGGEVENDEN

De Werkdruk Wegwijzer leidt je in vijf stappen naar een passende aanpak van werkdruk. De korte versie waar je je nu in bevindt, is speciaal ontwikkeld voor MKB'ers en leidinggevendenden. Alle vijf de stappen doorlezen kost je tien minuten. Wil je meer informatie over een onderdeel van een stap kun je straks aan de linkerkant doorklikken naar dat betreffende onderdeel in de uitgebreide versie voor HR-professionals in (middel) grote organisaties. Uiteraard kun je deze uitgebreide versie ook altijd in zijn geheel raadplegen. Hieronder zie je wat de vijf stappen inhouden. Stappen die niet (meer) op jouw team van toepassing zijn, sla je gewoon over.

| STAP 1: IS ER SPRAKE VAN WERKDRUK? | STAP 2: WEET JE WAAR DE WERKDRUK DOOR KOMT? | STAP 3: WAT KUN JE AAN WERKDRUK DOEN?   | STAP 4: AAN DE SLAG!             | STAP 5: HEEFT JE AANPAK SUCCES? |
|------------------------------------|---|---|----------------------------------|---------------------------------|
| HERKEN DE SIGNALLEN                | STEL DE OORZAKEN VAST                       | VERZAMEL MOGELIJKE OPLOSSINGEN          | VOER DE GEKOZEN ACTIES UIT       | GA NA OF JE RESULTAAT BOEKT     |
| BESLUIT OF ACTIE NODIG IS          | BEPAALE JE FOCUS                            | BEPAALE WELKE ACTIES JE WILT ONDERNEMEN | WERK EFFECTIEF SAMEN MET ANDEREN | MAAK SUCCESSEN BLIJVEND         |
| BETREK JE TEAM BIJ JE PLANNEN      |   |   |                                  |                                 |



## WAT IS WERKDRUK?

Wat versta je eigenlijk onder werkdruk? En wat zijn de oorzaken van werkdruk? De Werkdruk Wegwijzer helpt je te begrijpen wat werkdruk is en hoe je de oorzaken kunt herkennen.

Klik op de afbeelding om verder te lezen.



NAAR DE EERSTE STAP VAN DE WERKDRUK WEGWIJZER



TERUG

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?

## HERKEN DE SIGNALLEN



Verschillende signalen kunnen erop wijzen dat in jouw team werkdruk voorkomt:

- Hoog ziekteverzuim
- Dalende productiviteit
- Slechte werksfeer of moeizame samenwerking
- Stress-signalen bij werknemers

## BESLUIT OF ACTIE NODIG IS



Als leidinggevende heb je uiteraard het laatste woord, maar zorg wel dat je je team bij je beslissing betrekt. Reserveer verder voldoende tijd en middelen voor de uitvoering.

## BETREK JE TEAM BIJ JE PLANNEN



Vertel je team dat je samen aan de slag wilt met de werkdruk. Zorg dat je tijdens je hele aanpak met de werknemers in gesprek blijft.

## VEEL VOORKOMENDE STRESS-SIGNALLEN:

- Klagen over hoofdpijn, vermoeidheid of concentratieproblemen
- Regelmatig te laat komen of verzuimen
- Veel moeten bellen onder werktijd
- Moeite hebben met veranderingen in het werk of in de planning
- Veel klagen of cynische opmerkingen maken
- Ongewoon veel fouten maken
- Trager werken dan anders, veel overwerken



### TIP

Je kunt werknemers ook het gesprek met elkaar laten voeren. De **KOERSKAART** is geschikt voor kleine groepen, de **GESPREKSLEIDRAAD** helpt om werknemers 1 op 1 de dialoog aan te laten gaan.



### TIP

Vraag een of meer collega's om mee te denken

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDRUK DOOR KOMT?

## STEL DE OORZAKEN VAST >>

Stel zo concreet mogelijk vast met welke knelpunten werknemers dagelijks in hun werk te maken hebben.

- Raadpleeg instrumenten (zie kader) die je kunnen helpen om snel een eerste indruk te krijgen van de aandachtspunten in jouw team.
- Ga met je team in gesprek over mogelijke oorzaken met behulp van een volledig uitgewerkt draaiboek voor een **WERKSESSIE**.

### HANDIGE INSTRUMENTEN:

- **WERKDRUKKOMPAS**
- **CHECKLIST WERKDRUK MKB**  
*(Blader hierin door naar hoofdstuk 7)*
- **KLIK HIER** voor meer instrumenten en tools

## BEPAAAL JE FOCUS >>

Maak een top 5 van de belangrijkste knelpunten. Neem een knelpunt alleen op in deze ranglijst als het:

- voor veel werknemers een knelpunt is;
- voor grote problemen zorgt;
- de oorzaak is van meerdere problemen.

?

### **CHECK:**

Kun je in het **WERKDRUKMODEL** omcirkelen wat in jouw team werkdruk veroorzaakt?

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?

## STEL DE OORZAKEN VAST >>

Stel zo concreet mogelijk vast met welke knelpunten werknemers dagelijks in hun werk te maken hebben.

KADER SLUITEN ✕

### **ORGANISEER ZELF EEN WERKSESSIE**

In de bijlage van deze Werkdruk Wegwijzer krijg je uitleg over hoe je een werksessie met werknemers kunt organiseren. Ook krijg je inzicht in de werkvormen die onderdeel kunnen zijn van de werksessie. Klik [HIER](#) voor een draaiboek van de werksessie.

### **LET OP**

Je verlaat **STAP 2** van het stappenplan. Mocht je hiernaar terug willen keren, klik dan vanuit de werksessie op het startoverzicht van de Werkdruk Wegwijzer en blader naar **STAP 2**

## BEPAAL JE FOCUS >>

Maak een top 5 van de belangrijkste knelpunten. Neem een knelpunt alleen op in deze ranglijst als het:

- voor veel werknemers een knelpunt is;
- voor grote problemen zorgt;
- de oorzaak is van meerdere problemen.



# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDRUK DOOR KOMT?

## STEL DE OORZAKEN VAST >>

Stel zo concreet mogelijk vast met welke knelpunten werknemers dagelijks in hun werk te maken hebben.

KADER SLUITEN ✕

### HET WERKDRUKMODEL

In de bijlage van deze Werkdruk Wegwijzer krijg je uitleg over wat werkdruk is. Klik [HIER](#) voor het werkdrukmodel

### LET OP

Je verlaat hierbij **STAP 2** van het stappenplan. Mocht je hiernaar terug willen keren, klik dan vanuit het werkdrukmodel op het startoverzicht van de Werkdruk Wegwijzer en blader naar **STAP 2**.

## BEPAAL JE FOCUS >>

Maak een top 5 van de belangrijkste knelpunten. Neem een knelpunt alleen op in deze ranglijst als het:

- voor veel werknemers een knelpunt is;
- voor grote problemen zorgt;
- de oorzaak is van meerdere problemen.

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN

## VERZAMEL MOGELIJKE OPLOSSINGEN



Als je weet waar het knelt, kun je oplossingen zoeken. Je hoeft die vrijwel nooit helemaal zelf te ontwikkelen. Vaak kun je bestaande oplossingen een beetje aanpassen zodat ze aansluiten bij de situatie in jouw team.

Twee handige bronnen van kant-en-klare, goed werkende oplossingen zijn:

- [ARBOCATALOGI](#), praktische oplossingengidsen op brancheniveau.
- De [DIGITALE KAARTENBAK](#) van de Stichting van de Arbeid met oplossingen voor veel voorkomende knelpunten.

## BEPAAI WELKE ACTIES JE WILT ONDERNEMEN



Wacht niet te lang met het uitvoeren van de eerste acties, maar maak wel keuzes. Het is vaak niet mogelijk om alle gekozen oplossingen in één keer in te voeren. Begin met de makkelijkste, snel uitvoerbare acties.

Ga voor het vaststellen van de volgorde voor de gevonden oplossingen na:

- Wat is het effect van deze oplossing? Is het een knelpunt waar *veel werknemers* last van hebben? Hebben die werknemers er ook *veel last* van? Staat vast dat ze het niet zelf kunnen oplossen?
- Wat zijn de kosten en te verwachte opbrengsten van deze oplossing?
- Hoe lang duurt het voordat we resultaat kunnen zien?



### TIP

Organiseer een [WERKSESSIE](#) met medewerkers om de focus te bepalen of oplossingen te selecteren



# STAP 3. WAT U AAN WERKDruk KUNT DOEN

## VERZAMEL MOGELIJKE OPLOSSINGEN



Als je weet waar het knelt, kun je oplossingen zoeken. Je hoeft die vrijwel nooit helemaal zelf te ontwikkelen. Vaak kun je bestaande oplossingen een

## BEPAAI WELKE ACTIES JE WILT ONDERNEMEN



Je verlaat **STAP 3** van het stappenplan. Mocht je hiernaar terug willen keren, klik dan vanuit de werksessie op het startoverzicht van de Werkdruk Wegwijzer en blader naar **STAP 3**

- Wat is het effect van deze oplossing? Is het een knelpunt waar *veel werknemers* last van hebben? Hebben die werknemers er ook *veel last* van? Staat vast dat ze het niet zelf kunnen oplossen?
- Wat zijn de kosten en te verwachte opbrengsten van deze oplossing?
- Hoe lang duurt het voordat we resultaat kunnen zien?

KADER SLUITEN ✕

### ORGANISEER ZELF EEN WERKSESSIE

In de bijlage van deze Werkdruk Wegwijzer krijg je uitleg over hoe je een werksessie met werknemers kunt organiseren. Ook krijg je inzicht in de werkvormen die onderdeel kunnen zijn van de werksessie. Klik [HIER](#) voor een draaiboek van de werksessie.

### LET OP

een  
met  
om de  
len of

oplossingen  
te selecteren



# STAP 4. AAN DE SLAG!

## VOER DE GEKOZEN ACTIES UIT >>

- Spreek af wie wanneer welke knelpunten gaat oplossen. En hoe dit gebeurt.
- Spreek af wanneer je nagaat of de oplossingen resultaat opleveren.
- Kondig de komst van de oplossingen aan bij alle werknemers.
- Voer de oplossingen uit.

## WERK EFFECTIEF SAMEN MET ANDEREN >>

- Deel de eerste successen van de aanpak zodra dit kan.
- Blijf je oor te luisteren leggen: worden de oplossingen uitgevoerd?



### **VERANDERTIP**

Wees alert op weerstand van werknemers tegen de maatregelen. Weerstand kan luid of stil zijn. Luid protest is makkelijk te herkennen. Maar stille weerstand is lastiger te signaleren. De oplossing is in gesprek zijn met elkaar.

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?

## GA NA OF JE RESULTAAT BOEKT >>

Stel na de afgesproken tijd vast of:

- de oplossingen zijn ingevoerd;
- de knelpunten zijn opgelost.

Zijn de oplossingen ingevoerd en de knelpunten opgelost? Goed werk. Blijf de oplossingen zo toepassen en deel het positieve resultaat met je team.

Zijn de oplossingen niet ingevoerd of de knelpunten niet opgelost, bekijk dan waarom dat zo is. Misschien zijn de gekozen oplossingen niet de juiste. Of misschien zijn de aangepakte knelpunten niet meer de belangrijkste.

## MAAK SUCCESSEN BLIJVEND >>

- Maak op gezette tijden een nieuwe top 5 van knelpunten (zie stap 2).



### TIP

Organiseer opnieuw een WERKSESSIE met medewerkers om nieuwe top 5 te bepalen

*De Werkdruk Wegwijzer helpt je om werkdruk in jouw bedrijf snel maar systematisch aan te pakken. In de route voor (middel)grote bedrijven vind je uitgebreidere tips om dit te doen.*



**START HIER  
MET DE UITGEBREIDERE  
WERKDRUK WEGWIJZER**

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?

[GA NA OF JE  
RESULTAAT BOEKT](#) >>

Stel na de afgesproken tijd vast of:

- de oplossingen zijn ingevoerd;

## ORGANISEER ZELF EEN WERKSESSIE

In de bijlage van deze Werkdruk Wegwijzer krijg je uitleg over hoe je een werksessie met werknemers kunt organiseren. Ook krijg je inzicht in de werkvormen die onderdeel kunnen zijn van de werksessie. Klik [HIER](#) voor een draaiboek van de werksessie.

## LET OP

Je verlaat **STAP 5** van het stappenplan. Mocht je hiernaar terug willen keren, klik dan vanuit de werksessie op het startoverzicht van de Werkdruk Wegwijzer en blader naar **STAP 5**

(zie stap 2).

## TIP

Organiseer opnieuw een [WERKSESSIE](#) met medewerkers om nieuwe top 5 te bepalen

KADER SLUITEN ✕

De Werkdruk Wegwijzer helpt je om werkdruk in jouw bedrijf snel maar systematisch aan te pakken. In de route voor middelgrote bedrijven krijg je uitgebreidere tips om dit te doen.



**START HIER  
MET DE UITGEBREIDERE  
WERKDRUK WEGWIJZER**

[<<<<<<](#) TERUG

# › IN GESPREK GAAN OVER WERKDruk

Als werknemer speel je een belangrijke rol bij de signalering van werkdrukproblemen. Denk je dat hier in jouw team sprake van is? Ga dan eens in gesprek met collega's, de preventiemedewerker of leden van de OR, MZ-raad of PVT.

## MET JE WERKGEVER IN GESPREK

- Het [WERKDRUKKOMPAS](#) helpt je om de signalen duidelijk aan de werkgever over te brengen. Na beoordeling van 21 stellingen krijg je een top-7 van knelpunten. Voor de top-3 van knelpunten vind je bovendien verwijzingen naar oplossingen uit arbocatalogi. Na inloggen kun je een kant-en-klare presentatie downloaden met een overzicht van vastgestelde knelpunten en bijbehorende oplossingen. Zo ga je goed voorbereid in gesprek met je werkgever of leidinggevende.
- Bedenk vóór het gesprek wat jij en je collega's zelf kunnen oplossen en waar je hulp bij nodig hebt. Benut de gespreksleidraad voor houvast.

## MET COLLEGA'S ONDERLING IN GESPREK

- De [KOERSKAART 'VAN WERKSTRESS NAAR WERKPLEZIER'](#) helpt je om met een groepje collega's in dialoog te gaan over werkstress en werkplezier.
- Liever 1 op 1 met een collega in gesprek? Met de [GESPREKSLEIDRAAD](#) zet je het thema werkstress op de agenda en leer je van elkaar. Eerst meer lezen over de gespreksleidraad? Zie de [TOELICHTING](#).



**Als je zelf preventie-medewerker of lid van een OR, MZ-raad of PVT bent**

*Vanuit je rol als personeelsvertegenwoordiger kun jij signalen van werkdruk*

*in een team aan de werkgever overbrengen. Dit is vooral waardevol als werknemers het lastig vinden om zelf het gesprek aan te gaan. Bijvoorbeeld omdat het (nog) ongebruikelijk is om over werkdruk te praten. Of omdat werknemers bang zijn dat dit als een teken van zwakte wordt opgevat en dus hun baan of beoordeling in gevaar brengt. Werkdruk aanpakken is belangrijk om gezondheidsproblemen te voorkomen, maar ook om de kwaliteit van het werk te garanderen.*



TERUG

# WERKSESSIE WERKDruk

## ZELF WERKSESSIE ORGANISEREN >>

MET WIE

RANDVOORWAARDEN

BENODIGDHEDEN

**DRAAIBOEK**

Werknemers zijn de ervaringsdeskundigen van de dagelijkse gang van zaken in je organisatie. Zij hebben in de praktijk te maken met knelpunten die werkdruk veroorzaken. Wil je weten wat de belangrijkste knelpunten zijn die werkdruk veroorzaken? En wil je goede en werkbare oplossingen ontwikkelen voor die knelpunten? Dan is deze kennis van de werknemers dus onmisbaar. Een werksessie of workshop organiseren met werknemers is een effectieve manier om hun kennis te benutten. Zo ontwikkelen jullie samen een goede aanpak, die bovendien een groot draagvlak heeft.

Werksessies zijn niet alleen heel nuttig om de knelpunten in kaart te brengen of oplossingen te bedenken. Werknemers leren zelf ook veel tijdens deze bijeenkomsten. Ze leren veel van elkaar én ze leren met elkaar. Ze ontdekken hoe ze op een gestructureerde manier kunnen omgaan met knelpunten. Op het gebied van werkdruk, maar óók op andere terreinen.

### ORGANISEER ZELF EEN WERKSESSIE

In dit deel van de Werkdruk Wegwijzer krijg je uitleg over hoe je een werksessie met werknemers kunt organiseren. Ook krijg je inzicht in de werkvormen die onderdeel kunnen zijn van de werksessie. Druk op de printknop om dit hoofdstuk van de Wegwijzer uit te printen. Je kunt deze informatie dan bij de hand houden tijdens de werksessie.



# WERKSESSIE WERKDRUK

ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN >>

MET WIE >

RANDVOORWAARDEN

BENODIGDHEDEN

DRAAIBOEK

## MET WIE

Als je een werksessie organiseert, bedenk dan van tevoren wie bij de sessie aanwezig moeten zijn. Wil je een hele afdeling uitnodigen waar het werkdrukprobleem het grootst is? Of maak je juist een selectie van werknemers uit de hele organisatie? En betrek je de werkgever (of leidinggevenden) ook bij de sessie, of juist niet?

## ALLE WERKNEMERS ERBIJ BETREKKEN

Je kunt ervoor kiezen om alle werknemers bij de werksessie te betrekken. Je weet dan dat het draagvlak groot is en niemand zich achtergesteld voelt. Je kunt de werksessie bijvoorbeeld opnemen in een teamuitje of heidag. Bedenk wel dat dit een flinke tijdsinvestering vergt van alle werknemers. Zeker als de werkdruk al hoog is, vormt de sessie een extra belasting.

## EEN DEEL VAN DE WERKNEMERS UITNODIGEN

Betrek je slechts een deel van de werknemers bij de werksessie? Denk dan goed na welke werknemers het beste aanwezig kunnen zijn. Pas ook op dat andere werknemers zich niet buitengesloten voelen. Laat duidelijk weten waarom je de werksessie op deze manier aanpakt. Het is ook belangrijk dat je na afloop de rest van de organisatie laat weten wat de sessie opleverde. Geef iedereen de gelegenheid om daarop te reageren.

## DENK NA OVER DE ROL VAN DE WERKGEVER

Denk ook goed na over het uitnodigen van de werkgever, managers of leidinggevenden bij de sessie. Aan de ene kant kan dit laten zien dat de werkgever betrokken is bij het bestrijden van werkdruk. Aan de andere kant kan de aanwezigheid van 'de baas' ook een belemmering zijn. Werknemers durven dan misschien minder open te spreken over knelpunten die ze ervaren.

# WERKSESSIE WERKDRUK

ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN >>

MET WIE

RANDVOORWAARDEN >

BENODIGDHEDEN

DRAAIBOEK

## RANDVOORWAARDEN

Enkele randvoorwaarden zijn onmisbaar voor succes. Bedenk daarom van te voren hoe je deze voorwaarden kunt creëren in je werksessie.

## ZORG VOOR EEN POSITIEVE INSTEEL

Een belangrijk functie van een werksessie over werkdruk is werknemers de gelegenheid bieden om hun hart te luchten. Geef werknemers dus eerst de ruimte om openlijk te praten over wat hen in hun dagelijks werk dwars zit. Zodra die 'druk van de ketel' is, kunnen jullie vooruit kijken. Denk samen na over de ideale situatie en hoe je die kunt creëren. Zo kun je de sessie positief insteken. Door te kijken naar oplossingen, sluit je de sessie ook positief af. Zo blijft vooral het uitzicht op verbetering bij, in plaats van de knelpunten. Kijk goed welke verwachtingen je wekt. Je wilt werknemers immers een realistisch idee geven van wat jullie met de maatregelen gaan doen, en wanneer.

## CREËER EEN OPEN SFEER

Veiligheid en vertrouwelijkheid zijn ook onmisbaar voor een succesvolle werksessie. Hebben werknemers het gevoel dat hun inbreng in de sessie nadelige gevolgen voor hen had? Dan zullen ze in de toekomst niet meer meewerken aan dit soort bijeenkomsten. Maak daarom een aantal afspraken voordat de sessie begint, zoals:

- Persoonlijke ervaringen die we tijdens de werksessie bespreken, beschouwen we als vertrouwelijk. We praten buiten de werksessie niet over de ervaringen van anderen.
- Alle ideeën zijn interessant: uitspraken zoals 'dat kan niet' of 'dat is niet zo' passen niet bij een brainstorm.

# WERKSESSIE WERKDruk

ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN >>

MET WIE

RANDVOORWAARDEN

BENODIGDHEDEN >

DRAAIBOEK

## BENODIGDHEDEN

Het is belangrijk om voldoende tijd te hebben voor de werksessie. Trek hier in ieder geval een dagdeel voor uit. Je kunt er ook voor kiezen om de sessie over twee bijeenkomsten uit te spreiden. Je kunt in de eerste bijeenkomst deel I en II uitvoeren. In de tweede bijeenkomst komen dan deel III en IV aan bod. Zo kunnen jullie echt tot de kern van de zaak komen én samen concrete oplossingen bedenken. Die kun je vervolgens direct opnemen in het plan van aanpak [stap 3].

## DENK AAN ENKELE PRAKTISCHE DINGEN

Daarnaast heb je de volgende praktische dingen nodig:

- de gegevens over werkdruk in je organisatie die je eerder hebt verzameld (zie stap 1 van deze Wegwijzer);
- post-its;
- pennen;
- stiften, in drie kleuren;
- grote vellen papier, bijvoorbeeld van een flip-over;
- een kookwekker.

# WERKSESSIE WERKDRUK

## DRAAIBOEK

ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN

DRAAIBOEK



WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDRUK?

TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN?

WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?

WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?

Dit draaiboek geeft je handvatten om zelf een werksessie op te zetten. Ook vind je hierin werkvormen die de bijeenkomst aantrekkelijk maken om bij te wonen. Dat is belangrijk als je werknemers enthousiast wilt maken voor de sessie! Wijs voordat de sessie begint een voorzitter of begeleider aan. Deze leidt de sessie in goede banen. Hij legt uit hoe iedere stap in zijn werk gaat, bewaakt de tijd en beantwoordt vragen.

 TERUG

# WERKSESSIE WERKDRUK DRAAIBOEK

ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN

DRAAIBOEK



WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDRUK?



TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN?

WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?

WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?

## WAT VERSTAAN WIJ ONDER WERKDRUK? [½ UUR]

Het eerste deel van de werksessie is bedoeld om het doel van de bijeenkomst duidelijk uit te leggen. Een belangrijk onderdeel hiervan is bespreken wat werkdruk is. Dit kun je doen aan de hand van het werkdruk model (zie overzicht) in deze Wegwijzer. Je kunt ook de uitkomsten van Stap 2 (zie overzicht) gebruiken.

### SPEEL EENS EEN SPELLETJE!

Wil je op een speelse manier een inleiding geven op het onderwerp werkdruk? Dan kun je beginnen met een quiz. Je kunt de werknemers bijvoorbeeld vragen:

- Welk knelpunt is de grootste oorzaak van werkdruk in onze organisatie: a, b of c?
- Werkt meer of minder dan 30% van de werknemers bij ons regelmatig over?

Op internet vind je interessante werkdruk- en teamspellen die kunnen helpen om werkdruk met een team of afdeling te bespreken.

# WERKSESSIE WERKDRUK DRAAIBOEK

ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN

DRAAIBOEK



WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDRUK?

TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN?



WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?

WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?

## TEGEN WELKE KNELPUNTEN LOPEN WE AAN? [1½ UUR]

In deel II van de werksessie bespreken jullie welke knelpunten in het werk binnen jullie organisatie werkdruk veroorzaken. Ook breng je in kaart tegen welke knelpunten jullie in het dagelijkse werk het meeste aan lopen.

- [BRAINSTORM OVER KNELPUNTEN](#)
- [BESPREEK DE KNELPUNTEN](#)
- [STEL PRIORITEITEN](#)

# WERKSESSIE WERKDRUK DRAAIBOEK

KADER SLUITEN ✕

ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN

DRAAIBOEK >>

WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDRUK?

TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN? >

WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?

WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?

## BRAINSTORM OVER KNELPUNTEN

Iedere deelnemer neemt een blokje post-its. Hij schrijft op elke post-it een knelpunt dat volgens hem een rol speelt bij het ontstaan van werkdruk in de organisatie. Dit kunnen knelpunten zijn die de deelnemer zelf ervaart. Maar hij mag ook knelpunten opnemen waarvan hij denkt dat ánderen die ervaren. Deelnemers kunnen hiervoor eventueel gebruikmaken van de resultaten van het vragenlijstonderzoek over werkdruk (zie stap 2).

## LAAT DE KNELPUNTEN GOED OMSCHRIJVEN

Vraag deelnemers om de knelpunten volledig en concreet te omschrijven. Dit kan aan de hand van bijvoorbeeld deze vragen:

- Wat is het knelpunt?
- Waardoor wordt het veroorzaakt?
- Wanneer doet het zich voor?
- Wie zijn erbij betrokken?

## MAAK DE BRAINSTORM KLEURRIJK

Wil je de verschillen en overeenkomsten in ervaring van werknemers met verschillende functies inzichtelijk maken? Dan kun je post-its met verschillende kleuren gebruiken. Geef bijvoorbeeld gele post-its aan werknemers en blauwe aan leidinggevenden. Of ken verschillende kleuren toe aan iedere afdeling of ieder team.

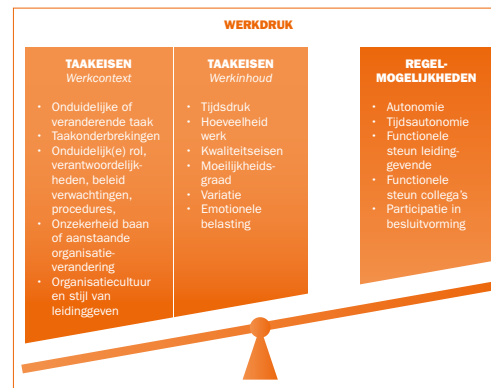
# WERKSESSIE WERKDRUK

## DRAAIBOEK

KADER SLUITEN ✕

### BESPREEK DE KNELPUNTEN

Hang vijf grote vellen papier aan de muur. Op elk vel schrijf je vervolgens een type oorzaak. Gebruik hiervoor de vijf soorten factoren (taakeisen in de werkcontext, taakeisen in de werkinhoud, regelmogelijkheden, individuele factoren en buffers) uit het werkdrukmodel:



### NODIG UIT OM TE REAGEREN

Nu kun je de knelpunten op de post-its samen bespreken. Een deelnemer leest een van zijn knelpunten voor. Nodig de andere deelnemers uit om hierop te reageren door vragen te stellen of informatie toe te voegen. Is voor iedereen duidelijk wat met het knelpunt wordt bedoeld? Dan hang je de post-it op het vel met het type oorzaak waar dit knelpunt het beste bij past. Je kunt de deelnemers vragen om vergelijkbare knelpunten er meteen bij te plakken. Zo bespreken jullie alle post-its. Bedenken jullie al pratende nog nieuwe knelpunten, dan kun je die direct toevoegen.



# WERKSESSIE WERKDRUK DRAAIBOEK

ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN

DRAAIBOEK



WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDRUK?

TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN?

WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?

WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?

## TEGEN WELKE KNELPUNTEN LOPEN WE AAN? [1½ UUR]

KADER SLUITEN ✕

### STEL PRIORITEITEN

Vervolgens kunnen jullie bespreken welke knelpunten het belangrijkste of meest spoedeisend zijn. Iedere deelnemer krijgt een gekleurde stift. Daarmee zet hij een uitroepteken naast een of twee knelpunten die hij het belangrijkste vindt om (snel) aan te pakken. Help werknemers om deze keuze te maken, door ze de volgende vragen te stellen:

- Wat hindert werknemers het meest in het werk?
- Met het oplossen van welk knelpunt zouden de meeste werknemers geholpen zijn?

Kijk samen bij welke knelpunten de meeste uitroeptekens staan. Dat zijn de belangrijkste knelpunten in de organisatie.

# WERKSESSIE WERKDRUK DRAAIBOEK

ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN

DRAAIBOEK



WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDRUK?

TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN?

WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?



WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?

## WELKE OPLOSSINGEN ZIJN GESCHIKT? [2 UUR]

In deel III van de sessie gaan jullie samen ontdekken welke grote en kleine oplossingen voor de knelpunten passen bij jullie werkomgeving. Je kunt daarvoor gebruikmaken van de World Café-methode. Je maakt dan minstens twee groepen van drie tot vijf personen. Die groepen gaan ieder rond een andere tafel zitten. Op elke tafel ligt een groot vel papier. Daarop staat een knelpunt geschreven dat in deel II van de werksessie naar voren kwam. Deze knelpunten bespreken jullie in drie rondes van elk 20 tot 30 minuten. Met de kookwekker kun je de tijd goed in de gaten te houden.

### EUREKA!

In de eerste ronde bedenken de groepjes oplossingen voor het knelpunt dat op hun vel papier staat. Op dat papier schrijft iedereen met blauwe stiften zijn ideeën op. Iedere oplossing die te binnen schiet, is het opschrijven waard. Of deelnemers die nu zelf kunnen toepassen of alleen met hulp van anderen. En of het nu gaat om kleine aanpassingen in het werk of om grote organisatorische oplossingen. Vraag de deelnemers wel vooral te denken aan oplossingen die de oorzaak van het knelpunt aanpakken. Immers, voorkomen is beter dan genezen!

### BEREN OP DE WEG

Na de eerste ronde wisselen alle groepjes van tafel. Ze komen bij een ander knelpunt met andere oplossingen te zitten. Nu noteren ze met de rode stiften alle 'beren op de weg' bij de oplossingen die de andere groepjes hebben bedacht. Ze mogen hier alle redenen bij zetten waarom oplossingen mogelijk niet slagen. Dit kunnen hun eigen redenen zijn. Ze mogen ook redenen opschrijven die anderen kunnen hebben om een oplossing niet toe te passen.

### DE GULDEN MIDDENWEG

In de laatste ronde zoeken de deelnemers naar de gulden middenweg. De groepjes keren eerst terug naar de tafel waar ze in de eerste ronde ook zaten. Ze bekijken de kritiekpunten op hun eerder bedachte oplossingen. Dan noteren ze met groene stift de randvoorwaarden voor het slagen van hun eerdere ideeën. Ze schrijven bij iedere oplossing en bij elk kritiekpunt wat nodig is om de oplossing tóch succesvol te laten zijn. Zo geven ze aan waarom de oplossing toch kan werken.

# WERKSESSIE WERKDRUK DRAAIBOEK

ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN

DRAAIBOEK



WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDRUK?

TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN?

WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?

WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?



## WAAR WILLEN WE MEE AAN DE SLAG GAAN? [½ UUR]

Na de laatste ronde komen alle groepjes weer samen. Ieder groepje presenteert de uitkomsten van 'hun tafel'. Een groepslid van ieder groepje vat kort samen:

- met welk knelpunt ze aan de slag zijn gegaan;
- welke oplossingen ze hebben bedacht;
- wat volgens hen nodig is om de oplossing te laten slagen.

De andere groepjes kunnen hier nog kort op reageren.

## LAAT DE DEELNEMERS OPNIEUW PRIORITEITEN STELLEN

Tot slot hang je alle vellen papier met oplossingen en randvoorwaarden aan de muur.

Opnieuw markeren alle deelnemers met een uitroepteken bij ieder knelpunt een of twee oplossingen die hen het meest kansrijk lijken. In stap 3 van deze Wegwijzer vind je een [LIJST VAN CRITERIA](#). Deze kan helpen om keuzes te maken. Bespreek samen de uitkomsten van deze rangschikking. De voorzitter of begeleider sluit de sessie af met een samenvatting.

Daarvoor kan hij deze vragen gebruiken:

- Welke bedachte oplossingen gaan we uitvoeren?
- Hoe gaan we de bedachte oplossingen uitvoeren?
- Door wie laten we de oplossingen uitvoeren?
- Op welke termijn doen we dat?

De voorzitter bedankt de aanwezigen voor hun open inbreng.

### LIJST VAN CRITERIA

Deze vragenlijst helpt je om prioriteiten aan te brengen in je oplossingen.

Beantwoord iedere vraag om te bepalen welke oplossingen de meeste prioriteit hebben.

Zijn dit echt oplossingen voor de belangrijkste knelpunten?

*Kies voor oplossingen voor de belangrijkste knelpunten in je organisatie.*

Wat is het effect van deze oplossing? Is het een knelpunt waar veel mensen last van hebben? Is het een knelpunt waar mensen veel last van hebben?

*Oplossingen die veel effect hebben, krijgen de voorkeur.*

Past de oplossing binnen de geformuleerde randvoorwaarden?

*Kies alleen oplossingen die passen binnen de geformuleerde randvoorwaarden. Meld effectieve oplossingen die buiten de randvoorwaarden passen wel bij de werkgever.*

Welke opbrengsten verwachten we van deze oplossing?

*Hoe groter de verwachte opbrengsten, hoe beter de oplossing.*

Wat zijn de kosten van deze oplossing, bijvoorbeeld in geld en tijd?

*Kies bij voorkeur oplossingen waarvan de kosten opwegen tegen de baten.*

Zijn er randvoorwaarden voor het slagen van de oplossing?

En wordt aan deze randvoorwaarden voldaan?

*Wordt niet aan de randvoorwaarden voldaan, dan is de oplossing niet haalbaar.*

Hoe groot is de kans dat de verwachte opbrengsten echt worden gerealiseerd?

*Kansrijke oplossingen hebben de voorkeur.*

Hoe lang duurt het voordat we resultaat kunnen zien?

*Selecteer ook een aantal quick wins: oplossingen die snel resultaat opleveren. Communiceer over de termijn waarop je de resultaten kunt verwachten.*

Past de oplossing bij onze werkprocessen?

*Oplossingen die passen bij het werkproces hebben de meeste kans van slagen en krijgen daarom de voorkeur.*

Past de oplossing bij andere lopende programma's in de organisatie? Oplossingen die passen bij al lopende programma's hebben de meeste kans van slagen en krijgen daarom de voorkeur. Oplossingen die al lopende programma's juist 'tegenwerken' hebben weinig kans van slagen.

Past de oplossing bij onze cultuur?

*Oplossingen die passen bij de cultuur van de organisatie hebben de meeste kans van slagen.*

Zijn er tegenstanders van deze oplossing in de organisatie?

*Oplossingen waar iedereen achter staat, hebben de voorkeur. Probeer de belangrijkste bezwaren van tegenstanders te achterhalen en eventueel weg te nemen.*

# › WAT IS WERKDRUK?

Iedereen weet hoe werkdruk voelt. Toch verstaat niet iedereen hier hetzelfde onder. Wil je werkdruk in je organisatie samen aanpakken? Dan moet iedereen hiermee wel hetzelfde bedoelen. Dit deel van de Werkdruk Wegwijzer helpt je te begrijpen wat werkdruk is.

## BETEKENIS VAN WERKDRUK

Deze Wegwijzer spreekt van werkdruk als:

- een werknemer lange tijd zijn werk echt niet afkrijgt, of de gewenste kwaliteit echt niet kan leveren, én;
- hij hier zelf niets aan kan veranderen.

Druk je het iets technischer uit, dan is er sprake van werkdruk als: er een disbalans ontstaat tussen de eisen die het werk stelt aan een werknemer (de 'taakeisen') en de mogelijkheden die deze werknemer heeft om dat werk goed uit te voeren (de 'regelmogelijkheden').

Is er geen balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden? Dan komt het werk niet af of is de kwaliteit niet in orde. Daar hebben werkgevers én werknemers last van. Bovendien kan langdurige werkdruk leiden tot stress, waardoor het risico op verzuim toeneemt.

## OOZAKEN BEGRIJPEN EN HERKENNEN

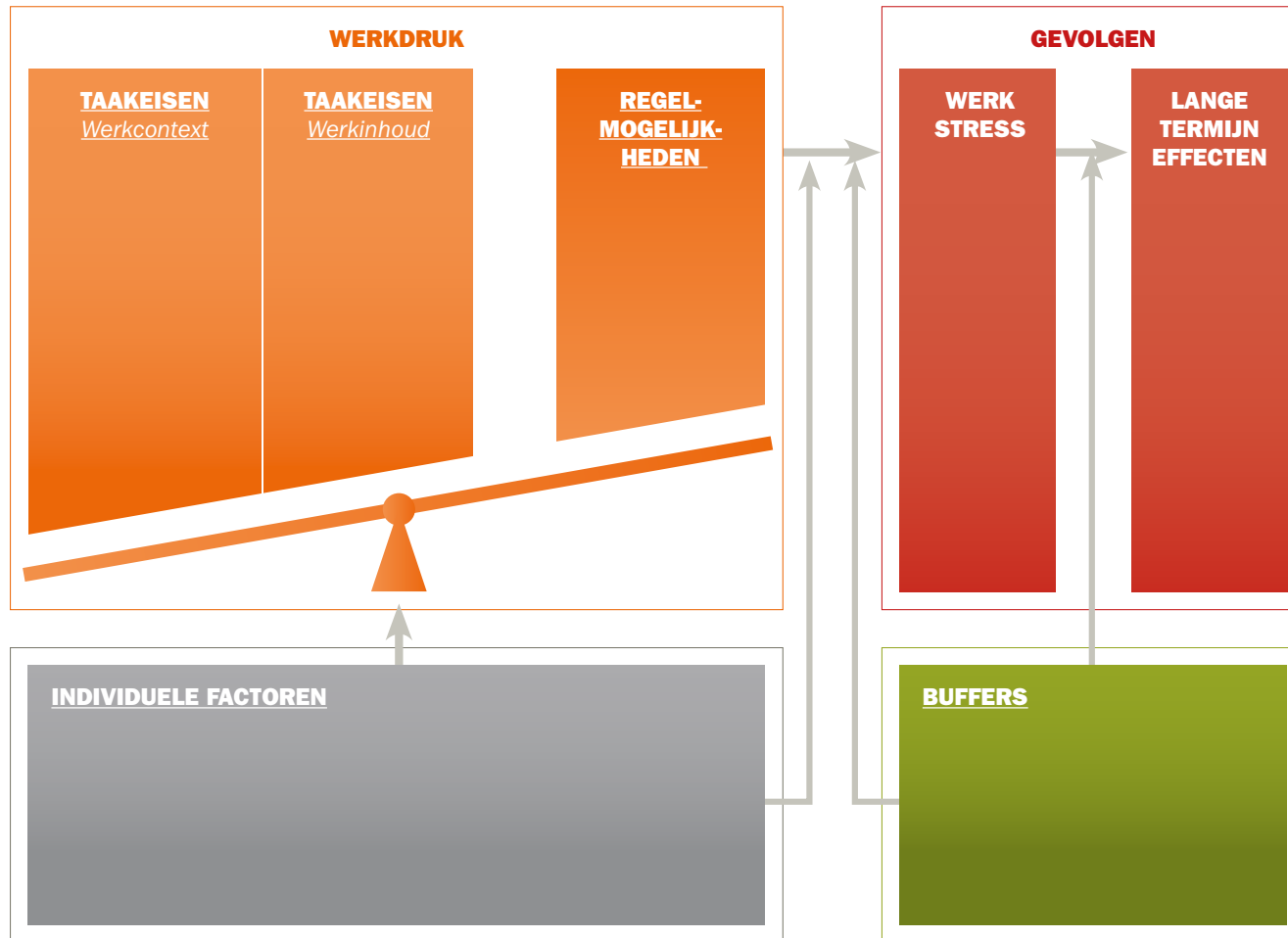
Er zijn verschillende mogelijke [OOZAKEN VAN WERKDRUK](#). Ook verschilt de werkdruk die iemand ervaart per persoon.

Wil je goed begrijpen wat werkdruk is, dan moet je ook deze oorzaken begrijpen en herkennen.

# WAT IS WERKDRUK?

Klik op verschillende onderdelen in dit figuur om meer te lezen over elk van de factoren.

KADER SLUITEN ✕



lede  
san  
te b  
BET  
Deze  
• ee  
• hi  
Druk  
werk  
Is er  
werk  
OOF  
Er zi  
Wil j

# WAT IS WERKDRUK?

KADER SLUITEN ✕

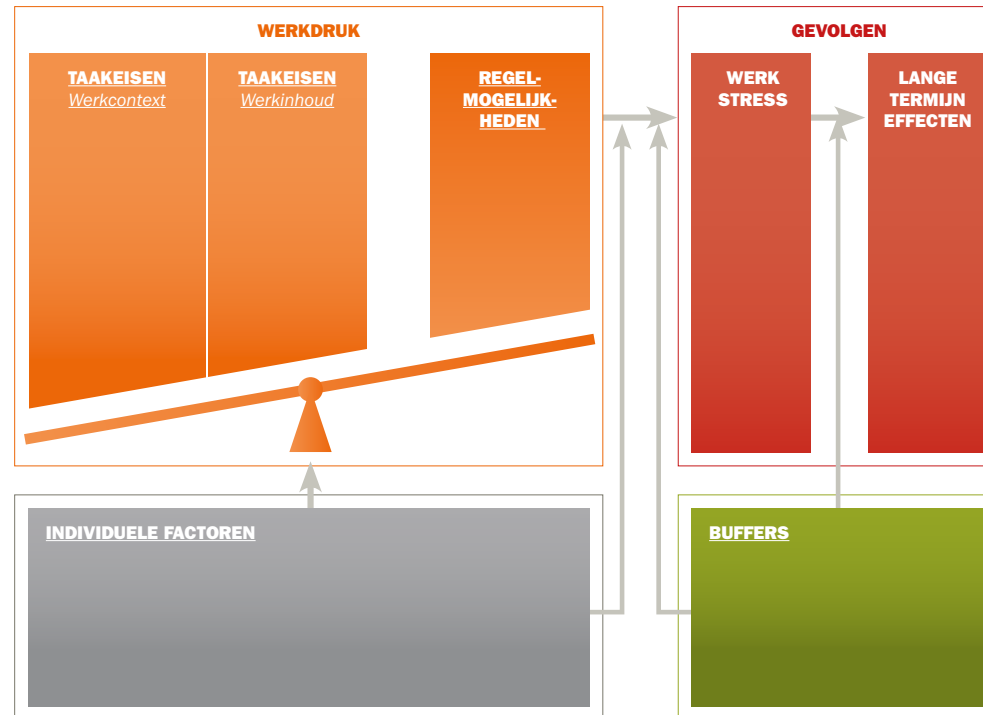
## INZICHT IN DE OORZAKEN VAN WERKDRUK:

### Taakeisen in de context van het werk

Bij oorzaken in de context van het werk kun je denken aan:

- Onduidelijke of veranderende taak
- Taakonderbrekingen
- Onduidelijk(e) rol, verantwoordelijkheden, beleid verwachtingen, procedures,
- Onzekerheid baan of aanstaande organisatieverandering
- Organisationscultuur en stijl van leidinggeven

Klik op verschillende onderdelen in dit figuur om meer te lezen over elk van de factoren.



# WAT IS WERKDRUK?

KADER SLUITEN ✕

## INZICHT IN DE OORZAKEN VAN WERKDRUK:

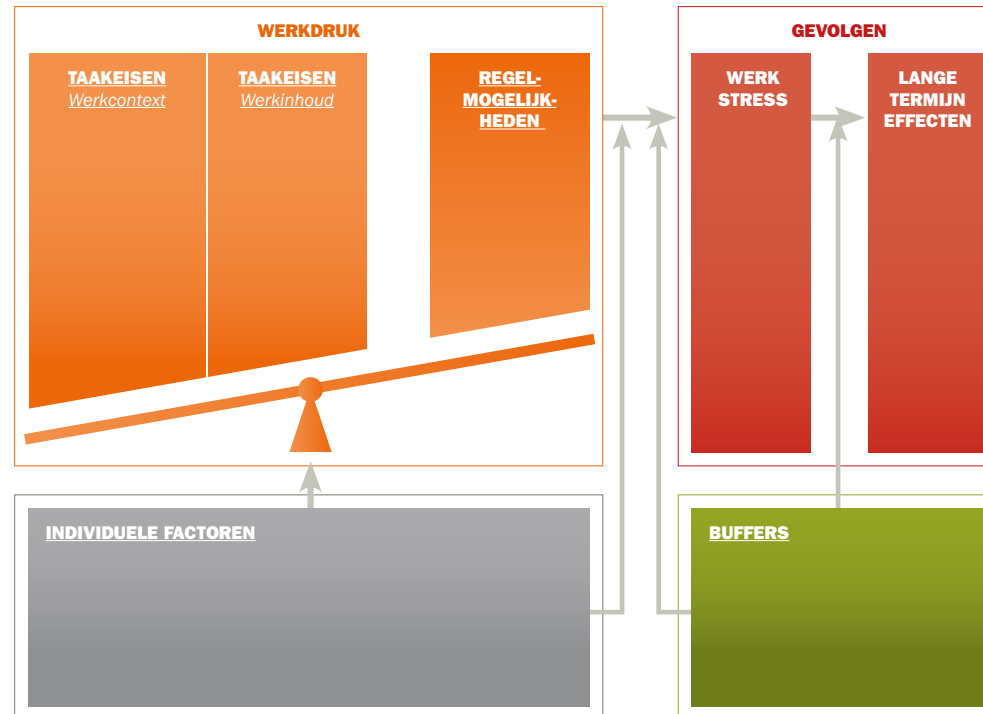
### Taakeisen in de inhoud van het werk

Oorzaken in de inhoud van het werk zijn

bijvoorbeeld:

- Tijdsdruk
- Hoeveelheid werk
- Kwaliteitseisen
- Moeilijkheidsgraad
- Variatie
- Emotionele belasting

Klik op verschillende onderdelen in dit figuur om meer te lezen over elk van de factoren.





# WAT IS WERKDRUK?

KADER SLUITEN ✕

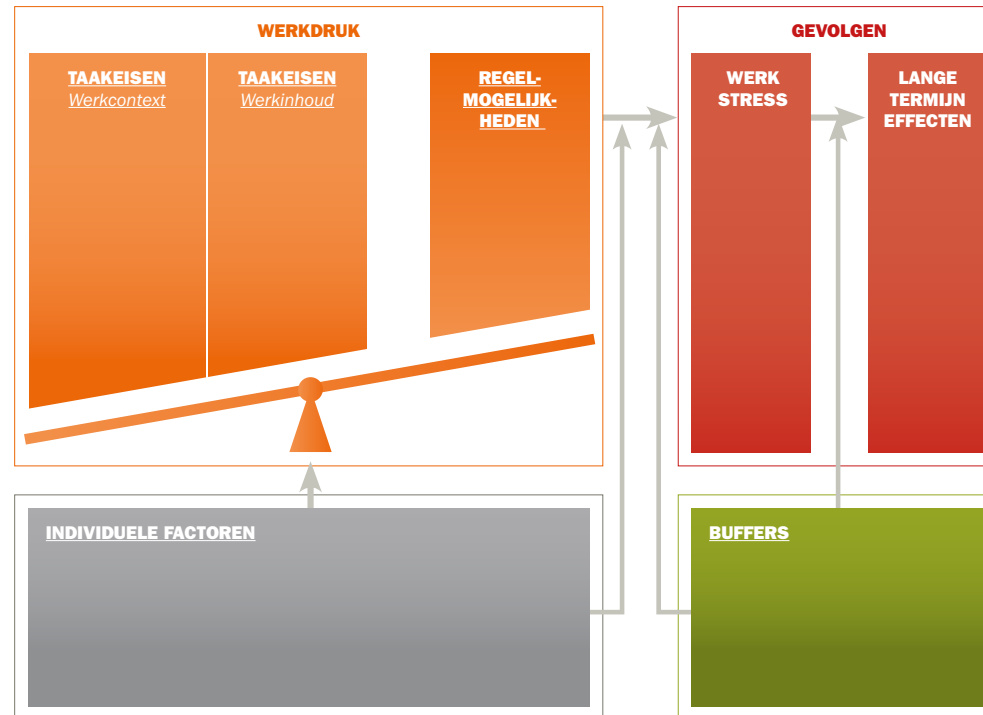
## INZICHT IN DE OORZAKEN VAN WERKDRUK:

### Regelmogelijkheden

Voorbeelden van regelmogelijkheden voor werknemers zijn:

- Autonomie
- Tijdsautonomie
- Functionele steun leidinggevende
- Functionele steun collega's
- Participatie in besluitvorming

Klik op verschillende onderdelen in dit figuur om meer te lezen over elk van de factoren.



# WAT IS WERKDRUK?

KADER SLUITEN ✕

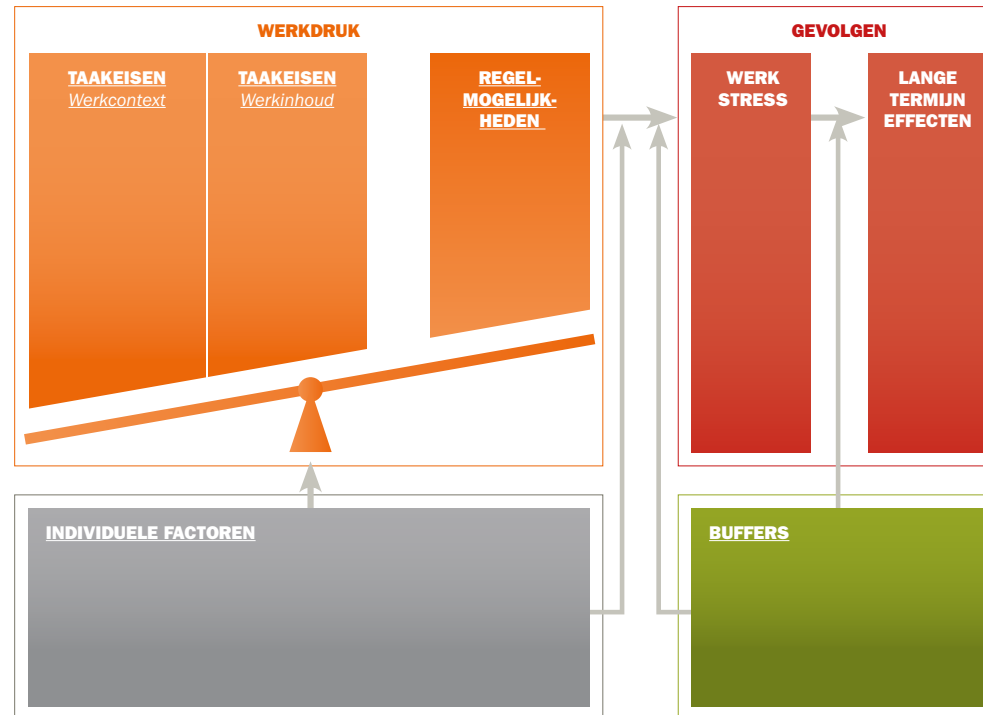
## INZICHT IN DE OORZAKEN VAN WERKDRUK:

### Individuele factoren

Individuele factoren kunnen invloed hebben op de taakeisen en de regelmogelijkheden van werknemers. Ook zijn ze van belang voor het ontstaan van werkstress. Je kunt aan de volgende factoren denken:

- Werknemer heeft onvoldoende persoonlijke regelmogelijkheden om te kunnen voldoen aan de taakeisen door onvoldoende:
  - Competenties
  - Belastbaarheid (lichamelijk en mentaal)
- Werknemer maakt onvoldoende gebruik van de beschikbare regelmogelijkheden
- Werknemer ervaart overige stressoren in de:
  - Persoonlijke context
  - Werk-privé context

Klik op verschillende onderdelen in dit figuur om meer te lezen over elk van de factoren.



# WAT IS WERKDRUK?

KADER SLUITEN ✕

## INZICHT IN DE OORZAKEN VAN WERKDRUK:

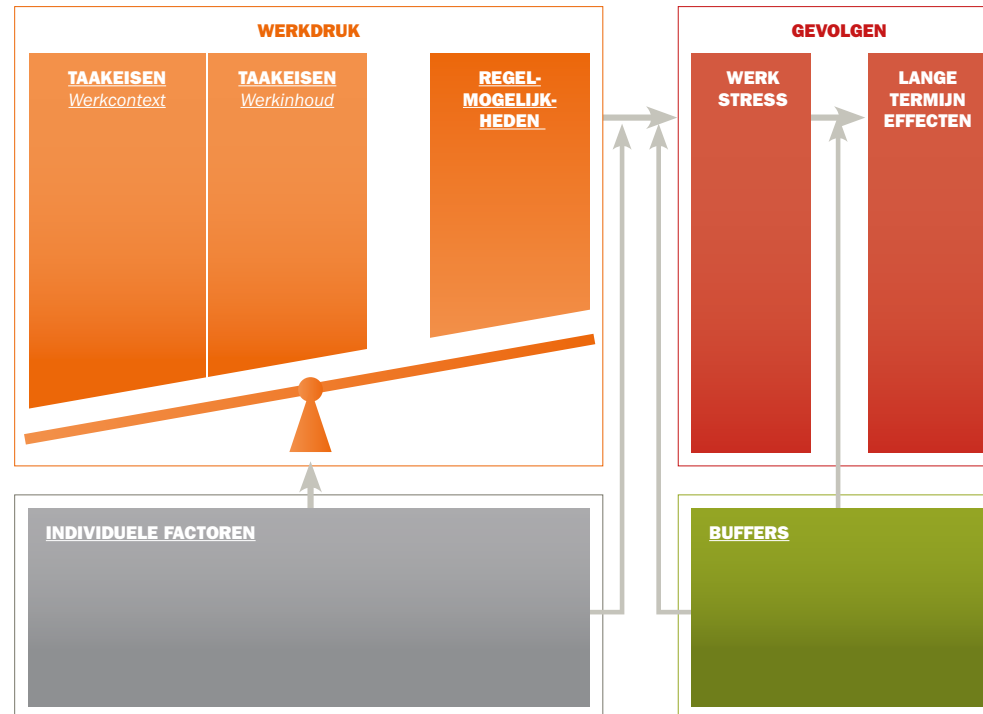
### Buffers

Werkdruk leidt niet altijd tot stressklachten.

Dit hangt ook af van de buffers die een werknemer heeft. Onder meer de volgende buffers kunnen stressklachten door werkdruk voorkomen:

- Sociale steun leidinggevende
- Sociale steun collega's
- Aanwezige leer- en ontplooiingsmogelijkheden
- Herstelmogelijkheden
- Materiële en immateriële waardering

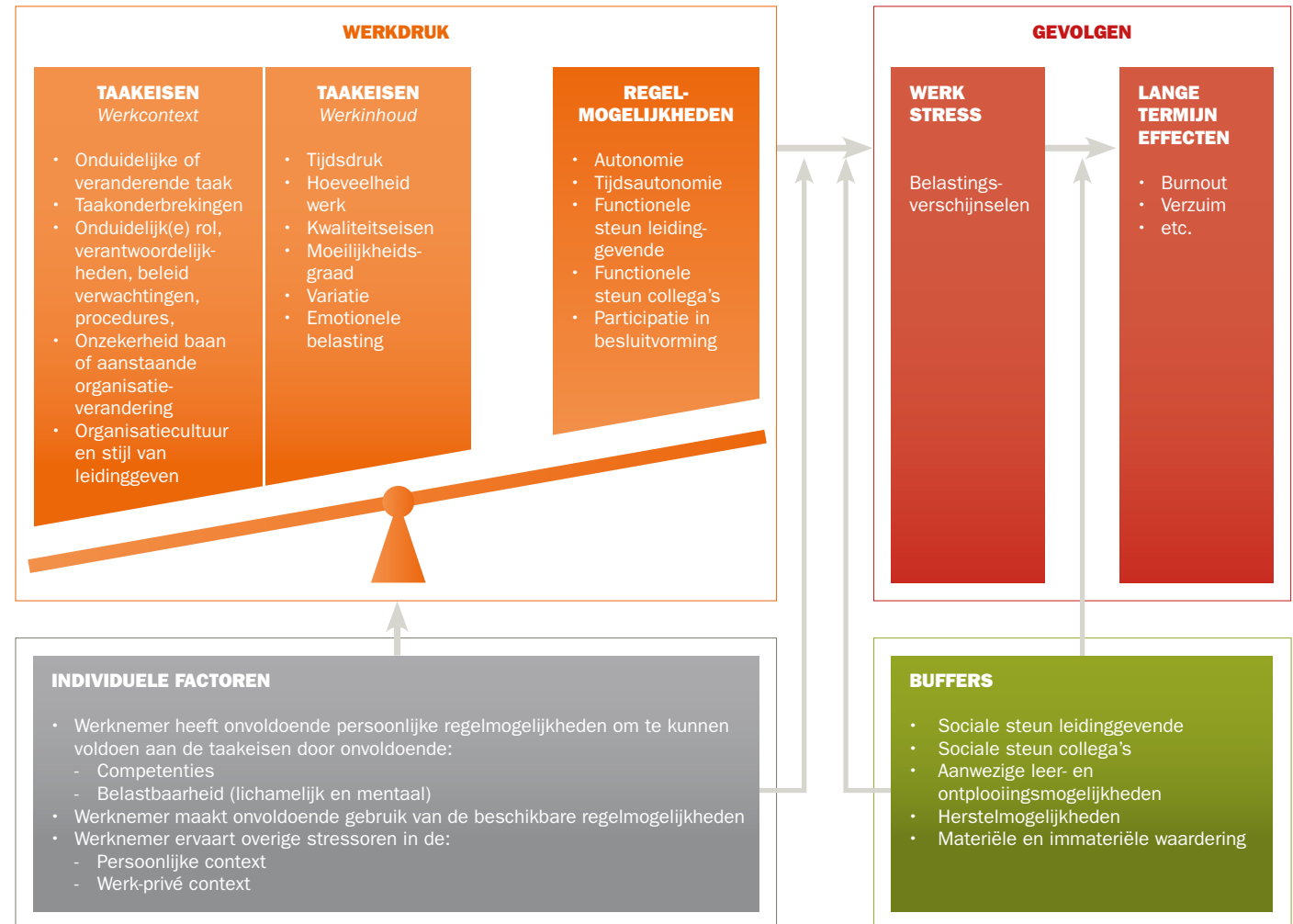
Klik op verschillende onderdelen in dit figuur om meer te lezen over elk van de factoren.



# WAT IS WERKDRUK?

## MEER LEZEN OVER WERKDRUK

Wil je meer lezen over wat werkdruk is? Of ben je benieuwd welke oplossingen de literatuur, arbocatalogi en andere instrumenten aandragen? Download dan het [TNO-RAPPORT WERKDRUK](#).



# IN 5 STAPPEN DOOR EEN 'AANPAK WERKDRUK'

Wat versta je eigenlijk onder werkdruk?

Dit is belangrijk om te weten voordat je begint met stap 1 van de Werkdruk Werkwijzer.

**Klik daarom eerst in het midden van het overzicht.** Hier staat uitgelegd wat werkdruk is, maar ook wat het juist níet is. Daarna kun je van start met de stappen.



TERUG

# IN 5 STAPPEN DOOR EEN 'AANPAK WERKDruk'

Wat versta je eigenlijk onder werkdruk?

Dit is belangrijk om te weten voordat je begint

met stap 1 van de Werkdruk

**Klik daarom eerst in het midden**

**overzicht.** Hier staat uitgelegd

werkdruk is, maar ook wat het

juist níet is. Daarna kun je

van start met de stappen.

**STAP 1:**

KADER SLUITEN ✕

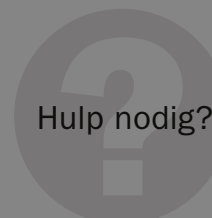
## HULP NODIG BIJ EEN STAP UIT DE WERKDruk WEGWIJZER

Is een stap onduidelijk? Je sector- of brancheorganisatie heeft vaak goede tips om stap voor stap werkdruk aan te pakken.

**STAP 4:**  
Aan  
de slag!

**STAP 3:**  
Wat kun je aan  
werkdruk doen?

door  
komt?



# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN >>

BESLUIT NEMEN >>

PROJECT  
VORMEN >>

COMMUNICEREN >>

Je hoort het begrip werkdruk bijna dagelijks. Helaas is werkdruk in sommige organisaties ook iedere dag aanwezig. Is dat in jouw organisatie het geval? Deze eerste stap van de Werkdruk Wegwijzer helpt je om die vraag te beantwoorden. Ook helpt stap 1 je om een systematische aanpak van werkdruk voor te bereiden.

## WERK MAKEN VAN WERKDruk

Aan het einde van stap 1 heb je:

- vastgesteld of er in je organisatie werkdruk voorkomt;
- bepaald of en hoe je met die werkdruk aan de slag gaat.

Nu kun je werk gaan maken van werkdruk. Heb je zelf geen tijd of ruimte om je gekozen aanpak uit te voeren? Dan kun je overwegen om een externe persoon of organisatie in te schakelen voor het uitvoeren van (delen van) de aanpak.



*‘Een van mijn taxichauffeurs is al drie maanden ziek. Volgens de bedrijfsarts heeft hij een burn-out en kan het nog wel even duren voor hij weer terug is. Daar zijn we allemaal erg van geschrokken. Vooral omdat nu blijkt dat het met meer werknemers niet zo goed gaat. We moeten er echt iets aan doen. Als er nóg een chauffeur ziek wordt, moet ik een van de taxi's verkopen.’*

EIGENAAR TAXIBEDRIJF



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN

## HERKEN DE SIGNALEN VAN WERKDruk

Verschillende signalen kunnen erop wijzen dat in jouw organisatie werkdruk voorkomt:

- SIGNALEN VAN STRESS BIJ WERKNEMERS;
- HOOG ZIEKTEVERZUIM;
- AFNEMENDE PRODUCTIVITEIT EN KWALITEIT;
- SLECHTE WERKSFEER EN MOEIZAME SAMENWERKING.

Klik op bovenstaande signalen om hier meer over te lezen. Of klik op [HOE](#) om te lezen hoe je kunt vaststellen of werkdruk een probleem is in jouw organisatie.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDRUK?



KADER SLUITEN ✕

## SIGNALLEN VAN STRESS BIJ MEDEWERKERS

Als een werknemer lange tijd werkdruk ervaart, kan hij stressklachten krijgen. Dit kunnen lichamelijke klachten zijn, zoals hoofdpijn. Maar ook emotionele klachten komen veel voor, zoals spanning of angst. Bij sommige mensen verandert vooral het gedrag. Zij gaan bijvoorbeeld meer drinken of roken. Anderen krijgen juist last van cognitieve problemen, zoals moeite om zich te concentreren. In onderstaand overzicht zie je meer voorbeelden van stressklachten.

### STRESSKLACHTEN

#### LICHAMELIJKE KLACHTEN

- verhoogde bloeddruk;
- verhoogde hartslag;
- spierspanning;
- maagklachten;
- vermoeidheid;
- hoofdpijn;
- rugpijn;
- slaapproblemen.

#### EMOTIONELE KLACHTEN

- prikkelbaar;
- emotioneel;
- rusteloos;
- gespannen;
- angstig;
- lusteloos;
- onverschillig;
- het gevoel waardeloos te zijn.

#### GEDRAGSVERANDERING

- ongezonde leefstijl aannemen (roken, drinken);
- sociale contacten vermijden;
- minder creatief worden;
- risicogedrag vertonen;
- (meer) overwerken;
- niet kunnen ontspannen;
- meer klagen, cynische houding;
- regelmatig verzuimen.

#### COGNITIEVE PROBLEMEN

- slechter geheugen;
- moeite met concentreren;
- moeite met plannen;
- niet goed kunnen multitasken;
- slecht prioriteiten kunnen stellen;
- geen besluiten kunnen nemen;
- minder efficiënt werken.

SIGNALLEN  
OPVANGEN >>



WAT EN WAAROM >



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN

## HERKEN DE SIGNALEN VAN WERKDruk

KADER SLUITEN ✕

### HOOG ZIEKTEVERZUIM

Meer langdurig verzuim kan een signaal zijn van werkdruk. Ook meer kortdurend verzuim kan betekenen dat werknemers regelmatig moeten bijkomen van hoge werkdruk. Verzuimen werknemers in je organisatie lang of vaak? Bekijk dan of werkdruk en werkstress hiervan de oorzaak zijn.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN



## HERKEN DE SIGNALEN VAN WERKDruk



WAT EN WAAROM



KADER SLUITEN ✕

### AFNEMENDE PRODUCTIVITEIT EN KWALITEIT

Merk je dat werknemers hun werk niet afkrijgen? Of zie je dat de kwaliteit van hun werk achteruit gaat? Let dan goed op, want dit kunnen signalen zijn van werkdruk. Door langdurige werkdruk gaan mensen bijvoorbeeld meer fouten maken. Of ze gedragen zich minder klantvriendelijkheid of servicegericht. Ook moeten werknemers door werkdruk soms veel overuren maken om hun werk af te krijgen.



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN



## HERKEN DE SIGNALEN VAN WERKDruk



WAT EN WAAROM



KADER SLUITEN ✕

### SLECHTE WERKSFEER EN MOEIZAME SAMENWERKING

De samenwerking binnen je organisatie kan flink lijden onder werkdruk. Dit geldt voor samenwerking tussen werknemers, maar ook tussen afdelingen en onderdelen. Werknemers die onder druk staan, zijn minder snel bereid elkaar te helpen. Ze hebben ook weinig begrip voor fouten van anderen. Merk je dat de sfeer in je organisatie slechter wordt? Dan is dat een goede reden om de werkdruk te onderzoeken.



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



## SIGNALEN OPVANGEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## BESLUIT NEMEN

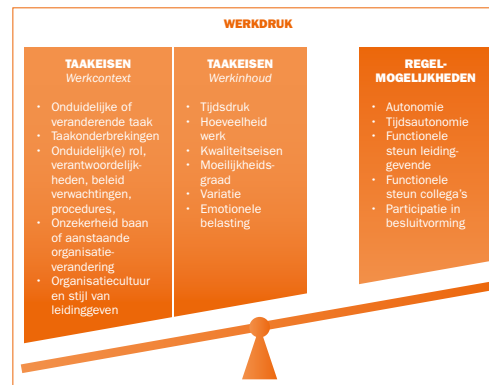
## PROJECT VORMEN

## COMMUNICEREN

## HERKEN DE SIGNALEN VAN WERKDruk

Wil je vaststellen of werkdruk een probleem is? Dan moet je alert zijn op de signalen en de oorzaken van werkdruk of werkstress. Dit kun je doen door:

- **OP EEN RIJTJE TE ZETTEN** wat er in je organisatie al bekend is over werkdruk en het welzijn van werknemers;
- aan **WERKNEMERS, DE BEDRIJFSARTS OF ANDEREN** te vragen of zij signalen van werkdruk in je organisatie opvangen. Misschien hebben ze zelf wel last van werkdruk;
- onder 'Wat is Werkdruk' (zie overzicht hieronder) te lezen wat werkdruk precies is, maar ook wat het juist níet is.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDRUK?



KADER SLUITEN ✕

## GEBRUIK HANDIG DE BESCHIKBARE INFORMATIE

Veel organisaties verzamelen geregeld informatie over hoe werknemers zich voelen. Ook brengen ze in kaart met welke arbeidsrisico's werknemers te maken hebben. In jouw organisatie is waarschijnlijk al veel informatie beschikbaar die inzicht geeft in de werkdruk die werknemers ervaren. Deze informatie hoef je alvast niet zelf te verzamelen!

Denk eens aan:

- verzuimcijfers;
- de **RISICO-INVENTARISATIE & -EVALUATIE (RI&E)**;
- werkdruk- of gezondheidsonderzoeken, zoals een PAGO;
- de uitkomsten van een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) of medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (MBO);
- de arbocatalogus van je branche of sector;
- signalen uit je organisatie (zie 'wat en waarom').

Het **WERKDRUKKOMPAS** van inPreventie helpt je een goede analyse te maken van alle beschikbare gegevens. Ook kun je met het kompas een handige presentatie van deze analyse maken. Stap 2 van deze Wegwijzer helpt je vervolgens om de oorzaken van werkdruk systematisch in kaart te brengen.

SIGNALEN  
OPVANGEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



## SIGNALLEN OPVANGEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## BESLUIT NEMEN

## PROJECT VORMEN

## COMMUNICEREN

## HERKEN DE SIGNALLEN VAN WERKDruk

De werkdruk in je organisatie onderzoeken hoef je niet alleen te doen. Maak vooral gebruik van alle oren en ogen in de organisatie! Denk maar aan:

- de werknemers, de werkgever en de ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PVT);
- de preventiemedewerker;
- de afdeling P&O of HR;
- de arbodienst of bedrijfsarts.

Als je deze betrokkenen regelmatig spreekt, vang je zo snel mogelijk signaleren van werkdruk op.

### SCHAKEL HULP VAN BUITEN IN

Denk ook aan oren en ogen buiten je organisatie, zoals:

- de Inspectie SZW;
- de branche- of sectororganisatie;
- de werkgeversorganisatie;
- de vakbond.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



## SIGNALEN OPVANGEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## BESLUIT NEMEN

## PROJECT VORMEN

## COMMUNICEREN

## HERKEN DE SIGNALEN VAN WERKDruk

Voordat je verder gaat, is het goed een aantal dingen te controleren. Stel jezelf de volgende vragen:

- Weet ik precies wat ik onder werkdruk versta? Lees meer onder 'Wat is Werkdruk' (zie overzicht).
- Zijn er signalen in mijn organisatie waarvan werkdruk de oorzaak kan zijn?  
Denk bijvoorbeeld aan hoog verzuim, dalende productiviteit en servicegerichtheid, structureel overwerk en conflicten.
- Is dit een probleem dat in de hele organisatie speelt? Of komt het alleen voor in bepaalde afdelingen of functiegroepen?
- Heb ik goed gepolst wat anderen onder werkdruk verstaan? Heb ik goed in kaart gebracht of anderen signalen van werkdruk herkennen in de organisatie?

Heb je alle vragen beantwoord? Dan kun je besluiten of je **AAN DE SLAG** gaat met werkdruk. De antwoorden helpen ook te bepalen of je aanvullende informatie nodig hebt. Dan kun je vaststellen hoe je die het beste kunt verzamelen in Stap 2.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



## SIGNALLEN OPVANGEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING



## BESLUIT NEMEN

## PROJECT VORMEN

## COMMUNICEREN

## HERKEN DE SIGNALLEN VAN WERKDruk

Als je werkdruk wilt aanpakken, moet je in de organisatie veranderingen doorvoeren. Dit lukt alleen als je genoeg steun krijgt. Iedereen moet beseffen hoe noodzakelijk de aanpak van werkdruk is. Maar werknemers en werkgever moeten ook weten dat iedereen er beter van wordt.

### OVERTUIG DE WERKGEVER MET WERKDrukSIGNALLEN

De signalen van werkdruk en werkstress zullen je helpen de werkgever ervan te overtuigen dat het belangrijk is om werkdruk aan te pakken. Je kunt de signalen ook gebruiken om eventuele weerstand tegen de veranderingen bij de werkgever of collega's te voorkomen of weg te nemen. Maak daarom een overzichtelijke lijst van de (nieuwe) signalen van werkdruk. Denk aan werknemers die klagen over vermoeidheid of hoofdpijn, die minder efficiënt werken of meer verzuimen.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN >>



WAT EN WAAROM >



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN

## BESLUIT OM AAN DE SLAG TE GAAN

Wil je aan de slag met werkdruk, dan moet er wel een daadwerkelijk besluit liggen om werkdruk aan te pakken. Anders is de kans groot dat je aanpak van werkdruk mislukt. Ben jij zelf niet bevoegd om die beslissing te nemen voor je organisatie? Dan is het belangrijk dat je degene erbij betrekt die de beslissing wel kan nemen. Deze persoon moet namelijk de randvoorwaarden voor een project toezeggen. Ben je wel beslissingsbevoegd? Dan is het belangrijk dat je zelf de randvoorwaarden vaststelt. Doe dat in ieder geval voordat je definitief begint met het terugdringen van werkdruk.

### STEL DE RANDVOORWAARDEN VAST

Net als bij elk project zijn er belangrijke randvoorwaarden voor succes. Klik op iedere randvoorwaarde om verder te lezen:

- TIJD:
- GELD:
- RUIMTE:
- DRAAGVLAK.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALLEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN >>



WAT EN WAAROM >



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN

## BESLUIT OM AAN DE SLAG TE GAAN

KADER SLUITEN ✕

### TIJD

Projectleden die aan de slag gaan met het aanpakken van werkdruk, hebben daar tijd voor nodig. Krijgen ze die niet, dan is er kans dat de veranderingen niet (goed) worden doorgevoerd. Houd er ook rekening mee dat het doorvoeren van veranderingen in de hele organisatie tijdrovend kan zijn.

- GELD:
- RUIMTE:
- DRAAGVLAK.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN >>



WAT EN WAAROM >



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

## BESLUIT OM AAN DE SLAG TE GAAN

KADER SLUITEN ✕

### GELD

Om veranderingen door te voeren, is budget nodig. Stel een minimum- en maximumbedrag vast. Zo kun je voorkomen dat veranderingen mislukken omdat er te weinig geld is.

### SUCCESVOL PROJECT LEVERT GELD OP

Een succesvolle aanpak van werkdruk kost niet alleen geld. Deze levert ook geld op! Als de werkdruk afneemt, stijgen de productiviteit en kwaliteit. Ook dalen uiteindelijk de kosten van ziekteverzuim. Vraag je je af hoeveel budget je beschikbaar wilt stellen? Of wil je de werkgever ervan overtuigen dat je (meer) budget nodig hebt? Bedenk dan dat het aanpakken van werkdruk een investering is die zichzelf terugverdient.

- RUIMTE;
- DRAAGVLAK.

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALLEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN >>



WAT EN WAAROM >



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN

## BESLUIT OM AAN DE SLAG TE GAAN

KADER SLUITEN ✕

### RUIMTE

Je kunt werkdruk aanpakken met oplossingen die werknemers versterken, zoals een cursus. Maar vaak moet er ook in de organisatie van alles veranderen. Je moet dus de ruimte hebben om veranderingen door te voeren in de organisatie en in de manier van werken. Dit kunnen kleine veranderingen zijn, maar ook aanpassingen in het primaire proces of in de organisatie van het werk. Zorg ervoor dat de projectleden die aan de slag gaan met werkdruk, hiervoor echt voldoende ruimte en mogelijkheden krijgen.

- TJD:
- GELD:
- RUIMTE:
- DRAAGVLAK.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDRUK?



KADER SLUITEN ✕

## DRAAGVLAK

Een belangrijke randvoorwaarde in grotere organisaties is het draagvlak. Hierbij moet je ook goed letten op de structuur van de organisatie.

## GROTE ORGANISATIE: TOPMANAGEMENT

In een grote organisatie bepaalt het topmanagement of het werkdrukproject echt van start gaat. Dit hangt dus af van de betrokkenheid van deze managers. Is het management niet van plan om echt iets aan de werkdrukproblemen te doen, dan kun je beter niet met een werkdrukproject beginnen. De kans is dan groot dat het project niet goed of niet volledig wordt uitgevoerd. En dat schaadt het vertrouwen van werknemers in het topmanagement.

## GROTE EN MIDDELGROTE ORGANISATIES: MIDDENMANAGEMENT

Ook het middenmanagement speelt in (middel)grote organisaties een belangrijke rol. Denk bijvoorbeeld aan de team- en afdelingshoofden. Deze managers moeten in het dagelijks werk van afdelingen en teams de veranderingen ondersteunen. Ook moeten zij werknemers de ruimte geven om mee te denken over het project en nieuwe werkwijzen uit te proberen. Om van een verandertraject een succes te maken, heb je een enthousiast en betrokken middenmanagement nodig.

## MIDDELGROTE EN KLEINE BEDRIJVEN: DE WERKGEVER

Werk je in een klein bedrijf? Dan heb je de steun van de werkgever zelf nodig. De lijnen zijn in je bedrijf waarschijnlijk kort. Als de werkgever enthousiast is, kan hij helpen de juiste randvoorwaarden te creëren. Zo kan hij tijd en geld vrijmaken. Ook kan hij zelf meedenken over oplossingen. En hij kan zijn enthousiasme overbrengen op de werknemers.

SIGNALLEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN >>



WAT EN WAAROM >



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



## SIGNALLEN OPVANGEN

### BESLUIT NEMEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## PROJECT VORMEN

## COMMUNICEREN

## BESLUIT OM AAN DE SLAG TE GAAN

Als je de werkdruk wilt aanpakken, is het belangrijk dat je drie vragen kunt beantwoorden. Het maakt daarbij niet uit of je zelf kunt beslissen om aan de slag te gaan, of eerst akkoord vraagt aan de werkgever. Klik op de drie vragen om verder te lezen:

- [WAAROM IS DE WERKDruk AANPAKKEN BELANGRIJK?](#)
- [HOE ZIET JE AANPAK VAN WERKDruk ERUIT?](#)
- [WAT KOST HET AANPAKKEN VAN WERKDruk?](#)

Heb je duidelijke antwoorden op deze vragen?

Dan kun je [EEN WERKGROEP SAMENSTELLEN EN EEN WERKPLAN MAKEN.](#)



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



KADER SLUITEN ✕

## WAAROM IS DE WERKDruk AANPAKKEN BELANGRIJK?

### Er is een probleem

Uit de stap 'Signalen herkennen' blijkt dat werkdruk in jouw organisatie een probleem is. De signalen en bronnen die je hebt verzameld, maken duidelijk waar het probleem zit.

### Het probleem is bij ons groter dan gemiddeld

Vergelijk je eigen organisatie eens met andere organisaties in Nederland of in jouw sector. Zo krijg je een beeld van hoe groot het werkdrukprobleem is. Sommige werkgevers gebruiken benchmarkgegevens voor hun beslissingen. 'Wij doen het slechter dan de andere vestigingen' kan een reden zijn om actie te ondernemen. Benchmarkgegevens van gemiddelde organisaties in Nederland kun je vinden op [WWW.MONITORARBEID.NL](http://WWW.MONITORARBEID.NL)

### Het gaat ons veel geld kosten als we niets doen

Wat kost het je organisatie als jullie de werkdruk niet aanpakken?

Een [BUSINESS CASE](#) kan je inzicht geven in de kosten van werkdruk in jouw organisatie.

SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDRUK?



KADER SLUITEN ✕

## HOE ZIET JE AANPAK VAN WERKDRUK ERUIT?

Deze Werkdruk Wegwijzer beschrijft hoe je het werkdrukproject kunt aanpakken. Bestudeer daarom de verschillende **STAPPEN** van deze wegwijzer. Klik er eens doorheen: zo krijg je een idee van wat je kunt verwachten van de aanpak van werkdruk.

| STAP 1:<br>IS ER SPRAKE VAN<br>WERKDRUK? | STAP 2:<br>WEET JE WAAR DE<br>WERKDRUK DOOR<br>KOMT? | STAP 3:<br>WAT KUN JE AAN<br>WERKDRUK DOEN? | STAP 4:<br>AAN DE SLAG! | STAP 5:<br>HEEFT JE AANPAK<br>SUCCES? |
|--|--|---|-------------------------|---------------------------------------|
| ENKELE WEKEN                             | ENKELE WEKEN   | ENKELE WEKEN                                | ENKELE MAANDEN          | ENKELE WEKEN                          |
| SIGNALEN OPVANGEN                        | OORZAKEN ZOEKEN                                      | OPLOSSINGEN<br>VERZAMELEN                   | AANKONDIGEN             | AANPAK EVALUEREN                      |
| BESLUIT NEMEN                            | FOCUS AANBRENGEN                                     | OPLOSSINGEN<br>PASSEND MAKEN                | UITVOEREN               | BORGEN AANPAK                         |
| PROJECT VORMEN                           |  | OPLOSSINGEN<br>PRIORITEREN                  | SUCCESSEN DELEN         |                                       |
| COMMUNICEREN                             |  | PLAN MAKEN                                  |                         |                                       |

SIGNALE  
OPVANG

BESLUIT



PROJEC  
VORMEN

COMMUNICEREN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



## SIGNALLEN OPVANGEN

## BESLUIT NEMEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## PROJECT VORMEN

## COMMUNICEREN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

## BESLUIT OM AAN DE SLAG TE GAAN

KADER SLUITEN ✕

### WAT KOST HET AANPAKKEN VAN WERKDruk?

De kosten van je project zijn sterk afhankelijk van de maatregelen die je neemt. Bovendien moet je de kosten meerekenen in de uren die iedereen voor het project maakt. Stel ook vast of er voldoende geld beschikbaar is als de maatregelen omvangrijker zijn dan je eerst dacht. Het is vaak praktisch om de grenzen van het budget vast te stellen.

### DENK OOK AAN DE OPBRENGSTEN

De aanpak van werkdruk kan ook geld en tijd opleveren, bijvoorbeeld doordat processen verbeteren of het ziekteverzuim daalt. Reken ook deze opbrengsten mee, als je de kosten van je project begroot.

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALLEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE >



CHECK



VERANDERING

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN

## BESLUIT OM AAN DE SLAG TE GAAN

Kun je zelf de beslissing nemen om aan de slag te gaan met werkdruk? Bedenk dan alvast wie je hierbij kunt betrekken. Draagvlak in de organisatie helpt je de aanpak goed en volledig uit te voeren. Meer hierover lees je onder [STEL EEN WERKGROEP SAMEN EN MAAK EEN WERKPLAN.](#)

### ZOEK EEN SPONSOR

Moet je eerst de werkgever overtuigen? Zoek dan een sponsor in het management. Het kan een grote steun zijn als (minstens) één lid van het managementteam voorstander is van het aanpakken van werkdruk. Zeker als dit lid ook bereid is om je tijdens de uitvoering actief te ondersteunen. Pas wel op dat je sponsor niet de enige voorstander blijkt te zijn van het project. Als de sponsor opeens wegvalt, is in dat geval ook de steun voor je hele project verdwenen.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALLEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK >



VERANDERING

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN

## BESLUIT OM AAN DE SLAG TE GAAN

Controleer een aantal dingen voordat je verder gaat. Stel jezelf eens de volgende vragen:

- Hebben we genoeg tijd, geld en ruimte om werkdruk aan te pakken?
- Is het me helemaal duidelijk waarom de aanpak van werkdruk belangrijk is?
- Heb ik een goed beeld van wat de stappen van de aanpak van werkdruk inhouden?
- Weet ik wat het project gaat kosten en wat het budget is?
- Heb ik genoeg informatie om een beslissing te nemen? Of heb ik genoeg informatie om de werkgever ervan te overtuigen een beslissing te nemen?
- Is er draagvlak bij de werkgever om de aanpak van werkdruk echt volledig uit te voeren?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING >

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN

## BESLUIT OM AAN DE SLAG TE GAAN

Ook als werkdruk echt een probleem vormt in je organisatie, hoeft niet iedereen zich daarvan bewust te zijn. Toch moeten werknemers en werkgever bereid zijn mee te werken aan veranderingen. Zonder veranderingen kun je werkdruk immers vaak niet terugdringen.

### LEG UIT WAT DE NOODZAAK IS

Om draagvlak te creëren, moet je anderen uitleggen waarom verandering noodzakelijk is. Ook moet je ze uitleggen waarom het belangrijk is om meteen te handelen. Zorg eerst dat er draagvlak is bij mensen die beslissen om het project uit te voeren. Pas dan is het handig om werknemers op de werkvloer erbij te betrekken.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

COMMUNICEREN

## STEL EEN WERKGROEP SAMEN EN MAAK EEN WERKPLAN

Het is belangrijk dat je de aanpak van werkdruk benadert als een project. Zo'n systematische aanpak maakt het ingewikkelde probleem werkdruk overzichtelijk. Daarbij horen een werkgroep en een werkplan. De werkgroep zorgt ervoor dat je daadwerkelijk vooruitgang boekt met het project. Ook moet de werkgroep voorkomen dat de aandacht voor het project verslapt door de werkzaamheden van alledag. Heb je een klein bedrijf, dan kun je zelf als werkgroep optreden. Het kan wel handig zijn dat je je laat ondersteunen door een werknemer.

### WERKGROEP

Een werkgroep zorgt ervoor dat je werkdrukproject goed loopt. De werkgroep bestaat uit mensen uit je organisatie die verantwoordelijk zijn voor het project. Zij bewaken de voortgang van het project en treden op als ambassadeurs van de werkdrukaanpak in je organisatie.

### WERKPLAN

De afspraken over de uitvoering van het project leg je vast in een werkplan. Dit helpt je de juiste koers te bewaren tijdens de uitvoering. In het werkplan staat onder meer:

- wat de doelstellingen van het project zijn;
- welke taken de werkgroep uitvoert om die doelstellingen te behalen;
- wie welke taken uitvoert en welke verantwoordelijkheden heeft;
- welke planning jullie volgen, met welke mijlpalen en beslismomenten;
- hoe de werkgroep tijdens de uitvoering met de rest van de organisatie communiceert over het project.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

COMMUNICEREN

## STEL EEN WERKGROEP SAMEN EN MAAK EEN WERKPLAN

Wil je aan de slag met werkdruk, begin dan met het samenstellen van een werkgroep. Zorg ervoor dat deze werkgroep de organisatie of het onderdeel daarvan zo goed mogelijk vertegenwoordigt. De leden van de werkgroep zorgen namelijk ook voor draagvlak in de organisatie. Lees meer in: [STEL DE OPTIMALE WERKGROEP SAMEN](#). De leden van de werkgroep stellen vervolgens samen een werkplan op. Deze Wegwijzer laat zien hoe je een duidelijk en breed gedragen werkplan kunt opstellen. Meer informatie vind je in: [STEL EEN HELDER EN EENDUIDIG WERKPLAN OP](#).



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDRUK?



KADER SLUITEN ✕

## STEL DE OPTIMALE WERKGROEP SAMEN

Een slagvaardige werkgroep bestaat in een klein bedrijf uit twee tot drie personen. In een middelgrote of grote organisatie is de werkgroep bij voorkeur drie tot acht personen groot. Het is de bedoeling dat de werkgroep zo goed mogelijk de organisatie of afdeling vertegenwoordigt. Het is handig als in de werkgroep ook leden zitten die bevoegd zijn om beslissingen te nemen.

## ZORG VOOR GOEDE VERTEGENWOORDIGERS

Neem de volgende personen in de werkgroep op:

- werknemers die weten wat er speelt op de werkvloer;
- iemand die beslissingsbevoegd is (mandaat heeft) om organisatieaanpassingen door te voeren, zoals de werkgever zelf of iemand van het hogere management;
- een werknemer die verantwoordelijk is voor veilig en gezond werken in de organisatie, zoals de preventiemedewerker;
- een werknemer die verantwoordelijk is voor het personeelsbeleid, zoals een P&O'er of HR-adviseur;
- iemand die de belangen van werknemers vertegenwoordigt, zoals een OR-lid of PVT-lid;
- iemand die direct leiding geeft aan een afdeling of groep werknemers.

## BETREK EXTERNE DESKUNDIGEN BIJ DE WERKGROEP

Het kan praktisch zijn om mensen van buiten te betrekken bij de werkgroep. Denk bijvoorbeeld aan iemand van de branche- of sectororganisatie van je organisatie. Deze vertegenwoordiger kan informatie en oplossingen vanuit de sector aandragen.

## ZORG VOOR EEN DUIDELIJKE ROLVERDELING

Wergroepleden kunnen diverse rollen vervullen, zoals die van voorzitter en notulist. Ook moet iemand zorgen voor communicatie met de organisatie (zie 'Communiceren') en draagvlak bij de achterban. Bespreek bij het begin van het project de rolverdeling met de werkgroepleden. Vraag ieder lid bijvoorbeeld waarom hij deel uitmaakt van de werkgroep en wat hij er persoonlijk mee wil bereiken. Zo zie je gauw welke rol bij welk lid pas. Lees hierover meer onder 'Met wie'.

SIGNALE  
OPVANG

BESLUIT

PROJECT  
VORMEN



COMMUNICATIE



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



KADER SLUITEN ✕

## STEL EEN HELDER EN EENDUIDIG WERKPLAN OP

De werkgroep kan alleen een goed werkplan opstellen als de leden allemaal hetzelfde verstaan onder werkdruk. Bespreek daarom in de werkgroep wat je wel en niet met werkdruk bedoelt. Het is belangrijk dat de werkgroepleden uiteindelijk één definitie van werkdruk gebruiken. Ook mag deze beschrijving van werkdruk niet tijdens het project veranderen. Dat werkt verwarrend en kan de voortgang van het project verstoren.

## IN VIJF STAPPEN NAAR EEN WERKPLAN

Als de werkgroepleden samen een beschrijving van werkdruk hebben gekozen, kunnen ze het werkplan opstellen. Deze Wegwijzer beschrijft vijf belangrijke stappen hiervoor:

1. probleem signaleren en voorbereidingen treffen;
2. de probleemanalyse opstellen;
3. oplossingen bedenken;
4. oplossingen uitvoeren;
5. evalueren.

## VUL DE STAPPEN SAMEN IN

Je kunt iedere stap op verschillende manieren invullen. Neem alle stappen in de werkgroep eens door en bespreek hoe je deze voor jouw organisatie het beste kunt uitvoeren. Je kunt per stap vaststellen:

- **wat** je gaat doen;
- **hoe** je het gaat doen;
- **wanneer** je het gaat doen;
- **wie** het voortouw neemt.

Spreek ook af hoe en wanneer jullie deze acties communiceren in de organisatie, en wie dat doet. Het is handig om de taken en verantwoordelijkheden duidelijk vast te leggen in het werkplan. Dan kunnen de werkgroepleden elkaar hierop aanspreken en de voortgang van het project bewaken.

SIGNALE  
OPVANG

BESLUIT

PROJECT  
VORMEN



COMMUNICATIE



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

COMMUNICEREN

## STEL EEN WERKGROEP SAMEN EN MAAK EEN WERKPLAN

Als je aanpak van werkdruk succesvol is, zullen er in de organisatie dingen veranderen. Maar dat lukt alleen met steun van werkgever én werknemers. Zij moeten het probleem erkennen en ervan overtuigd zijn dat verandering noodzakelijk is. Ook moeten ze vertrouwen hebben in de aanpak.

### ZORG DAT JE MENSEN AAN BOORD KRIJGT

De werkgroep moet moeite willen doen om iedereen in de organisatie aan boord te krijgen. Je kunt bijvoorbeeld vrijwilligers vragen om deel te nemen aan de werkgroep. Of je kunt juist mensen bij het project betrekken, die er wat negatiever tegenover staan. Zo kunnen zij zelf iets doen aan de knelpunten die ze zien. Als een werkgever zijn werknemers persoonlijk vraagt om deel te nemen aan het project, stuurt hij het signaal dat hij aanpak van de werkdruk belangrijk vindt. Natuurlijk heeft dit alleen zin als werkgroepleden ook echt de middelen, tijd en ruimte krijgen om werk te maken van het project.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDRIK?



SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

COMMUNICEREN

## STEL EEN WERKGROEP SAMEN EN MAAK EEN WERKPLAN

Heb je een werkgroep samengesteld en ligt er een werkplan?

Stel jezelf dan ter controle eens deze vragen:

### WERKGROEP

- Vormen de werkgroepleden een goede afspiegeling van de organisatie?
- Heb ik nagedacht over het betrekken van externe deskundigen bij het project, zoals een adviseur van de brancheorganisatie?
- Zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden van werkgroepleden duidelijk verdeeld?
- Heb ik de werknemers betrokken bij de werkgroep?
- Zijn alle leden van de werkgroep echt bereid om bij te dragen aan het project?

### WERKPLAN

- Zijn de leden van de werkgroep het eens over wat ze onder werkdruk verstaan?
- Is het duidelijk hoe de werkdrukaanpak in de organisatie eruit gaat zien?
- Heeft de werkgroep alle stappen helder vastgelegd in een werkplan?
- Staat in het werkplan beschreven wat de werkgroepleden gaan doen, hoe en wanneer ze dat doen, en wie het voortouw neemt?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING



COMMUNICEREN

## STEL EEN WERKGROEP SAMEN EN MAAK EEN WERKPLAN

Je kunt voor het project werkdruk veel leren van verandertrajecten uit het verleden. Gebruik de antwoorden op deze vragen bij het opstellen van het werkplan:

- Welke veranderingen waren succesvol en welke niet?
- Kun je achterhalen waarom de succesvolle veranderingen in je organisatie zo goed werkten?
- En waarom werkten de minder succesvolle veranderingen niet goed?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN >>



WAT EN WAAROM >



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## BRENG JE COLLEGA'S OP DE HOOGTE

Om werkdruk succesvol aan te pakken, heb je betrokken projectleden én betrokken collega's nodig. Goede communicatie over het doel, de voortgang en de resultaten van je project is van groot belang voor die betrokkenheid. Het is dus goed om communicatie als apart onderdeel op te nemen in je werkplan. Beschrijf in ieder geval wanneer je over het project communiceert en wie er voor de communicatie verantwoordelijk is. Onder [HOE](#) vind je diverse communicatietips.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## BRENG JE COLLEGA'S OP DE HOOGTE

Hebben jullie besloten om aan de slag te gaan met de aanpak van werkdruk? Dan is het tijd om de hele organisatie hiervan op de hoogte te stellen. Het is belangrijk om aan iedereen uit te leggen dat de aanpak van werkdruk voor je organisatie belangrijk is, en waarom. Benadruk vooral wat voor iedereen de voordelen zijn van minder werkdruk. Maak ook duidelijk dat de werkgever of directie achter de plannen staat.

### LET OP DE TIMING

Timing is belangrijk. Je wilt immers snel laten weten dat je organisatie met werkdruk aan de slag gaat. Maar je moet er ook voor zorgen dat er niet te veel tijd zit tussen de aankondiging en de eerste actie. Loopt het project eenmaal, dan moet je regelmatig communiceren met de andere collega's over de voortgang. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld het werkoverleg of de teamvergadering. Je kunt ook gebruikmaken van een interne mailing of van intranet.

### MAAK DE COMMUNICATIE HELDER EN CONCREET

Het is belangrijk dat de communicatie helder en concreet is. Schets in grote lijnen de eerste stappen, het tijdspad én de momenten waarop de werkgroep graag input van werknemers krijgt. Je kunt aangeven bij welke werkgroepleden werknemers terecht kunnen met vragen. Zorg in ieder geval voor positieve en praktische communicatie en vermijd tegenstrijdige boodschappen. Het is belangrijk om collega's enthousiast te maken. Besteed echter ook aandacht aan de vragen en knelpunten waar ze mee zitten. Benadruk vooral dat werkgever en werknemers samen kunnen zorgen voor een fijne werkomgeving zonder werkdrukproblemen.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?



SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE >



CHECK



VERANDERING

## BRENG JE COLLEGA'S OP DE HOOGTE

De manier waarop je communiceert over de aanpak van werkdruk, is bepalend voor het beeld dat werknemers krijgen van die aanpak. Draagvlak onder werknemers is weer van groot belang voor het uiteindelijke succes. Zorg ervoor dat de communicatie tweerichtingsverkeer is. Het is belangrijk dat de werkgroep helder communiceert over de voortgang van de aanpak. Maar de werkgroep moet ook goed blijven aanvoelen wat er op de werkvloer speelt.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDRIJK?



SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN

PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK >



VERANDERING

## BRENG JE COLLEGA'S OP DE HOOGTE

Heb je een plan voor de communicatie, ga dan met de werkgroep het volgende na:

- Wat is de meest geschikte manier om werknemers op de hoogte te houden van het project?
- Hebben we communicatie als onderwerp opgenomen in ons werkplan?
- Hebben we iemand aangewezen die verantwoordelijk is voor de communicatie met de organisatie of de afdeling?
- Maken we ruimte voor tweerichtingsverkeer bij de communicatie, zodat werknemers hun ideeën en reacties kunnen delen?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# STAP 1. IS ER SPRAKE VAN WERKDruk?




SIGNALEN  
OPVANGEN

BESLUIT NEMEN


PROJECT  
VORMEN

COMMUNICEREN >>

 WAT EN WAAROM

 HOE

 MET WIE

 CHECK

 VERANDERING >

## BRENG JE COLLEGA'S OP DE HOOGTE

Goede communicatie is noodzakelijk om collega's te overtuigen van het belang van de aanpak. Het is ook belangrijk om werknemers betrokken te houden bij het project. De communicatie werkt het beste als er sprake is van tweerichtingsverkeer. Als werknemers inspraak hebben, maken ze echt deel uit van het project. Daardoor wordt de kans op weerstand tegen je aanpak van werkdruk veel kleiner.

GA DOOR NAAR:

STAP 2. **WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT** >

 TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



ORZAKEN  
ZOEKEN



OCUS  
AANBRENGEN



Hoeveel werkdruk ervaren werknemers in je organisatie? Wat zijn eigenlijk de oorzaken van die werkdruk? En op welke afdelingen of in welke functiegroepen is de werkdruk het meest problematisch? De tweede stap van de Werkdruk Wegwijzer helpt je om deze vragen te beantwoorden.

## VAN OORZAAK NAAR PASSENDE AANPAK

Aan het einde van stap 2 ken je de oorzaken van werkdruk en heb je de invalshoek van de aanpak in jouw organisatie bepaald. Je hebt besloten welke knelpunten je (als eerste) moet aanpakken. Ook heb je vastgesteld op welke groep(en) werknemers de aanpak zich vooral moet richten.



*‘We hebben een bijeenkomst over werkdruk gehad met alle medewerkers van de afdeling. We kozen vier knelpunten waarmee we aan de slag gaan. Nu heb ik echt het gevoel dat we iets aan de werkdruk gaan doen. Het was eigenlijk best fijn om zo met mijn collega’s over werkdruk te praten.’*

MEDEWERKER BIJ DE OVERHEID



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



OORZAKEN  
ZOEKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

FOCUS  
AANBRENGEN

## ONDERZOEK DE OORZAKEN VAN WERKDruk

Wil je weten wat de mogelijke oorzaken zijn van werkdruk in je organisatie? Zorg dan dat je een goed beeld krijgt van de knelpunten waar werknemers dagelijks in hun werk mee te maken hebben. Als je de beschikbare informatie hebt bestudeerd (zie stap 1 – ‘Signalen opvangen’), heb je daar al een globaal idee van. Maar wil je de knelpunten precies kunnen aanwijzen, dan is het vaak nodig om (aanvullende) informatie te verzamelen.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



## OORZAKEN ZOEKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## FOCUS AANBRENGEN

## ONDERZOEK DE OORZAKEN VAN WERKDruk

Je werknemers of je collega's zijn de belangrijkste informatiebron om de oorzaken van werkdruk te achterhalen. Zij ervaren immers zelf de werkdruk en hebben daardoor de kennis om de oorzaken ervan vast te stellen.

### INVENTARISEER DE OORZAKEN

Hoe kun je de kennis van werknemers in kaart brengen? Daarvoor zijn verschillende methoden. Klik op onderstaande manieren, om er meer over te lezen:

- [GA IN GESPREK MET WERKNEMERS OF ORGANISEER EEN WERKSESSIE.](#)
- [VERZOEK WERKNEMERS EEN VRAGENLIJST IN TE VULLEN.](#)

Je kunt deze handige [BESLISBOOM](#) gebruiken om te bepalen welke methode het beste past bij jouw organisatie.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



OORZAKEN  
ZOEKEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



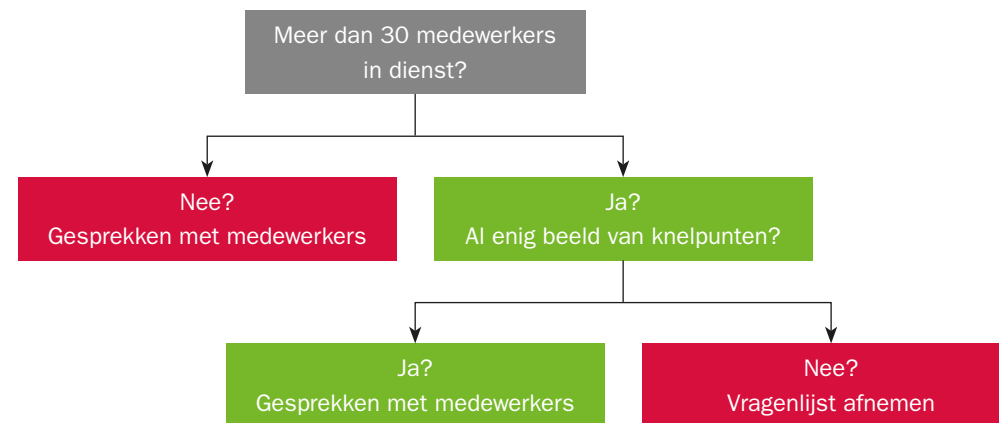
VERANDERING

FOCUS  
AANBRENGEN

KADER SLUITEN ✕

## STAP VOOR STAP NAAR DE BESTE METHODE

Wil je uitzoeken welke methode het beste werkt om de werkdruk te inventariseren?  
Deze beslisboom kan je helpen.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



## GA IN GESPREK MET WERKNEMERS

Praten met werknemers is een goede manier om te signaleren hoe individuele werknemers werkdruk beleven. Ook helpt dit je te achterhalen wat de oorzaken ervan zijn.

## ZOEK DE PASSENDE GESPREKSVORM

Je kunt een gesprek met werknemers op verschillende manieren voeren. Als handvat kun je bijvoorbeeld diverse instrumenten voor werkgevers en werknemers gebruiken, zoals:

- [IN GESPREK OVER STRESS](#);
- [STAPPENPLAN STRESS DE BAAS](#).
- Je kunt werknemers ook het gesprek met elkaar laten voeren. De [KOERSKAART 'VAN WERKSTRESS NAAR WERKPLEZIER'](#) is geschikt voor kleine groepen, de [GESPREKSLEIDRAAD WERKSTRESS](#) helpt om werknemers 1 op 1 de dialoog aan te laten gaan. Eerst meer lezen over de gespreksleidraad? Zie de [TOELICHTING](#).

## GA HET GESPREK AAN IN EEN WERKSESSIE

Je hoeft gesprekken niet met iedere individuele werknemer te voeren. Je kunt ook werksessies voor groepen werknemers organiseren. Dat is een waardevolle manier om werknemers te betrekken bij het aanwijzen van knelpunten. De [BIJLAGE](#) van deze Werkdruk Wegwijzer gaat hier dieper op in. De informatie in de bijlage helpt je om een werksessie over oorzaken én oplossingen voor werkdruk te organiseren voor een team.

## COMBINEER JE GESPREK MET VRAGENLIJSTEN

Je kunt gesprekken met werknemers goed combineren met [VRAGENLIJSTEN](#). Eerst gesprekken voeren met werknemers kan helpen om de juiste onderwerpen op te nemen in de vragenlijst. Je kunt werknemers ook verzoeken eerst een vragenlijst in te vullen. Die kun je dan gebruiken om in een persoonlijk gesprek door te vragen naar het 'verhaal achter de cijfers'.

OORZAKEN  
ZOEKEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

FOCUS  
AANBRENGEN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



KADER SLUITEN ✕

OORZAKEN  
ZOEKEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

FOCUS  
AANBRENGEN

## VERZOEK WERKNEMERS EEN VRAGENLIJST IN TE VULLEN

Vragenlijsten helpen je de werkdruk te 'meten'. Vooral voor grote organisaties vormen ze vaak een goede aanvulling op het gesprek met werknemers. Een vragenlijst afnemen is vooral nuttig als:

- je nog geen duidelijk beeld hebt van het werkdrukprobleem;
- je organisatie relatief groot is (meer dan 30 mensen);
- cijfermateriaal de belangrijkste bron is om beslissingen op te baseren.

Heeft je organisatie geen ervaring met het afnemen van vragenlijsten, dan is het raadzaam om hiervoor een (externe) deskundige in te schakelen (zie: [MET WIE](#)).

## BENUT VOORAL BESTAANDE VRAGENLIJSTEN

Er zijn al veel [VRAGENLIJSTEN](#) van goede kwaliteit. Je hoeft dus het wiel niet opnieuw uit te vinden. Als je deze vragenlijsten gebruikt, weet je ook meteen zeker dat je het goed aanpakt. Veel vragenlijsten kun je voor alle typen organisaties en alle sectoren gebruiken. Of je kunt ze eenvoudig aanpassen aan de kenmerken van je eigen organisatie. Maar let op: de vragenlijst moet wel aansluiten bij de omschrijving van werkdruk die je hanteert.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



KADER SLUITEN ✕

## KIES BIJVOORBEELD ÉÉN VAN DEZE VRAGENLIJSTEN

Je kunt onder meer de volgende vragenlijsten gebruiken:

- **WERKDruk AANPAKKEN IN HET MKB** is een dossier van FNV Bondgenoten. Het bevat twee vragenlijsten die je helpen om de omvang en oorzaken van werkdruk in kaart te brengen.
- **VBBA 2.0**\* is de naam van de gevalideerde Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA). Je kunt de vragenlijst gebruiken voor onderzoek naar werkbeleving, psychosociale arbeidsbelasting en de gevolgen daarvan op motivatie en (mentale) gezondheid van werknemers.
- Werkdrukvragenlijst\* is een door TNO ontwikkelde vragenlijst die werknemers zelf moeten invullen. De vragenlijst helpt je om de knelpunten op het gebied van werkdruk vast te stellen bij groepen werknemers.
- **HANDREIKING PSA-ARBOCATALOGI** is een digitale kaartenbak van de Stichting van de Arbeid. Deze handreiking bevat instrumenten en oplossingen die worden genoemd in arbocatalogi.

\* Aan het gebruik van deze vragenlijsten zijn kosten verbonden

OORZAKEN  
ZOEKEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

FOCUS  
AANBRENGEN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



ORZAKEN  
ZOEKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

FOCUS  
AANBRENGEN

## ONDERZOEK DE OORZAKEN VAN WERKDruk

KADER SLUITEN ✕

### ORGANISEER ZELF EEN WERKSESSIE

In de bijlage van deze Werkdruk Wegwijzer krijg je uitleg over hoe je een werksessie met werknemers kunt organiseren. Ook krijg je inzicht in de werkvormen die onderdeel kunnen zijn van de werksessie. Klik [HIER](#) voor een draaiboek van de werksessie.

### LET OP

Je verlaat **STAP 2** van het stappenplan. Mocht je hiernaar terug willen keren, klik dan vanuit de werksessie op het startoverzicht van de Werkdruk Wegwijzer en blader naar **STAP 2**



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



## OORZAKEN ZOEKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## FOCUS AANBRENGEN

## ONDERZOEK DE OORZAKEN VAN WERKDruk

Je kunt niet zonder hulp uitzoeken wat de oorzaken zijn van werkdruk in je organisatie. Daarvoor moet je samenwerken met de werknemers. Bedenk goed wie het beste de gesprekken met werknemers kunnen voeren.

### BEDENK WIE HET GESPREK AANGAAT

De werkgever, de werkgroepleden of andere collega's kunnen de gesprekken voeren over werkdruk. Maar soms is het verstandig om de gesprekken door een buitenstaander te laten voeren. Mogelijk voelen werknemers zich veiliger als ze knelpunten met iemand van buiten de organisatie kunnen bespreken.

### ZORG VOOR KENNIS BIJ HET ANALYSEREN VAN VRAGENLIJSTEN

Een vragenlijst afnemen is niet ingewikkeld. Om de resultaten te analyseren, is wel specialistische kennis nodig. Is die kennis in je organisatie niet aanwezig, dan is het verstandig om hiervoor een externe partij in te schakelen. Denk bijvoorbeeld aan de arbodienst of een adviesbureau.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



## ORZAKEN ZOEKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## FOCUS AANBRENGEN

## ONDERZOEK DE OORZAKEN VAN WERKDruk

Heb je de oorzaken van werkdruk in je organisatie onderzocht?

Ga dan voor jezelf het volgende na:

- Is het duidelijk welke knelpunten in het dagelijks werk de oorzaak zijn van werkdruk in onze organisatie?
- Zijn de oorzaken duidelijk en concreet?
- Heb ik bij werknemers gecheckt of zij zich herkennen in de knelpunten?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



## OORZAKEN ZOEKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING



## FOCUS AANBRENGEN

## ONDERZOEK DE OORZAKEN VAN WERKDruk

Het is belangrijk dat collega's elkaar regelmatig spreken over werkdruk. Zo kunnen ze elkaar helpen en tijdig aan de bel trekken bij problemen. Maar ook periodieke gesprekken tussen werkgever en werknemers zijn belangrijk.

### VRAAG DOOR TOT JE DE KERN VINDT

Als je echt iets wilt veranderen, moet je zoeken naar 'de vraag achter de vraag'. Vraag dus net zo lang door tot je echt de kern van het werkdrukprobleem hebt gevonden. Houd er rekening mee dat verschillende mensen knelpunten heel anders ervaren. Ze kunnen zelfs compleet andere knelpunten ervaren, afhankelijk van hun plek in de organisatie en hun belangen. De afdeling inkoop zal bijvoorbeeld andere problemen ervaren dan de afdeling productie. Het is dus goed om het werkdrukprobleem vanuit diverse invalshoeken te bekijken. Een effectieve werkvorm hiervoor is de [WERKSESSIE](#).



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



KADER SLUITEN ✕

OORZAKEN  
ZOEKEN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING >

FOCUS  
AANBRENGEN

## WERKSESSIE

Werknemers zijn de ervaringsdeskundigen van de dagelijkse gang van zaken in je organisatie. Zij hebben in de praktijk te maken met knelpunten die werkdruk veroorzaken. Wil je weten wat de belangrijkste knelpunten zijn die werkdruk veroorzaken? Dan is deze kennis van de werknemers dus onmisbaar. Een werksessie of workshop organiseren met werknemers is een effectieve manier om hun kennis te benutten. Zo ontwikkelen jullie samen een goede aanpak, die bovendien een groot draagvlak heeft.

## ORGANISEER ZELF EEN WERKSESSIE

In de Werkdruk Wegwijzer krijg je uitleg over hoe je een werksessie met werknemers kunt organiseren. Ook krijg je inzicht in de werkvormen die onderdeel kunnen zijn van de werksessie. Klik [HIER](#) voor een draaiboek van de werksessie.

## LET OP

Je verlaat **STAP 2** van het stappenplan. Mocht je hiernaar terug willen keren, klik dan vanuit de werksessie op het startoverzicht van de Werkdruk Wegwijzer en blader naar **STAP 2**



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDRUK DOOR KOMT?



ORZAKEN  
ZOEKEN

FOCUS  
AANBRENGEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## FOCUS OP DE KERN VAN HET PROBLEEM

Wil je werkdruk effectief aanpakken, dan moet je keuzes maken. Je kunt immers niet alles tegelijk doen. Maar hoe bepaal je wat je als eerste moet aanpakken? Dat hangt af van de kern van het werkdrukprobleem. Er zijn twee manieren die je inzicht kunnen geven in die kern:

- kijken naar specifieke risicogroepen;
- prioriteiten aanbrengen in de knelpunten.

Voor beide manieren moet je eerst de verzamelde gegevens bestuderen.  
Klik op **HOE** om te lezen hoe je dat kunt doen.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



ORZAKEN  
ZOEKEN

OCUS  
AANBRENGEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## FOCUS OP DE KERN VAN HET PROBLEEM

Je kunt in drie fasen vaststellen wat de kern van het werkdrukprobleem is.  
Klik op iedere fase om er meer over te lezen:

- BESTUDEER DE VERZAMELDE GEGEVENS.
- KIJK NAAR SPECIFIEKE RISICOGROEPEN.
- BRENG PRIORITEITEN AAN IN DE KNELPUNTEN.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



KADER SLUITEN ✕

- ORZAKEN ZOEKEN
- FOCUS AANBRENGEN >>**
- WAT EN WAAROM
- HOE >**
- MET WIE
- CHECK
- VERANDERING

## BESTUDEER DE VERZAMELDE GEGEVENS

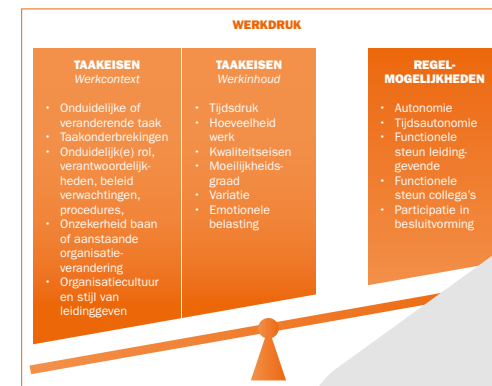
Bestudeer en bespreek met de werkgroep alle gegevens die je hebt verzameld, zoals:

- de bestaande informatie;
- de samenvattingen van de gesprekken met werknemers;
- de cijfers van het vragenlijstonderzoek.

Bespreek samen wat je opvalt als je de gegevens bekijkt. Welke dingen hadden jullie verwacht en welke niet? Hoe staat het ervoor met de werkdruk in jullie organisatie?

## BENUT HET WERKDrukMODEL

Het werkdrukmodel biedt een praktisch handvat bij het bestuderen van oorzaken van werkdruk. Hierin vind je diverse mogelijke oorzaken, zoals het werk zelf, de werkcontext, de sociale omgeving en een gebrek aan regelruimte. Op basis van de verzamelde gegevens kun je kijken welke factoren uit het model in jouw organisatie de belangrijkste risico's vormen.



### LET OP

Bij het doorklikken naar het werkdrukmodel verlaat je **STAP 2** van het stappenplan. Mocht je hier naar terug willen keren, klik dan vanuit het werkdrukmodel op het startoverzicht van de Werkdruk Wegwijzer en blader naar **STAP 2**



# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



ORZAKEN  
ZOEKEN

OCUS  
AANBRENGEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## FOCUS OP DE KERN VAN HET PROBLEEM

KADER SLUITEN ✕

### KIJK NAAR SPECIFIEKE RISICOGROEPEN

Het is goed mogelijk dat bepaalde groepen werknemers meer last hebben van werkdruk dan andere. Gebruik de cijfers die je hebt verzameld om dit te onderzoeken. Kijk bijvoorbeeld naar verschillen tussen afdelingen, functiegroepen en leeftijdsgroepen. Heeft een bepaalde groep duidelijk meer last van werkdruk, dan is het verstandig om je aanpak op die groep te richten.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDRUK DOOR KOMT?



ORZAKEN  
ZOEKEN

OCUS  
AANBRENGEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## FOCUS OP DE KERN VAN HET PROBLEEM

KADER SLUITEN ✕

### BRENG PRIORITEITEN AAN IN DE KNELPUNTEN

Prioriteiten aanbrengen in de knelpunten kan je helpen om te ontdekken wat precies de kern van het probleem is. Bekijk de knelpunten één voor één kritisch. Bepaal vervolgens welke knelpunten grote problemen vormen voor je organisatie. Dit kan het geval zijn als het:

- voor **veel werknemers** een knelpunt is;
- voor **grote problemen** zorgt;
- de oorzaak is van **meerdere problemen**.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



ORZAKEN  
ZOEKEN

FOCUS  
AANBRENGEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## FOCUS OP DE KERN VAN HET PROBLEEM

De werkgroep kan zelf prioriteiten aanbrengen in de knelpunten. Maar het is waardevoller om hier ook andere werknemers bij te betrekken. Dat kun je doen in de vorm van een werksessie. Daarin kunnen niet alleen de knelpunten, maar ook ideeën voor oplossingen aan bod komen. Achterin de Werkdruk Wegwijzer krijg je uitleg over hoe je een werksessie met werknemers kunt organiseren. ([KLIK HIER](#))



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



ORZAKEN  
ZOEKEN

FOCUS  
AANBRENGEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## FOCUS OP DE KERN VAN HET PROBLEEM

KADER SLUITEN ✕

### ORGANISEER ZELF EEN WERKSESSIE

In de bijlage van deze Werkdruk Wegwijzer krijg je uitleg over hoe je een werksessie met werknemers kunt organiseren. Ook krijg je inzicht in de werkvormen die onderdeel kunnen zijn van de werksessie. Klik [HIER](#) voor een draaiboek van de werksessie.

### LET OP

Je verlaat **STAP 2** van het stappenplan. Mocht je hiernaar terug willen keren, klik dan vanuit de werksessie op het startoverzicht van de Werkdruk Wegwijzer en blader naar **STAP 2**



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



OORZAKEN  
ZOEKEN

FOCUS  
AANBRENGEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK

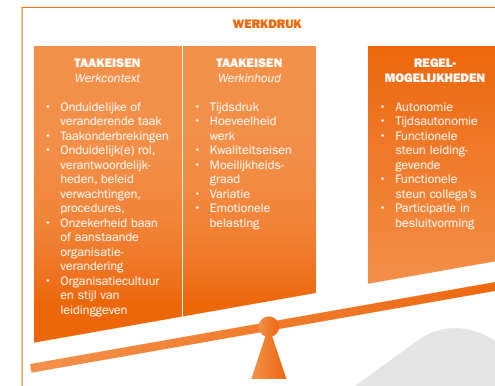


VERANDERING

## FOCUS OP DE KERN VAN HET PROBLEEM

Als je de kern van het probleem hebt vastgesteld, stel jezelf dan nog eens de volgende vragen:

- Kan ik in het werkdrukmodel omcirkelen welke aspecten in onze organisatie werkdruk veroorzaken?
- Weet ik in welke groep werknemers werkdruk het grootste probleem is?
- Heb ik vastgesteld welke knelpunten het belangrijkste zijn om aan te pakken?



### LET OP

Bij het doorklikken naar het werkdrukmodel verlaat je **STAP 2** van het stappenplan. Mocht je hier naar terug willen keren, klik dan vanuit het werkdrukmodel op het startoverzicht van de Werkdruk Wegwijzer en blader naar **STAP 2**



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 2. WEET JE WAAR DE WERKDruk DOOR KOMT?



ORZAKEN  
ZOEKEN

**FOCUS  
AANBRENGEN** >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING >

## FOCUS OP DE KERN VAN HET PROBLEEM

Je kunt werkdruk alleen succesvol aanpakken als werknemers verandering accepteren. Houd dat in gedachten als je de focus voor de aanpak kiest. Het is belangrijk dat de groep waar je de aanpak op richt, ook echt 'geholpen' wil worden. Dat geldt ook voor de knelpunten die je de hoogste prioriteit geeft. Vraag je af of werknemers bereid zijn mee te werken om die knelpunten weg te nemen. Zijn er misschien mensen die baat hebben bij het knelpunt? Of zijn er mensen die de verandering niet zien zitten? Dan is het belangrijk om je ook tot deze betrokkenen te richten. Op die manier kun je voorkomen dat er weerstand ontstaat.

GA DOOR NAAR:

**STAP 3. WAT U AAN WERKDruk KUNT DOEN** >



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDruk KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN >>

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN >>

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN >>

PLAN MAKEN >>

Natuurlijk wil je snel oplossingen verzinnen om de werkdruk aan te pakken. Maar je moet wel zeker weten dat de gekozen oplossingen echt aansluiten bij de knelpunten in jouw organisatie.

## OP WEG NAAR EEN CONCREET PLAN VAN AANPAK

In stap 2 van deze Wegwijzer staat hoe je de oorzaken van werkdruk in je organisatie kunt onderzoeken. Stap 3 helpt je om mogelijke oplossingen in kaart te brengen. Ook bepaal je in deze stap welke oplossing prioriteit heeft. En je bekijkt hoe je de oplossingen in de praktijk kunt uitvoeren. Aan het einde van deze stap heb je een uitgewerkt plan van aanpak. Daarmee kun je de maatregelen gaan uitvoeren.



*‘Een van de problemen was dat de leerkrachten veel administratieve taken hadden naast het geven van onderwijs. We lazen in een rapport dat je ook kunt nadenken over een andere taakverdeling. Daar hebben we over gesproken. We besloten dat de office assistent een deel van de administratieve taken van de leerkrachten overneemt. Deze office assistent voelt zich nu ook veel meer betrokken bij het onderwijsproces.’*

DIRECTEUR BASISCHOOL



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN

## BRENG DE BESTAANDE OPLOSSINGEN IN KAART

De knelpunten in jouw organisatie zijn uniek. Toch hebben andere organisaties beslist al met vergelijkbare knelpunten te maken gehad. Voor bekende knelpunten hebben diverse organisaties en sectoren in het verleden dus al oplossingen bedacht. Daarom is het waardevol dat je in kaart brengt welke oplossingen er al bestaan voor de knelpunten in jouw organisatie.

### TWEE MANIEREN OM OPLOSSINGEN TE VINDEN

Er zijn globaal twee manieren om oplossingen te vinden:

- Het is altijd zinvol om te zoeken naar oplossingen die het probleem bij de bron aanpakken. Dit zijn **oplossingen die een stressvolle situatie minder stressvol maken**. Denk maar aan de taakvolgorde aanpassen of bepaalde procedures veranderen.
- Maatregelen om werkdruk te verminderen kunnen zich ook richten op **het versterken van individuele werknemers**. Op die manier kunnen zij beter omgaan met stressvolle situaties. Denk aan een cursus *time management* of aan *coaching*.

Het meest effectief is een combinatie van maatregelen voor het versterken van individuen én voor het aanpakken van de bron van stress op organisatieniveau.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



## OPLOSSINGEN VERZAMELEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## OPLOSSINGEN PASSEND MAKEN

## OPLOSSINGEN PRIORITEREN

## PLAN MAKEN

## BRENG DE BESTAANDE OPLOSSINGEN IN KAART

Wil je in kaart brengen welke oplossingen al zijn bedacht voor de knelpunten in je organisatie? De volgende bronnen kunnen je daarbij helpen:

- Veel bestaande oplossingen zijn gepubliceerd in [ARBOCATALOGI](#). Is 'werkdruk' als risico opgenomen in de arbocatalogus van je eigen sector? Dan vind je hier oplossingen die speciaal voor jouw sector zijn ontwikkeld.
- De Stichting van de Arbeid heeft een [DIGITALE KAARTENBAK](#) ontwikkeld. Daarmee kun je heel eenvoudig bestaande oplossingen vinden voor vaak voorkomende knelpunten.
- In hoofdstuk 4.3 van het [RAPPORT WERKDRUK](#) van TNO vind je een overzicht van oplossingen voor knelpunten die vaak voorkomen.
- Het loketgezondleven.nl heeft een [INTERVENTIEDATABASE](#) opgesteld met actuele leefstijlinterventies. Middels een zoekopdracht kun je een overzicht krijgen van interventies omtrent stress en spanning op het werk.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



## OPLOSSINGEN VERZAMELEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## OPLOSSINGEN PASSEND MAKEN

## OPLOSSINGEN PRIORITEREN

## PLAN MAKEN

## BRENG DE BESTAANDE OPLOSSINGEN IN KAART

De leden van de werkgroep brengen samen de bestaande oplossingen in kaart. Zo krijgt de hele werkgroep een beeld van de mogelijke soorten oplossingen. Eventueel kunnen adviseurs van de sectororganisatie of branchevereniging adviseren bij het verzamelen van 'goede praktijken' op het gebied van werkdruk.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDruk KUNT DOEN



## OPLOSSINGEN VERZAMELEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## OPLOSSINGEN PASSEND MAKEN

## OPLOSSINGEN PRIORITEREN

## PLAN MAKEN

## BRENG DE BESTAANDE OPLOSSINGEN IN KAART

Heb je de oplossingen in kaart gebracht? Ga dan voor jezelf eens na:

- Is er voor mijn branche of sector een arbocatalogus?  
En staan daar oplossingen in voor werkdruk?
- Ken ik de goede praktijken van anderen wat betreft het aanpakken van werkdruk?
- Heb ik voldoende passende oplossingen gevonden voor de knelpunten in mijn organisatie?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



## OPLOSSINGEN VERZAMELEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING



## OPLOSSINGEN PASSEND MAKEN

## OPLOSSINGEN PRIORITEREN

## PLAN MAKEN

## BRENG DE BESTAANDE OPLOSSINGEN IN KAART

Geen enkele organisatie is hetzelfde. Daarom is er geen standaardoplossing voor knelpunten. Wat werkt in de ene organisatie, hoeft niet te werken in de andere. Toch kunnen oplossingen en ervaringen van collega's of andere organisaties een grote inspiratiebron zijn. Je kunt veel leren van de ervaringen van anderen. Beperk je daarbij niet tot je eigen sector: het kan nuttig zijn om juist in andere sectoren een kijkje te nemen. Bijvoorbeeld door de [ARBOCATALOGI](#) van een andere sector te bekijken of deze [DIGITALE KAARTENBAK](#) van werkdrukoplossingen. Een ander perspectief kan je misschien op hele nieuwe ideeën brengen.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN >>



WAT EN WAAROM >



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN

## MAAK DE OPLOSSINGEN PASSEND VOOR JE ORGANISATIE

Ieder knelpunt dat je signaleert is uniek. Bovendien gaat iedere organisatie anders om met knelpunten. Echte standaardoplossingen bestaan daarom niet. Maar je hoeft de oplossingen ook weer niet helemaal zelf te verzinnen! Je kunt bijvoorbeeld oplossingen voor vergelijkbare knelpunten gebruiken ter inspiratie. Zo kun je sneller maatwerkoplossingen bedenken die passen bij jullie organisatie en werkprocessen. En vaak kun je ook een bestaande oplossing (licht) aanpassen aan de situatie van je organisatie. Onder [HOE](#) lees je op welke manieren je dit kunt aanpakken.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN

## MAAK DE OPLOSSINGEN PASSEND VOOR JE ORGANISATIE

Eerder kreeg je in deze Wegwijzer al het advies om knelpunten te inventariseren in een werksessie met de werknemers. Diezelfde werksessie is ook de beste manier om oplossingen te inventariseren. Je kunt de sessie houden met werknemers die een goede afspiegeling vormen van je organisatie. Maar je kunt ook een werksessie beleggen met de werkgroep. Meer hierover lees je onder [MET WIE](#). In een werksessie kun je op twee manieren brainstormen:

- Je kunt nieuwe oplossingen bedenken, eventueel met bestaande oplossingen als inspiratie.
- Je kunt ook bestaande oplossingen aanpassen aan jullie organisatie.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN

## MAAK DE OPLOSSINGEN PASSEND VOOR JE ORGANISATIE

Om goede en werkbare oplossingen te ontwikkelen voor de knelpunten op de werkvloer, zijn werknemers onmisbaar. Zij zijn immers de ervaringsdeskundigen. Een [WERKSESSIE](#) levert vaak goede resultaten op, die bovendien een groot draagvlak hebben.

### LAAT WERKNEMERS LEREN

Werknemers leren veel tijdens deze bijeenkomsten. Ze leren van elkaar én ze leren met elkaar. Zo kunnen ze op een gestructureerde manier aan de slag gaan met knelpunten. Die kennis kunnen ze bovendien niet alleen toepassen op het probleem van werkdruk, maar ook op andere terreinen.

### SCHAKEL DE WERKGROEP IN

Heb je niet de tijd en ruimte om een werksessie te organiseren? Dan kan de werkgroep van het werkdrukproject ook de oplossingen ontwikkelen. Voorwaarde is dat de werkgroep een goede vertegenwoordiging is van je organisatie.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



KADER SLUITEN ✕

## WERKSESSIE

Werknemers zijn de ervaringsdeskundigen van de dagelijkse gang van zaken in je organisatie. Zij hebben in de praktijk te maken met knelpunten die werkdruk veroorzaken. Wil je goede en werkbare oplossingen ontwikkelen voor die knelpunten? Dan is deze kennis van de werknemers dus onmisbaar. Een werksessie of workshop organiseren met werknemers is een effectieve manier om hun kennis te benutten. Zo ontwikkelen jullie samen een goede aanpak, die bovendien een groot draagvlak heeft.

## ORGANISEER ZELF EEN WERKSESSIE

In de Werkdruk Wegwijzer krijg je uitleg over hoe je een werksessie met werknemers kunt organiseren. Ook krijg je inzicht in de werkvormen die onderdeel kunnen zijn van de werksessie. Klik [HIER](#) voor een draaiboek.

## LET OP

Je verlaat **STAP 3** van het stappenplan. Mocht je hiernaar terug willen keren, klik dan vanuit de werksessie op het startoverzicht van de Werkdruk Wegwijzer en blader naar **STAP 3**

OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE >



CHECK



VERANDERING

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN

## MAAK DE OPLOSSINGEN PASSEND VOOR JE ORGANISATIE

Zijn de oplossingen passend gemaakt, stel jezelf dan ter controle de volgende vragen:

- Heb ik voor alle knelpunten oplossingen gevonden die passen bij mijn organisatie en bij onze werkprocessen?
- Heb ik goed gebruikgemaakt van de ervaring uit mijn eigen organisatie bij het bedenken van oplossingen?
- Heb ik nagedacht over oplossingen die de knelpunten bij de bron aanpakken?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING >

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

## MAAK DE OPLOSSINGEN PASSEND VOOR JE ORGANISATIE

Als je werknemers betreft bij het ontwikkelen van oplossingen, vergroot je het draagvlak voor deze oplossingen. De bijdragen en oplossingen van werknemers passen immers bij de dagelijkse manier van werken. Het is wel verstandig om duidelijke kaders vast te stellen, voordat je begint met een werksessie. Die kaders kunnen bestaan uit een maximumbudget, of bepaald beleid waarbij de oplossingen moeten aansluiten.

### LEG JE KEUZES UIT

Het is belangrijk om werknemers te laten weten hoe de oplossingen uiteindelijk worden gekozen. Degene die beslist, kan immers een andere oplossing kiezen dan de werknemers voorstelden. Als je goed kunt uitleggen waaróm voor die andere oplossing is gekozen, zullen werknemers dat meestal gewoon accepteren.

*“Het thema werkdruk is gevoelig en raakt mensen. Dat merkten we tijdens de bijeenkomst. De leerkrachten mochten in de sessie benoemen waar ze tegenaan lopen en kregen de ruimte om hun hart te luchten. Daarna konden we ‘het gaspedaal indrukken’ en zijn we gaan brainstormen over oplossingen.”*

DIRECTEUR VAN EEN BASISCHOOL

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

PLAN MAKEN

## WELKE OPLOSSING HEEFT PRIORITEIT?

Het is vaak niet mogelijk om alle gekozen oplossingen in één keer in te voeren. Als je met te veel oplossingen tegelijk aan de slag gaat, kan dat ten koste gaan van de effectiviteit. Bovendien zijn de kosten vaak groot. Je kunt daarom beter een selectie maken van de oplossingen waarmee je als eerste aan de slag gaat. Onder [HOE](#) lees je op welke manier je dat kunt aanpakken.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

PLAN MAKEN

## WELKE OPLOSSING HEEFT PRIORITEIT?

Om te bepalen welke oplossing je het eerst wilt invoeren, moet je de oplossingen rangschikken. Begin bij de belangrijkste oplossing en werk door tot je bij de minst belangrijke bent. Wil je weten hoe je het belang van een oplossing bepaalt? De [LIJST VAN CRITERIA](#) kan je helpen bij het rangschikken. Je kunt ook een werksessie met werknemers organiseren (zie [BIJLAGE](#)). Ook de deelnemers aan de sessie kun je dan vragen de oplossingen te rangschikken met behulp van de lijst van criteria.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDruk KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

PLAN MAKEN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

## WELKE OPLOSSING HEEFT PRIORITEIT?

KADER SLUITEN ✕

### ORGANISEER ZELF EEN WERKSESSIE

In de bijlage van deze Werkdruk Wegwijzer krijg je uitleg over hoe je een werksessie met werknemers kunt organiseren. Ook krijg je inzicht in de werkvormen die onderdeel kunnen zijn van de werksessie. Klik [HIER](#) voor een draaiboek van de werksessie.

### LET OP

Je verlaat **STAP 3** van het stappenplan. Mocht je hiernaar terug willen keren, klik dan vanuit de werksessie op het startoverzicht van de Werkdruk Wegwijzer en blader naar **STAP 3**

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



KADER SLUITEN ✕

## LIJST VAN CRITERIA

Deze vragenlijst helpt je om prioriteiten aan te brengen in je oplossingen.

Beantwoord iedere vraag om te bepalen welke oplossingen de meeste prioriteit hebben.

Zijn dit echt oplossingen voor de belangrijkste knelpunten?

*Kies voor oplossingen voor de belangrijkste knelpunten in je organisatie.*

Wat is het effect van deze oplossing? Is het een knelpunt waar veel mensen last van hebben? Is het een knelpunt waar mensen veel last van hebben?

*Oplossingen die veel effect hebben, krijgen de voorkeur.*

Past de oplossing binnen de geformuleerde randvoorwaarden?

*Kies alleen oplossingen die passen binnen de geformuleerde randvoorwaarden. Meld effectieve oplossingen die buiten de randvoorwaarden passen wel bij de werkgever.*

Welke opbrengsten verwachten we van deze oplossing?

*Hoe groter de verwachte opbrengsten, hoe beter de oplossing.*

Wat zijn de kosten van deze oplossing, bijvoorbeeld in geld en tijd?

*Kies bij voorkeur oplossingen waarvan de kosten opwegen tegen de baten.*

Zijn er randvoorwaarden voor het slagen van de oplossing? En wordt aan deze randvoorwaarden voldaan?

*Wordt niet aan de randvoorwaarden voldaan, dan is de oplossing niet haalbaar.*

Hoe groot is de kans dat de verwachte opbrengsten echt worden gerealiseerd?

*Kansrijke oplossingen hebben de voorkeur.*

Hoe lang duurt het voordat we resultaat kunnen zien?

*Selecteer ook een aantal quick wins: oplossingen die snel resultaat opleveren. Communiceer over de termijn waarop je de resultaten kunt verwachten.*

Past de oplossing bij onze werkprocessen?

*Oplossingen die passen bij het werkproces hebben de meeste kans van slagen en krijgen daarom de voorkeur.*

Past de oplossing bij andere lopende programma's in de organisatie? Oplossingen die passen bij al lopende programma's hebben de meeste kans van slagen en krijgen daarom de voorkeur. Oplossingen die al lopende programma's juist 'tegenwerken' hebben weinig kans van slagen.

Past de oplossing bij onze cultuur?

*Oplossingen die passen bij de cultuur van de organisatie hebben de meeste kans van slagen.*

Zijn er tegenstanders van deze oplossing in de organisatie?

*Oplossingen waar iedereen achter staat, hebben de voorkeur. Probeer de belangrijkste bezwaren van tegenstanders te achterhalen en eventueel weg te nemen.*

OPLOSS  
VERZAM

OPLOSS  
PASSEN

OPLOSS  
PRIORIT



PLAN M



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

PLAN MAKEN

## WELKE OPLOSSING HEEFT PRIORITEIT?

Werknemers kunnen belangrijke informatie leveren voor het vaststellen van prioriteiten. Tijdens de [WERKSESSIE](#) kunnen ze oplossingen rangschikken. Ook kunnen ze al een selectie maken van de meest kansrijke oplossingen. De werkgroep bepaalt uiteindelijk welke oplossingen jullie gaan invoeren en in welke volgorde. Dit doet de werkgroep natuurlijk samen met de beslissingsbevoegde van de organisatie.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDruk KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE >



CHECK



VERANDERING

PLAN MAKEN

## WELKE OPLOSSING HEEFT PRIORITEIT?

KADER SLUITEN ✕

### ORGANISEER ZELF EEN WERKSESSIE

In de bijlage van deze Werkdruk Wegwijzer krijg je uitleg over hoe je een werksessie met werknemers kunt organiseren. Ook krijg je inzicht in de werkvormen die onderdeel kunnen zijn van de werksessie. Klik [HIER](#) voor een draaiboek van de werksessie.

### LET OP

Je verlaat **STAP 3** van het stappenplan. Mocht je hiernaar terug willen keren, klik dan vanuit de werksessie op het startoverzicht van de Werkdruk Wegwijzer en blader naar **STAP 3**



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

PLAN MAKEN

## WELKE OPLOSSING HEEFT PRIORITEIT?

Zijn de oplossingen gerangschikt, ga dan voor jezelf het volgende na:

- Lossen de gekozen maatregelen echt het belangrijkste probleem op?
- Bereik ik met de gekozen maatregelen echt de groep waar het om gaat?
- Is er voldoende budget en tijd voor de gekozen oplossingen?
- Passen de oplossingen bij onze werkprocessen, bij andere lopende programma's en bij de cultuur van onze organisatie?
- Vinden de werknemers in mijn organisatie deze oplossingen ook het belangrijkste?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING



PLAN MAKEN

## WELKE OPLOSSING HEEFT PRIORITEIT?

Je kunt waarschijnlijk niet alle knelpunten in één keer oplossen. Kies daarom zorgvuldig met welke knelpunten en oplossingen je het eerste aan de slag wil. Maar let op: het is de bedoeling dat je later ook nog met de andere knelpunten aan de slag gaat.

### MAAK DE RESULTATEN ZICHTBAAR

Het is belangrijk dat je helder communiceert over de resultaten van het project. Ook moet je een duidelijk tijdsplan maken. Meer hierover lees je onder [PLAN VAN AANPAK](#). Veel oplossingen leveren pas op de langere termijn resultaat op. Toch zijn er meestal ook een paar quick wins: oplossingen die snel zichtbaar resultaat hebben. Wil je iedereen enthousiast en betrokken houden? Dan is het slim om te beginnen met een aantal van die quick wins. Zorg ervoor dat je de resultaten hiervan (de 'winst') heel zichtbaar maakt.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## PLAN VAN AANPAK BEPALEN

Als je maatregelen gaat uitvoeren, moet je oppassen voor bepaalde valkuilen. Een belangrijke valkuil is onduidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden, planning en budget. Is hierover geen duidelijkheid, dan bestaat de kans dat betrokkenen de afspraken niet (tijdig) nakomen. Dit probleem voorkom je door een duidelijk plan van aanpak op te stellen. In dit plan van aanpak vertaal je de gekozen oplossingen naar concrete, haalbare en realistische maatregelen.

### VAN WERKPLAN NAAR PLAN VAN AANPAK

In Stap 1 van deze Wegwijzer is het werkplan behandeld. In dit werkplan heb je vastgelegd hoe je het hele project aanpakt. Er staan bijvoorbeeld afspraken in over het in kaart brengen van knelpunten en oplossingen. Uiteindelijk moet het werkplan leiden tot een plan van aanpak. Daarin staat precies hoe je de gekozen oplossingen omzet in concrete maatregelen. Deze maatregelen moeten de werkdruk voorkomen of bestrijden.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## PLAN VAN AANPAK BEPALEN

Het is belangrijk dat je de werkgroep betreft bij opstellen van het plan van aanpak. De leden van de werkgroep zijn straks immers (mede) verantwoordelijk voor de uitvoering van het plan. De antwoorden op deze vragen kunnen je helpen bij het opstellen van het plan van aanpak. Klik op iedere vraag om de antwoorden te lezen:

- [WAT STAAT ER IN EEN PLAN VAN AANPAK?](#)
- [HOE KUN JE HET PLAN LATEN AANSLUITEN BIJ HET BESTAANDE BELEID?](#)
- [IS EEN PAKKET MAATREGELEN OF EEN ORGANISATIEVERANDERING NODIG?](#)
- [WIE MOET AKKOORD GEVEN OP HET PLAN VAN AANPAK?](#)



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

KADER SLUITEN ✕

## WAT STAAT ER IN EEN PLAN VAN AANPAK?

In een goed plan van aanpak zijn in ieder geval de volgende punten beschreven:

- de beoogde uitkomst, zoals doel, resultaat en verandering;
- de benodigde spelers: de partijen en personen die meedoen en welke rollen zij vervullen;
- de tijdsduur van het project, met een duidelijk begin- en eindpunt;
- acties en mijlpalen van de uitvoering van maatregelen. Zet deze in de volgorde van de activiteiten. Probeer ook de acties SMART te formuleren: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en met een tijdsplan;
- de benodigde hulpmiddelen, zoals steun, geld en faciliteiten;
- informatie, vooral hoe deze wordt opgeslagen en gedeeld;
- communicatie, zowel binnen de werkgroep als met de rest van de organisatie.

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

## PLAN VAN AANPAK BEPALEN

KADER SLUITEN ✕

### HOE KUN JE HET PLAN LATEN AANSLUITEN BIJ HET BESTAANDE BELEID?

Maatregelen moeten in het bestaande beleid passen. Op die manier zorg je ervoor dat het geen eenmalige activiteiten zijn, maar dat ze blijvend resultaat opleveren.

### ZOEK AANSLUITING BIJ ONTWIKKELINGEN

Zorg ook dat de maatregelen aansluiten bij lopende ontwikkelingen in je organisatie. Dat maakt zoeken naar maatregelen om werkdruk weg te nemen interessant voor alle collega's. Stel, de afdeling HR is een begeleidingsprogramma aan het opzetten voor nieuwe werknemers. Dan kun je kijken hoe het thema werkdruk bij dit programma kan aansluiten.

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## PLAN VAN AANPAK BEPALEN

KADER SLUITEN ✕

### IS EEN PAKKET MAATREGELEN OF EEN ORGANISATIEVERANDERING NODIG?

De oplossingen voor werkdruk zijn soms maatregelen die je eenvoudig kunt invoeren. Je kunt bijvoorbeeld gemakkelijk een protocol herzien of een ruimte anders inrichten. Maar soms is voor een structurele oplossing een organisatieverandering nodig. Je moet bijvoorbeeld werkzaamheden, taken of afdelingen anders organiseren. Of je moet op hele andere manieren gaan communiceren. Voor zulke grote veranderingen is een apart traject nodig. Ook moet je hier mogelijk externe deskundigen bij betrekken.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

## PLAN VAN AANPAK BEPALEN

KADER SLUITEN ✕

### WIE MOET AKKOORD GEVEN OP HET PLAN VAN AANPAK?

Heeft de werkgroep een (voorlopig) plan van aanpak opgesteld? Dan moet je zorgen dat daar draagvlak en betrokkenheid voor is in de hele organisatie. In grotere organisaties moeten het hogere management en de ondernemingsraad het plan van aanpak goedkeuren. In kleinere bedrijven moet de werkgever goedkeuring geven aan het plan. Pas als je die goedkeuring hebt, kun je van start gaan.



# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## PLAN VAN AANPAK BEPALEN

Werknemers kunnen al tijdens de werksessie nadenken over de stappen in het plan van aanpak. Deelnemers kunnen dan zelf aangeven waar ze graag een bijdrage aan willen leveren. Bepaalde acties kun je ook op teamniveau laten uitvoeren. Ligt er eenmaal een goedgekeurd plan van aanpak? Dan is het van groot belang dat de werkgroep hierover goed communiceert met de rest van de organisatie. Bespreek het plan bijvoorbeeld tijdens een werkoverleg met werknemers.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## PLAN VAN AANPAK BEPALEN

Ligt er een plan van aanpak? Stel jezelf dan eens de volgende vragen:

- Is er een helder plan waarin vastligt wat er moet gebeuren, wanneer en door wie?
- Staan in het plan ook oplossingen die gelijk resultaat opleveren (quick wins)?
- Zijn degenen die de taken gaan uitvoeren, echt bereid om die taken op zich te nemen?  
En hebben ze daarvoor wel voldoende tijd en middelen?
- Staan er veranderingen op stapel die het plan van aanpak kunnen beïnvloeden?
- Als dat van toepassing is: bestaat er nog steeds draagvlak bij het management?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 3. WAT U AAN WERKDRUK KUNT DOEN



OPLOSSINGEN  
VERZAMELEN

OPLOSSINGEN  
PASSEND MAKEN

OPLOSSINGEN  
PRIORITEREN

PLAN MAKEN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING



## PLAN VAN AANPAK BEPALEN

Elke organisatie heeft haar eigen manier van veranderen. Houd daar vooral rekening mee als je een plan van aanpak opstelt. Eerder in de Wegwijzer stond het advies om succesvolle en minder succesvolle verandertrajecten in je organisatie te bestuderen. Deze ervaringen zeggen ook veel over hoe je in jouw organisatie veranderingen het beste kunt invoeren.

GA DOOR NAAR:

STAP 4. AAN DE SLAG!



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 4. AAN DE SLAG!



AANKONDIGEN



UITVOEREN



SUCCESSEN  
DELEN



In het plan van aanpak heb je precies vastgelegd:

- welke maatregelen jullie gaan treffen;
- op welke termijn jullie de maatregelen uitvoeren;
- wie de maatregelen zal uitvoeren.

Nu dit vaststaat, is het tijd voor actie! Je kunt het plan van aanpak (zie Stap 3) gaan uitvoeren.

## IN ACTIE TEGEN WERKDRUK

Stap 4 van deze Werkdruk Wegwijzer helpt je de maatregelen echt door te voeren in je organisatie. Maar je kunt niet zomaar van start gaan. Eerst moet je de maatregelen aankondigen bij de werknemers. Zij moeten immers weten wat hen te wachten staat. Tijdens het uitvoeren van de maatregelen moet je bovendien de voortgang scherp bewaken. Als het nodig is, kun je dan tijdig je aanpak bijstellen. Deze stap van de Wegwijzer helpt je hierbij. Aan het einde van deze stap ben je druk bezig met veranderingen doorvoeren en de voortgang bewaken. Ook kun je de eerste successen delen.



*‘Eerst dacht ik: ‘het zal wel weer zo’n mooi project van de leiding worden. Daar merk ik vast niks van.’ Maar ze hebben in het werkoverleg precies uitgelegd wat we in onze ploeg anders gaan doen. Het wordt voor ons nu echt concreet.’*

MEDEWERKER MELKFABRIEK



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 4. AAN DE SLAG!



## AANKONDIGEN >>



WAT EN WAAROM >



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

UITVOEREN

SUCCESSEN  
DELEN

## MAATREGELEN AANKONDIGEN

Kun je het plan van aanpak gaan uitvoeren? Dan is de eerste stap communiceren over de maatregelen die je gaat nemen. Maatregelen worden alleen goed uitgevoerd en leveren alleen het gewenste resultaat op als werknemers weten:

- **dat** jullie de maatregelen nemen;
- **waarom** jullie deze maatregelen nemen;
- **wat** van de werknemers zelf **wordt verwacht**.

Iedereen die het effect van de maatregelen zal merken, moet je dus op de hoogte brengen van je aanpak.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



## AANKONDIGEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## UITVOEREN

## SUCCESSEN DELEN

## MAATREGELEN AANKONDIGEN

Vaak werkt het goed als je de maatregelen laat aankondigen door de werkgever. Zo laat hij zien dat hij (nog steeds) betrokken is bij het project. Ook maakt hij duidelijk dat hij deze maatregelen goedkeurt en steunt. Let bij de communicatie in ieder geval op twee dingen:

- Maak de **NOODZAAK** van verandering duidelijk.
- Geef goed aan wat je van de werknemers **VERWACHT**.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



## AANKONDIGEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## UITVOEREN

## SUCCESSEN DELEN

## MAATREGELEN AANKONDIGEN

KADER SLUITEN ✕

### MAAK DE NOODZAAK VAN VERANDERING DUIDELIJK

Zorg dat het voor de werknemers volstrekt duidelijk is waarom de maatregelen noodzakelijk zijn. Onderstaande vragen kunnen je hierbij helpen:

- Welke omstandigheden hebben deze maatregel nodig gemaakt? Je kunt hierbij eventueel gebruikmaken van de signalen die je eerder hebt verzameld.
- Wat wil de organisatie bereiken met deze maatregel, nu en in de toekomst?
- Waarom zijn juist deze maatregelen nodig?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



## AANKONDIGEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## UITVOEREN

## SUCCESSEN DELEN

## MAATREGELEN AANKONDIGEN

KADER SLUITEN ✕

### MAAK DUIDELIJK WAT JE VAN DE WERKNEMERS VERWACHT

Verandering vraagt vaak ook iets van de werknemers. Ze moeten bijvoorbeeld op een andere manier gaan (samen)werken dan ze gewend zijn. Onderstaande tips helpen om duidelijk te maken welk (nieuw) gedrag je van werknemers verwacht:

- Maak concreet op welke manier een werknemer zelf kan bijdragen aan de doelstellingen.
- Laat zien welk 'oud' gedrag nog wel goed werkt, en waarom.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# STAP 4. AAN DE SLAG!



## AANKONDIGEN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE >



CHECK



VERANDERING

## UITVOEREN

## SUCCESSEN DELEN

## MAATREGELEN AANKONDIGEN

Hebben bepaalde maatregelen invloed op het werk van alle werknemers? Dan moeten ook alle werknemers van deze maatregelen op de hoogte zijn. Dit geldt zeker als de oplossingen voor werkdruk een verandering vragen van werknemers. Een documentje op intranet zetten of een memo rondsturen, is niet altijd genoeg! Vaak is het ook nodig om met werknemers in gesprek te gaan. Voor gesprekken met werknemers kun je bijvoorbeeld het werkoverleg gebruiken.

### LEG UIT WIE VERANTWOORDELIJK IS

Het moet voor de werknemers duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de maatregelen. Leg ze uit dat dit bijvoorbeeld de werkgroep is. Geef ook aan bij wie werknemers terecht kunnen met vragen of ideeën.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 4. AAN DE SLAG!



## AANKONDIGEN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK >



VERANDERING

## UITVOEREN

## SUCCESSEN DELEN

## MAATREGELEN AANKONDIGEN

Heb je de maatregelen aangekondigd? Stel jezelf dan ter controle de volgende vragen:

- Hebben we helder uitgelegd waarom deze maatregelen nodig zijn?  
En hebben we duidelijk gemaakt wat we ermee willen bereiken?
- Weten alle betrokken partijen welke maatregelen we gaan nemen en wat we van hen verwachten?
- Staat het management nog steeds achter de maatregelen?
- Is het benodigde budget nog altijd beschikbaar?
- Hebben de beoogde uitvoerders nog steeds voldoende tijd?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 4. AAN DE SLAG!



## AANKONDIGEN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING >

## UITVOEREN

## SUCCESSEN DELEN

## MAATREGELEN AANKONDIGEN

Als je de werkdrukmaatregelen aankondigt, kan er **WEERSTAND** ontstaan bij werknemers. Eerdere negatieve ervaringen met veranderingen kunnen bijvoorbeeld weerstand oproepen. Bedenk dat tegenstand bij verandering hoort. Vermijd dit niet, maar:

- ga het gesprek aan;
- probeer te luisteren naar de bezwaren;
- vraag door.

### WEEG KOSTEN EN BATEN AF

Weerstand ontstaat als de baten niet opwegen tegen kosten. Laat werknemers weten dat je begrijpt wat voor hen de nadelen zijn van de maatregelen. Vergeet echter niet te benadrukken wat de maatregelen voor werknemers en de organisatie kunnen opleveren. Je kunt ook de voor- en nadelen schetsen van de situatie, als er niet wordt ingegrepen. Deze gevolgen hoeven overigens niet voor iedereen hetzelfde te zijn.

### WIJS WERKNEMERS OP HUN VERANTWOORDELIJKHEID

Merk je dat het gedrag van werknemers de voortgang van het werkdrukproject belemmert? Spreek ze hier dan vooral op aan. Maak duidelijk wat de effecten zijn van hun gedrag: voor de organisatie maar ook voor de werknemers zelf.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



## AANKONDIGEN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING >

## UITVOEREN

## SUCCESSEN DELEN



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

KADER SLUITEN ✕

### BENUT DE WEERSTAND

Weerstand kan zich uiten in boosheid en protest. Dit is niet alleen negatief. Werknemers die boos zijn en protesteren, zijn het niet met je eens. Maar ze zijn nog wel zo betrokken bij de organisatie, dat ze energie willen steken in hun protest. Van die betrokkenheid kun je gebruikmaken als je het gesprek met de werknemers aangaat.

### PAS OP VOOR PASSIEF PROTEST

Het wordt lastiger als je merkt dat werknemers zich 'onttrekken' aan de verandering en de organisatie. Let dus goed op als werknemers het niet met je eens zijn, maar niet reageren. Dit passieve protest maakt het lastig om een open gesprek te voeren over de maatregelen. Wil je deze vorm van weerstand voorkomen? Dan is het belangrijk dat je werknemers blijft betrekken bij het veranderproces.

### WIJS WERKNEMERS OP HUN VERANTWOORDELIJKHEID

Merk je dat het gedrag van werknemers de voortgang van het werkdrukproject belemmert? Spreek ze hier dan vooral op aan. Maak duidelijk wat de effecten zijn van hun gedrag: voor de organisatie maar ook voor de werknemers zelf.

# STAP 4. AAN DE SLAG!



AANKONDIGEN

UITVOEREN >>



WAT EN WAAROM >



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

SUCCESSEN  
DELEN

## VOER JE AANPAK UIT

Heb je de maatregelen aangekondigd, dan kun je beginnen met de uitvoering. Hoe je dat doet, heb je al opgenomen in het plan van aanpak. Hierin heb je immers vastgelegd:

- **welke maatregelen** jullie gaan invoeren;
- op **welke termijn** dat gebeurt;
- **wie** dit precies gaan doen.

Het is belangrijk dat je het plan goed volgt. Pas op dat de aandacht na het begin van de uitvoering niet verslapt. Het is belangrijk om door te zetten, zodat jullie inspanningen niet langzaam uitdoven.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



AANKONDIGEN

UITVOEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

SUCCESSEN  
DELEN

## VOER JE AANPAK UIT

Je kunt maatregelen op verschillende manieren uitvoeren. Een belangrijke keuze die je moet maken is of je de maatregel:

- eerst uitprobeert [IN EEN KLEINE GROEP](#);
- in één keer [IN DE HELE ORGANISATIE](#) invoert.

Wat de beste manier is, hangt af van het type maatregel en de omvang van je organisatie.

## BEWAAK DE VOORTGANG

Is een maatregel ingevoerd, dan moet je goed de voortgang bewaken. Waarschijnlijk heb je in je plan van aanpak mijlpalen vastgelegd voor het project. Deze kun je mooi als handvat gebruiken om de voortgang te evalueren. Maar hoe krijg je zicht op de eerste resultaten? En hoe kom je mogelijke belemmeringen bij de uitvoering van maatregelen op het spoor? Veel rondlopen in je organisatie is belangrijk. Praat met zoveel mogelijk mensen op de werkvloer over hoe ze de veranderingen ervaren. Roep ook regelmatig de werkgroep bijeen om de voortgang te bespreken.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



AANKONDIGEN

UITVOEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

SUCCESSEN  
DELEN

## VOER JE AANPAK UIT

KADER SLUITEN ✕

### EERST UITPROBEREN IN EEN KLEINE GROEP

Wil je ingewikkelde maatregelen uitvoeren, bijvoorbeeld waarbij het succes afhangt van veel randvoorwaarden? Dan is het handig om deze eerst uit te proberen in een kleine groep, zoals een team of afdeling. Van zo'n proef kun je veel leren. Je kunt de maatregel bovendien meteen verbeteren. Is de proef succesvol, dan kun je de maatregel in de hele organisatie doorvoeren. Een maatregel eerst uitproberen in een kleine groep, werkt vooral goed in grote organisaties. In kleine bedrijven is het meestal handiger om een maatregel meteen [IN DE HELE ORGANISATIE](#) toe te passen.

beslissingen bij de uitvoering van maatregelen op het spel. Veel rondlopen in je organisatie is belangrijk. Praat met zoveel mogelijk mensen op de werkvloer over hoe ze de veranderingen ervaren. Roep ook regelmatig de werkgroep bijeen om de voortgang te bespreken.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



AANKONDIGEN

UITVOEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

SUCCESSEN  
DELEN

## VOER JE AANPAK UIT

KADER SLUITEN ✕

### METEEN DOORVOEREN IN HELE ORGANISATIE

Eenvoudige maatregelen kun je meestal meteen in de hele organisatie uitvoeren. Bedenk ook dat je sommige maatregelen moeilijk kunt uitproberen in een kleine groep. Een voorbeeld is het inrichten van een lerarenkamer op een school. Ook hebben bepaalde maatregelen alleen effect als iedereen eraan meedoet, bijvoorbeeld als je een nieuw communicatiesysteem in gebruik neemt. Deze kun je beter gelijk in de hele organisatie doorvoeren. In grote bedrijven is het vaak zinvol om een maatregel eerst [IN EEN KLEINERE GROEP](#) uit te proberen.

beslissingen bij de uitvoering van maatregelen op het spel. Veel rondlopen in je organisatie is belangrijk. Praat met zoveel mogelijk mensen op de werkvloer over hoe ze de veranderingen ervaren. Roep ook regelmatig de werkgroep bijeen om de voortgang te bespreken.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# STAP 4. AAN DE SLAG!



AANKONDIGEN

UITVOEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE >



CHECK



VERANDERING

SUCCESSEN  
DELEN

## VOER JE AANPAK UIT

De werkgroep is meestal als eerste verantwoordelijk voor het (laten) uitvoeren van de maatregelen. Een andere belangrijke taak van de werkgroep is de voortgang bewaken. Leden van de werkgroep kunnen zelf aan de slag gaan met de maatregelen. Maar vaak is het zinvol om hier ook anderen bij te betrekken. Zorg ervoor dat iedereen weet wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van welke maatregelen.

## HOUD DE WERKGEVER OP DE HOOGTE

Informeer ook de werkgever of het management regelmatig over de voortgang. Vertel wat jullie al hebben gedaan en wat jullie nog moeten doen. Je kunt dan meteen controleren of de werkgever of het management het plan van aanpak nog steeds steunt.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 4. AAN DE SLAG!



AANKONDIGEN

UITVOEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK >



VERANDERING

SUCCESSEN  
DELEN

## VOER JE AANPAK UIT

Ben je bezig met de uitvoer van het plan van aanpak? Dan is het nuttig om jezelf de volgende vragen te stellen:

- Hebben we een begin gemaakt met de uitvoering van het plan van aanpak?
- Ga ik de oplossingen eerst met een kleine groep uitproberen of ga ik gelijk in de hele organisatie aan de slag?
- Is het nog steeds duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is?
- Voelt iedereen met een taak zich daar ook nog steeds verantwoordelijk voor?
- Hebben de uitvoerders nog altijd voldoende bevoegdheid, tijd en middelen om een maatregel uit te voeren?
- Staat de werkgever of het management nog volledig achter het project?
- Treffen de leden van de werkgroep elkaar regelmatig om de voortgang te bewaken?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 4. AAN DE SLAG!



AANKONDIGEN

UITVOEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING >

SUCCESSEN  
DELEN

## VOER JE AANPAK UIT

Moeten werknemers hun gedrag veranderen om de werkdruk te beperken?  
Dan kun je ze daar op twee manieren bij helpen:

- GEEF WERKNEMERS DE RUIMTE OM NIEUW GEDRAG AAN TE LEREN.
- LAAT WERKNEMERS LEREN VAN POSITIEVE ERVARINGEN.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



AANKONDIGEN

UITVOEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING >

SUCCESSEN  
DELEN

## VOER JE AANDEKING

KADER SLUITEN ✕

**GEEF RUIMTE VOOR NIEUW GEDRAG**

Nieuw gedrag aanleren kost tijd en energie. Zeker in een werksituatie waar prestaties belangrijk zijn, kan dit spannend zijn voor werknemers. Geef ze daarom voldoende ruimte om hun gedrag aan te passen. De volgende tips kunnen daarbij helpen:

- Zorg dat werknemers de verandering niet kunnen omzeilen. Met andere woorden: zorg dat ze niet hun 'oude gedrag' kunnen blijven vertonen.
- Zorg dat werknemers zich veilig voelen. Mensen veranderen namelijk niet als ze onzeker zijn over het behoud van hun baan of positie. Dat geldt ook als ze hun taken onduidelijk vinden. Werknemers een gevoel van veiligheid geven, is vooral een taak van de werkgever of het management
- Beloon gewenst gedrag en negeer ongewenst gedrag.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



AANKONDIGEN

UITVOEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING >

SUCCESSEN  
DELEN

## VOER JE AANPAK UIT

KADER SLUITEN ✕

### LAAT WERKNEMERS LEREN VAN POSITIEVE ERVARINGEN

Werknemers leren vooral van positieve ervaringen. Het is dus belangrijk dat je het succes van de nieuwe manier van werken benadrukt:

- Zorg ervoor dat werknemers succes kunnen ervaren.
- Besteed veel aandacht aan ieder behaald succes, hoe klein ook.
- Leg in je communicatie een verband tussen het succes en het nieuwe gedrag of de maatregel.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 4. AAN DE SLAG!



AANKONDIGEN

UITVOEREN

SUCCESSEN  
DELEN >>



WAT EN WAAROM >



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## DEEL DE SUCCESSEN MET JE ORGANISATIE

Mensen leren vooral van positieve ervaringen. Het is dus belangrijk dat je de successen van het werkdrukproject deelt. Daarmee creëer je draagvlak, maar zorg je ook dat iedereen de maatregelen volhoudt. Wil je positief en duidelijk over successen kunnen communiceren, dan moet je de resultaten van het project wel regelmatig (tussentijds) vaststellen.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 4. AAN DE SLAG!



AANKONDIGEN

UITVOEREN

SUCCESSEN  
DELEN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## DEEL DE SUCCESSEN MET JE ORGANISATIE

Wil je goed zicht krijgen op de resultaten en successen van je aanpak van de werkdruk? Dan moet je vooral veel rondlopen in je organisatie en met mensen praten. Kijk niet alleen naar grote successen: ook de kleine zijn het waard om gecommuniceerd én gevierd te worden. Leg duidelijk het verband tussen het succes en de maatregel die dit mogelijk maakte.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 4. AAN DE SLAG!



AANKONDIGEN

UITVOEREN

SUCCESSEN  
DELEN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE >



CHECK



VERANDERING

## DEEL DE SUCCESSEN MET JE ORGANISATIE

Successen vaststellen en delen is belangrijk voor de hele organisatie. Praat daarom met alle betrokkenen. Zo krijg je zicht op de resultaten die een echte verbetering zijn voor je organisatie. Vervolgens moet je deze resultaten ook delen met de hele organisatie: van werknemers tot directeur. De werkgroep kan een grote rol spelen bij de communicatie. Vraag de leden van de werkgroep bijvoorbeeld om regelmatig verslag uit te brengen over de vorderingen. De werkgroep kan iedereen dan meteen informeren over nieuwe acties die op korte termijn volgen.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT





AANKONDIGEN

UITVOEREN

**SUCCESSEN  
DELEN** >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK >



VERANDERING

## DEEL DE SUCCESSEN MET JE ORGANISATIE

Wil je de eerste resultaten delen met de organisatie? Ga dan voor jezelf het volgende na:

- Heb ik goed zicht op de voortgang en op de eerste resultaten?
- Zijn de resultaten in lijn met de verwachtingen of moeten we bijsturen?
- Zijn alle werknemers goed op de hoogte van de voortgang en van de eerste resultaten?
- Heb ik met mensen gesproken over de (kleine) successen en verbeteringen die zij zien sinds de maatregelen zijn ingevoerd?
- Hebben we de successen ook echt gevierd?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 4. AAN DE SLAG!



AANKONDIGEN

UITVOEREN

SUCCESSEN  
DELEN >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING >

## DEEL DE SUCCESSEN MET JE ORGANISATIE

Als werknemers positieve ervaringen hebben met 'nieuw gedrag', zullen ze zich dat gedrag eigen maken. Op een gegeven moment gaan ze het nieuwe gedrag automatisch vertonen. Het is daarom belangrijk dat je vooral succeservaringen koppelt aan het nieuwe gedrag. Dat geldt overigens ook voor maatregelen die geen gedragsverandering vragen. Positieve ervaringen zorgen ervoor dat deze maatregelen beter en sneller worden ingevoerd en resultaat opleveren.

### ZORG VOOR SNEL RESULTAAT MET QUICK WINS

Het is belangrijk dat werknemers snel positieve ervaringen krijgen met de werkdrukmaatregelen. Daarom is het belangrijk dat je zorgt voor een aantal quick wins: maatregelen die snel zichtbaar resultaat opleveren. Hoe sneller je het eerste succes kunt melden, hoe beter het is voor het project.

### GA DOOR NAAR:

STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES? >



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



AANPAK  
EVALUEREN



BORGING  
AANPAK



Heb je de maatregelen zorgvuldig vastgesteld en uitgevoerd, dan kun je nog niet achteroverleunen. De cirkel is pas rond, als je weet of de werkdruk in je organisatie daadwerkelijk afneemt. In de vijfde stap van deze Werkdruk Wegwijzer onderzoek je of de maatregelen effectief zijn. Het is natuurlijk de bedoeling dat de knelpunten die de werkdruk veroorzaakten, zijn opgelost.

## BLIJVEN WERKEN AAN EEN ORGANISATIE ZONDER WERKDruk

Aan het einde van stap 5 heb je de knelpunten van werkdruk in je organisatie opnieuw in kaart gebracht. Op punten waar de maatregelen (nog) niet het gewenste effect hebben, kun je nu de aanpak bijstellen. Zo bouw je stapsgewijs aan een organisatie zonder werkdruk.



*‘Na een halfjaar hebben we samen gekeken waar we nu staan. Sommige problemen zijn echt opgelost. Wel zijn er enkele zaken waar we nog aan moeten werken.’*

MANAGER KINDEROPVANG



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



AANPAK  
EVALUEREN >>



WAT EN WAAROM >



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

**BORGING  
AANPAK**

## ONDERZOEK OF JE AANPAK SUCCESVOL IS

Na al het werk dat jij en je collega's hebben verzet, wil je natuurlijk weten wat het resultaat is. Als het goed is, zie je de resultaten al iedere dag in je organisatie! Maar wil je de resultaten van iedere maatregel echt kunnen meten? Dan moet je wat nauwkeuriger onderzoeken of je aanpak succesvol is. Het is tijd om de volgende vragen te beantwoorden:

- Is de werkdruk die werknemers ervaren afgenomen?
- Zijn de knelpunten helemaal verdwenen?
- Hebben we de maatregelen op de juiste manier ingevoerd?
- Is iedereen tevreden met de genomen maatregelen?

### STEL EVENTUEEL JE AANPAK BIJ

Als je de aanpak van de werkdruk regelmatig evalueert, zie je duidelijk hoe succesvol de maatregelen zijn. Bovendien geeft dit je belangrijke informatie om de aanpak bij te stellen. Je moet dus voortdurend de vinger aan de pols houden en de voortgang bewaken. Maar je kunt een evaluatie ook wat formeler aanpakken. Zo kun je precies uitzoeken wat het project op dat moment al heeft opgeleverd.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



## AANPAK EVALUEREN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## BORGING AANPAK

## ONDERZOEK OF JE AANPAK SUCCESVOL IS

Wil je de aanpak van werkdruk goed kunnen evalueren? Dan is het belangrijk om na te gaan:

- WAT je wilt evalueren;
- HOE je dit wilt doen;
- en WANNEER.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



## AANPAK EVALUEREN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## BORGING AANPAK

KADER SLUITEN ✕

### WAT WIL JE EVALUEREN?

Met een evaluatie kun je zicht krijgen op het effect van de maatregelen. Je kunt onderzoeken:

- wat precies het effect is op de knelpunten en op de werkdruk in het algemeen;
- waarom de maatregelen wel of niet succesvol zijn (de kritieke succesfactoren);
- hoe tevreden iedereen is over de genomen maatregelen.

### ZOEK UIT WAAROM EEN MAATREGEL NIET WERKT

Een maatregel kan in principe effectief zijn, maar toch niet passen bij je organisatie. Of een maatregel werkt niet, omdat je deze niet optimaal hebt toegepast. Een goede evaluatie verschaft dus informatie over:

- de effectiviteit: is werkdruk afgenomen?
- de invoering van de maatregelen: wordt de oplossing goed toegepast?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



KADER SLUITEN ✕

## HOE WIL JE GAAN EVALUEREN?

Je kunt de voortgang en de resultaten op diverse manieren evalueren. Heb je eerder een vragenlijst uitgezet, dan kun je dit voor de evaluatie opnieuw doen. Ben je vooral geïnteresseerd in waarom maatregelen wel of niet werken? Dan kun je beter een evaluatie uitvoeren op basis van interviews of groepsgesprekken met werknemers. Dit geeft je meer informatie over het verloop van de uitvoering.

## VRAGENLIJST

Met behulp van een vragenlijst kun je precies zien wat er verandert. Ook kun je vaststellen hoe groot die verandering is. Maar pas op dat werknemers al die vragenlijsten niet moe worden. Voeren jullie in de organisatie een periodiek medewerkersonderzoek uit? Dan kun je de vragenlijst over werkdruk daarin opnemen. Voordeel is dat je dan over langere tijd kunt zien hoe het gesteld is met de werkdruk.

## INTERVIEWS OF GROEPSGESPREKKEN

In interviews of groepsgesprekken kun je bespreken:

- welke mate van werkdruk werknemers nog ervaren;
- of de eerder vastgestelde knelpunten nog bestaan;
- of er dingen zijn veranderd;
- in hoeverre werknemers de maatregelen succesvol vinden;
- waarom maatregelen wel of niet werken;
- welke belemmeringen er waren bij het invoeren van maatregelen;
- welke behoeften werknemers nog hebben en hoe je het plan van aanpak kunt aanpassen.

Je kunt ook leden van de werkgroep en uitvoerders van het plan van aanpak interviewen. Vraag bijvoorbeeld hoe de uitvoering verliep, wat hen heeft geholpen en welke problemen er waren.

AANPAK  
EVALUEREN >>



WAT EN WAAROM



HOE >



MET WIE



CHECK



VERANDERING

BORGING  
AANPAK



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



## AANPAK EVALUEREN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## BORGING AANPAK

## ONDERZOEK OF JE AANPAK SUCCESVOL IS

KADER SLUITEN ✕

### WANNEER GA JE EVALUEREN?

Het is belangrijk om de evaluatiemomenten goed te kiezen. Je kunt evalueren na korte tijd, bijvoorbeeld drie maanden. Op dat moment herinneren de werknemers zich de maatregelen nog goed. Ze kunnen dan beter aangeven wat er goed en minder goed ging bij het invoeren ervan. De beste vorm voor deze evaluatie is een **INTERVIEW OF GROEPSGESPREK**. Wil je evalueren met behulp van een vragenlijst, dan kun je beter langer wachten. Na een of twee jaar kun je goed toetsen of de geplande doelen zijn gehaald en de werkdruk echt is afgenomen.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



## AANPAK EVALUEREN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## BORGING AANPAK

## ONDERZOEK OF JE AANPAK SUCCESVOL IS

De werknemers voor wie de maatregelen bedoeld zijn, kunnen de meest relevante informatie geven over het succes ervan. Het is dus belangrijk dat je werknemers vraagt naar hun ervaringen, bijvoorbeeld via interviews of vragenlijsten. Ook mensen die nauw betrokken zijn of waren bij de uitvoering, kunnen je nuttige informatie geven.

### BEDENK WIE DE EVALUATIE UITVOERT

Je kunt ervoor kiezen de evaluatie door een extern bureau te laten uitvoeren. Heb je het vragenlijst-onderzoek eerder aan zo'n bureau uitbesteed? Dan is het raadzaam om de evaluatie door hetzelfde bureau te laten uitvoeren.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



## AANPAK EVALUEREN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## BORGING AANPAK

## ONDERZOEK OF JE AANPAK SUCCESVOL IS

Is de (eerste) evaluatie uitgevoerd? Ga dan voor jezelf eens het volgende na:

- Weet ik of de werkdruk is afgenomen in mijn organisatie?
- Weet ik of de knelpunten in het werk zijn afgenomen als resultaat van de aanpak?
- Is het duidelijk waarom de maatregelen wel of niet effectief zijn geweest?
- Weet ik hoe positief de werknemers zijn over de genomen maatregelen?
- Biedt de informatie ons handvatten om de maatregelen eventueel bij te stellen?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



## AANPAK EVALUEREN



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING



## BORGING AANPAK

## ONDERZOEK OF JE AANPAK SUCCESVOL IS

Wil je zeker weten dat er iets verandert aan de werkdruk? Dan moet je geregeld evalueren of de maatregelen (nog steeds) het gewenste effect hebben. Als dat nodig is, kun je de maatregelen bijstellen. Bedenk dat tussentijds bijstellen vrijwel altijd noodzakelijk is. Je kunt namelijk vooraf nooit helemaal overzien wat nodig is. Werknemers komen en gaan, en de omgeving verandert. Bovendien veranderen de eisen die aan het werk worden gesteld. Dat kan allemaal invloed hebben op de werkdruk, je maatregelen en de effectiviteit daarvan.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



AANPAK  
EVALUEREN

BORGING  
AANPAK



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## ZORG VOOR EEN BLIJVEND RESULTAAT

Je bent begonnen met het project om de werkdruk blijvend terug te dringen. Maar dit lukt alleen als het probleem ook aandacht blijft krijgen. Werkdruk voorkomen en bestrijden moet daarom onderdeel worden van het gewone beleid van je organisatie. Als de werkgroep het plan van aanpak heeft uitgevoerd, wordt deze groep opgeheven. Het is dan belangrijk dat je de zorg voor werkdruk overdraagt.

### WIJS NIEUWE VERANTWOORDELIJEN AAN

De aangewezen partij om deze verantwoordelijkheid over te nemen, is de werkgever of het management. Maar ook de werknemers zelf moeten een rol blijven spelen. Werkdruk aanpakken en de manier van werken verbeteren, wordt dan de dagelijkse praktijk.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



AANPAK  
EVALUEREN

BORGING  
AANPAK



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## ZORG VOOR EEN BLIJVEND RESULTAAT

Wil je zorgen dat er aandacht blijft voor werkdruk? Dan moet het onderwerp een plaats krijgen in de dagelijkse gang van zaken. Hoe je dat regelt, hangt af van de manier van werken in je organisatie. Je kunt voorstellen om van werkdruk een vast onderwerp te maken bij het afdelings- of teamoverleg. Het kan ook een vast punt zijn bij functioneringsgesprekken.

### MAAK AFSPRAKEN MET DE BEDRIJFSARTS

Werkdruk of werkstress kan leiden tot forse gezondheidsklachten en verzuim. Het kan daarom heel zinvol zijn om de bedrijfsarts bij je beleid te betrekken. Maak bijvoorbeeld afspraken met de bedrijfsarts om werkdruk en werkstress te bespreken in het Sociaal Medisch Team.

### GRIJP IN ALS DE WERKDRUK OPLOOPT

Blijf ook geregeld kijken hoe het gaat met de werkdruk in je organisatie. Je kunt bijvoorbeeld het thema werkdruk opnemen in het vaste medewerkertevredenheidsonderzoek. Als hieruit blijkt dat de werkdruk weer oploopt, moet je actie ondernemen. Je kunt dan weer beginnen bij [STAP 2](#) met het aanpakken van de werkdruk. Doe je dit regelmatig? Dan zul je zien dat het steeds minder tijd kost om de knelpunten die werkdruk veroorzaken, op te lossen.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



AANPAK  
EVALUEREN

BORGING  
AANPAK



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING

## ZORG VOOR EEN BLIJVEND RESULTAAT

Blijvend resultaat boeken met je aanpak van de werkdruk, kun je niet alleen. Het is belangrijk dat werknemers en werkgever blijven praten over werkdruk. Dit geldt voor gesprekken tussen werkgever en werknemers, maar ook voor gesprekken tussen werknemers onderling. Iedereen moet zich vrij voelen om te praten over werkdruk, maar wel op een opbouwende manier. Alleen klagen over problemen lost immers niets op. Het doel is samen oplossingen te vinden. In de meeste (middel) grote organisaties is het de afdeling HR of P&O, of de OR/PVT die het onderwerp werkdruk op de agenda zet. In de meeste kleine organisaties is dat de werkgever, omdat hij verantwoordelijk is voor het personeel.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



AANPAK  
EVALUEREN

BORGING  
AANPAK >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK >



VERANDERING

## ZORG VOOR EEN BLIJVEND RESULTAAT

Stel jezelf de volgende vragen om te controleren of je aanpak blijvend resultaat zal hebben:

- Is werkdruk bespreekbaar in mijn organisatie?
- Komt werkdruk aan de orde in functioneringsgesprekken of teamoverleg?
- Weet ik welke informatiebronnen ik kan gebruiken om te bepalen of werkdruk (opnieuw) een probleem is in mijn organisatie?
- Heb ik na het werken met deze Werkdruk Wegwijzer genoeg kennis opgedaan om te zorgen dat we werkdruk actief blijven bestrijden?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# STAP 5. HEEFT JE AANPAK SUCCES?



AANPAK  
EVALUEREN

BORGING  
AANPAK >>



WAT EN WAAROM



HOE



MET WIE



CHECK



VERANDERING >

## ZORG VOOR EEN BLIJVEND RESULTAAT

Veranderen is een doorlopend proces. Het is nooit 'af'. Dit geldt zeker voor de aanpak van werkdruk. Blijf dus de vinger aan de pols houden en grijp waar nodig opnieuw in. Dit doe je door opnieuw aan de slag te gaan met [STAP 2](#) van deze Werkdruk Wegwijzer.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT





## ZELF WERKSESSIE ORGANISEREN >>

MET WIE

RANDVOORWAARDEN

BENODIGDHEDEN

**DRAAIBOEK**

Werknemers zijn de ervaringsdeskundigen van de dagelijkse gang van zaken in je organisatie. Zij hebben in de praktijk te maken met knelpunten die werkdruk veroorzaken. Wil je weten wat de belangrijkste knelpunten zijn die werkdruk veroorzaken? En wil je goede en werkbare oplossingen ontwikkelen voor die knelpunten? Dan is deze kennis van de werknemers dus onmisbaar. Een werksessie of workshop organiseren met werknemers is een effectieve manier om hun kennis te benutten. Zo ontwikkelen jullie samen een goede aanpak, die bovendien een groot draagvlak heeft.

Werksessies zijn niet alleen heel nuttig om de knelpunten in kaart te brengen of oplossingen te bedenken. Werknemers leren zelf ook veel tijdens deze bijeenkomsten. Ze leren veel van elkaar én ze leren met elkaar. Ze ontdekken hoe ze op een gestructureerde manier kunnen omgaan met knelpunten. Op het gebied van werkdruk, maar óók op andere terreinen.

### ORGANISEER ZELF EEN WERKSESSIE

In dit deel van de Werkdruk Wegwijzer krijg je uitleg over hoe je een werksessie met werknemers kunt organiseren. Ook krijg je inzicht in de werkvormen die onderdeel kunnen zijn van de werksessie. Druk op de printknop om dit hoofdstuk van de Wegwijzer uit te printen. Je kunt deze informatie dan bij de hand houden tijdens de werksessie.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN >>

MET WIE >

RANDVOORWAARDEN

BENODIGDHEDEN

DRAAIBOEK

## MET WIE

Als je een werksessie organiseert, bedenk dan van tevoren wie bij de sessie aanwezig moeten zijn. Wil je een hele afdeling uitnodigen waar het werkdrukprobleem het grootst is? Of maak je juist een selectie van werknemers uit de hele organisatie? En betrek je de werkgever (of leidinggevenden) ook bij de sessie, of juist niet?

## ALLE WERKNEMERS ERBIJ BETREKKEN

Je kunt ervoor kiezen om alle werknemers bij de werksessie te betrekken. Je weet dan dat het draagvlak groot is en niemand zich achtergesteld voelt. Je kunt de werksessie bijvoorbeeld opnemen in een teamuitje of heidag. Bedenk wel dat dit een flinke tijdsinvestering vergt van alle werknemers. Zeker als de werkdruk al hoog is, vormt de sessie een extra belasting.

## EEN DEEL VAN DE WERKNEMERS UITNODIGEN

Betrek je slechts een deel van de werknemers bij de werksessie? Denk dan goed na welke werknemers het beste aanwezig kunnen zijn. Pas ook op dat andere werknemers zich niet buitengesloten voelen. Laat duidelijk weten waarom je de werksessie op deze manier aanpakt. Het is ook belangrijk dat je na afloop de rest van de organisatie laat weten wat de sessie opleverde. Geef iedereen de gelegenheid om daarop te reageren.

## DENK NA OVER DE ROL VAN DE WERKGEVER

Denk ook goed na over het uitnodigen van de werkgever, managers of leidinggevenden bij de sessie. Aan de ene kant kan dit laten zien dat de werkgever betrokken is bij het bestrijden van werkdruk. Aan de andere kant kan de aanwezigheid van 'de baas' ook een belemmering zijn. Werknemers durven dan misschien minder open te spreken over knelpunten die ze ervaren.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN >>

MET WIE

RANDVOORWAARDEN >

BENODIGDHEDEN

DRAAIBOEK

## RANDVOORWAARDEN

Enkele randvoorwaarden zijn onmisbaar voor succes. Bedenk daarom van te voren hoe je deze voorwaarden kunt creëren in je werksessie.

## ZORG VOOR EEN POSITIEVE INSTEEL

Een belangrijk functie van een werksessie over werkdruk is werknemers de gelegenheid bieden om hun hart te luchten. Geef werknemers dus eerst de ruimte om openlijk te praten over wat hen in hun dagelijks werk dwars zit. Zodra die 'druk van de ketel' is, kunnen jullie vooruit kijken. Denk samen na over de ideale situatie en hoe je die kunt creëren. Zo kun je de sessie positief insteken. Door te kijken naar oplossingen, sluit je de sessie ook positief af. Zo blijft vooral het uitzicht op verbetering bij, in plaats van de knelpunten. Kijk goed welke verwachtingen je wekt. Je wilt werknemers immers een realistisch idee geven van wat jullie met de maatregelen gaan doen, en wanneer.

## CREËER EEN OPEN SFEER

Veiligheid en vertrouwelijkheid zijn ook onmisbaar voor een succesvolle werksessie. Hebben werknemers het gevoel dat hun inbreng in de sessie nadelige gevolgen voor hen had? Dan zullen ze in de toekomst niet meer meewerken aan dit soort bijeenkomsten. Maak daarom een aantal afspraken voordat de sessie begint, zoals:

- Persoonlijke ervaringen die we tijdens de werksessie bespreken, beschouwen we als vertrouwelijk. We praten buiten de werksessie niet over de ervaringen van anderen.
- Alle ideeën zijn interessant: uitspraken zoals 'dat kan niet' of 'dat is niet zo' passen niet bij een brainstorm.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN >>

MET WIE

RANDVOORWAARDEN

BENODIGDHEDEN >

DRAAIBOEK

## BENODIGDHEDEN

Het is belangrijk om voldoende tijd te hebben voor de werksessie. Trek hier in ieder geval een dagdeel voor uit. Je kunt er ook voor kiezen om de sessie over twee bijeenkomsten uit te spreiden. Je kunt in de eerste bijeenkomst deel I en II uitvoeren. In de tweede bijeenkomst komen dan deel III en IV aan bod. Zo kunnen jullie echt tot de kern van de zaak komen én samen concrete oplossingen bedenken. Die kun je vervolgens direct opnemen in het plan van aanpak [stap 3].

## DENK AAN ENKELE PRAKTISCHE DINGEN

Daarnaast heb je de volgende praktische dingen nodig:

- de gegevens over werkdruk in je organisatie die je eerder hebt verzameld (zie stap 1 van deze Wegwijzer);
- post-its;
- pennen;
- stiften, in drie kleuren;
- grote vellen papier, bijvoorbeeld van een flip-over;
- een kookwekker.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# WERKSESSIE WERKDRUK

## DRAAIBOEK



### ZELF WERKSESSIE ORGANISEREN

#### DRAAIBOEK



WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDRUK?

TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN?

WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?

WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?

Dit draaiboek geeft je handvatten om zelf een werksessie op te zetten. Ook vind je hierin werkvormen die de bijeenkomst aantrekkelijk maken om bij te wonen. Dat is belangrijk als je werknemers enthousiast wilt maken voor de sessie! Wijs voordat de sessie begint een voorzitter of begeleider aan. Deze leidt de sessie in goede banen. Hij legt uit hoe iedere stap in zijn werk gaat, bewaakt de tijd en beantwoordt vragen.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN

DRAAIBOEK



WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDruk?



TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN?

WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?

WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?

## WAT VERSTAAN WIJ ONDER WERKDruk? [½ UUR]

Het eerste deel van de werksessie is bedoeld om het doel van de bijeenkomst duidelijk uit te leggen. Een belangrijk onderdeel hiervan is bespreken wat werkdruk is. Dit kun je doen aan de hand van het werkdruk model (zie overzicht) in deze Wegwijzer. Je kunt ook de uitkomsten van Stap 2 (zie overzicht) gebruiken.

## SPEEL EENS EEN SPELLETJE!

Wil je op een speelse manier een inleiding geven op het onderwerp werkdruk? Dan kun je beginnen met een quiz. Je kunt de werknemers bijvoorbeeld vragen:

- Welk knelpunt is de grootste oorzaak van werkdruk in onze organisatie: a, b of c?
- Werkt meer of minder dan 30% van de werknemers bij ons regelmatig over?

Op internet vind je interessante werkdruk- en teamspellen die kunnen helpen om werkdruk met een team of afdeling te bespreken.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# WERKSESSIE WERKDRUK DRAAIBOEK



ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN

DRAAIBOEK



WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDRUK?

TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN?



WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?

WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?

## TEGEN WELKE KNELPUNTEN LOPEN WE AAN? [1½ UUR]

In deel II van de werksessie bespreken jullie welke knelpunten in het werk binnen jullie organisatie werkdruk veroorzaken. Ook breng je in kaart tegen welke knelpunten jullie in het dagelijkse werk het meeste aan lopen.

- [BRAINSTORM OVER KNELPUNTEN](#)
- [BESPREEK DE KNELPUNTEN](#)
- [STEL PRIORITEITEN](#)



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# WERKSESSIE WERKDRUK DRAAIBOEK



KADER SLUITEN ✕

## BRAINSTORM OVER KNELPUNTEN

Iedere deelnemer neemt een blokje post-its. Hij schrijft op elke post-it een knelpunt dat volgens hem een rol speelt bij het ontstaan van werkdruk in de organisatie. Dit kunnen knelpunten zijn die de deelnemer zelf ervaart. Maar hij mag ook knelpunten opnemen waarvan hij denkt dat ánderen die ervaren. Deelnemers kunnen hiervoor eventueel gebruikmaken van de resultaten van het vragenlijstonderzoek over werkdruk (zie stap 2).

## LAAT DE KNELPUNTEN GOED OMSCHRIJVEN

Vraag deelnemers om de knelpunten volledig en concreet te omschrijven. Dit kan aan de hand van bijvoorbeeld deze vragen:

- Wat is het knelpunt?
- Waardoor wordt het veroorzaakt?
- Wanneer doet het zich voor?
- Wie zijn erbij betrokken?

## MAAK DE BRAINSTORM KLEURRIJK

Wil je de verschillen en overeenkomsten in ervaring van werknemers met verschillende functies inzichtelijk maken? Dan kun je post-its met verschillende kleuren gebruiken. Geef bijvoorbeeld gele post-its aan werknemers en blauwe aan leidinggevenden. Of ken verschillende kleuren toe aan iedere afdeling of ieder team.

ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN

DRAAIBOEK



WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDRUK?

TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN?



WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?

WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# WERKSESSIE WERKDRUK

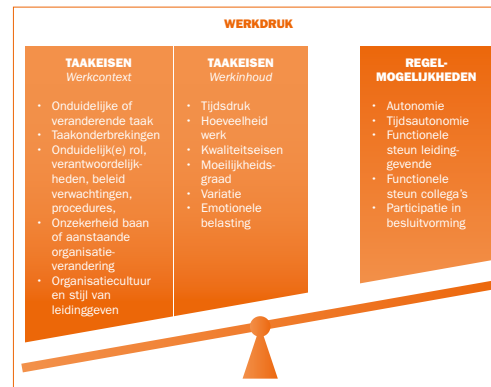
## DRAAIBOEK



KADER SLUITEN ✕

### BESPREEK DE KNELPUNTEN

Hang vijf grote vellen papier aan de muur. Op elk vel schrijf je vervolgens een type oorzaak. Gebruik hiervoor de vijf soorten factoren (taakeisen in de werkcontext, taakeisen in de werkinhoud, regelmogelijkheden, individuele factoren en buffers) uit het werkdrukmodel:



### NODIG UIT OM TE REAGEREN

Nu kun je de knelpunten op de post-its samen bespreken. Een deelnemer leest een van zijn knelpunten voor. Nodig de andere deelnemers uit om hierop te reageren door vragen te stellen of informatie toe te voegen. Is voor iedereen duidelijk wat met het knelpunt wordt bedoeld? Dan hang je de post-it op het vel met het type oorzaak waar dit knelpunt het beste bij past. Je kunt de deelnemers vragen om vergelijkbare knelpunten er meteen bij te plakken. Zo bespreken jullie alle post-its. Bedenken jullie al pratende nog nieuwe knelpunten, dan kun je die direct toevoegen.

ZELF WERKSESSIE ORGANISEREN

DRAAIBOEK >>

WAT VERSTAAN WIJ ONDER WERKDRUK?

TEGEN WELKE KNELPUNTEN LOPEN WE AAN? >

WELKE OPLOSSINGEN ZIJN GESCHIKT?

WAAR WILLEN WE MEE AAN DE SLAG GAAN?



TERUG NAAR 5-STAPPEN OVERZICHT



ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN

DRAAIBOEK



WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDRUK?

TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN?



WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?

WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?

## TEGEN WELKE KNELPUNTEN LOPEN WE AAN? [1½ UUR]

KADER SLUITEN ✕

### STEL PRIORITEITEN

Vervolgens kunnen jullie bespreken welke knelpunten het belangrijkste of meest spoedeisend zijn. Iedere deelnemer krijgt een gekleurde stif. Daarmee zet hij een uitroepteken naast een of twee knelpunten die hij het belangrijkste vindt om (snel) aan te pakken. Help werknemers om deze keuze te maken, door ze de volgende vragen te stellen:

- Wat hindert werknemers het meest in het werk?
- Met het oplossen van welk knelpunt zouden de meeste werknemers geholpen zijn?

Kijk samen bij welke knelpunten de meeste uitroeptekens staan. Dat zijn de belangrijkste knelpunten in de organisatie.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# WERKSESSIE WERKDRUK DRAAIBOEK



ZELF WERKSESSIE  
ORGANISEREN

DRAAIBOEK



WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDRUK?

TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN?

WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?



WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?

## WELKE OPLOSSINGEN ZIJN GESCHIKT? [2 UUR]

In deel III van de sessie gaan jullie samen ontdekken welke grote en kleine oplossingen voor de knelpunten passen bij jullie werkomgeving. Je kunt daarvoor gebruikmaken van de World Café-methode. Je maakt dan minstens twee groepen van drie tot vijf personen. Die groepen gaan ieder rond een andere tafel zitten. Op elke tafel ligt een groot vel papier. Daarop staat een knelpunt geschreven dat in deel II van de werksessie naar voren kwam. Deze knelpunten bespreken jullie in drie rondes van elk 20 tot 30 minuten. Met de kookwekker kun je de tijd goed in de gaten te houden.

### EUREKA!

In de eerste ronde bedenken de groepjes oplossingen voor het knelpunt dat op hun vel papier staat. Op dat papier schrijft iedereen met blauwe stiften zijn ideeën op. Iedere oplossing die te binnen schiet, is het opschrijven waard. Of deelnemers die nu zelf kunnen toepassen of alleen met hulp van anderen. En of het nu gaat om kleine aanpassingen in het werk of om grote organisatorische oplossingen. Vraag de deelnemers wel vooral te denken aan oplossingen die de oorzaak van het knelpunt aanpakken. Immers, voorkomen is beter dan genezen!

### BEREN OP DE WEG

Na de eerste ronde wisselen alle groepjes van tafel. Ze komen bij een ander knelpunt met andere oplossingen te zitten. Nu noteren ze met de rode stiften alle 'beren op de weg' bij de oplossingen die de andere groepjes hebben bedacht. Ze mogen hier alle redenen bij zetten waarom oplossingen mogelijk niet slagen. Dit kunnen hun eigen redenen zijn. Ze mogen ook redenen opschrijven die anderen kunnen hebben om een oplossing niet toe te passen.

### DE GULDEN MIDDENWEG

In de laatste ronde zoeken de deelnemers naar de gulden middenweg. De groepjes keren eerst terug naar de tafel waar ze in de eerste ronde ook zaten. Ze bekijken de kritiekpunten op hun eerder bedachte oplossingen. Dan noteren ze met groene stift de randvoorwaarden voor het slagen van hun eerdere ideeën. Ze schrijven bij iedere oplossing en bij elk kritiekpunt wat nodig is om de oplossing tóch succesvol te laten zijn. Zo geven ze aan waarom de oplossing toch kan werken.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



## ZELF WERKSESSIE ORGANISEREN

### DRAAIBOEK



WAT VERSTAAN WIJ  
ONDER WERKDRUK?

TEGEN WELKE KNELPUNTEN  
LOPEN WE AAN?

WELKE OPLOSSINGEN  
ZIJN GESCHIKT?

WAAR WILLEN WE MEE  
AAN DE SLAG GAAN?



### WAAR WILLEN WE MEE AAN DE SLAG GAAN? [½ UUR]

Na de laatste ronde komen alle groepjes weer samen. Ieder groepje presenteert de uitkomsten van 'hun tafel'. Een groepslid van ieder groepje vat kort samen:

- met welk knelpunt ze aan de slag zijn gegaan;
- welke oplossingen ze hebben bedacht;
- wat volgens hen nodig is om de oplossing te laten slagen.

De andere groepjes kunnen hier nog kort op reageren.

### LAAT DE DEELNEMERS OPNIEUW PRIORITEITEN STELLEN

Tot slot hang je alle vellen papier met oplossingen en randvoorwaarden aan de muur.

Opnieuw markeren alle deelnemers met een uitroepteken bij ieder knelpunt een of twee oplossingen die hen het meest kansrijk lijken. In stap 3 van deze Wegwijzer vind je een [LIJST VAN CRITERIA](#). Deze kan helpen om keuzes te maken. Bespreek samen de uitkomsten van deze rangschikking. De voorzitter of begeleider sluit de sessie af met een samenvatting. Daarvoor kan hij deze vragen gebruiken:

- Welke bedachte oplossingen gaan we uitvoeren?
- Hoe gaan we de bedachte oplossingen uitvoeren?
- Door wie laten we de oplossingen uitvoeren?
- Op welke termijn doen we dat?

De voorzitter bedankt de aanwezigen voor hun open inbreng.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



### LIJST VAN CRITERIA

Deze vragenlijst helpt je om prioriteiten aan te brengen in je oplossingen.  
Beantwoord iedere vraag om te bepalen welke oplossingen de meeste prioriteit hebben.

Zijn dit echt oplossingen voor de belangrijkste knelpunten?

*Kies voor oplossingen voor de belangrijkste knelpunten in je organisatie.*

Wat is het effect van deze oplossing? Is het een knelpunt waar veel mensen last van hebben? Is het een knelpunt waar mensen veel last van hebben?

*Oplossingen die veel effect hebben, krijgen de voorkeur.*

Past de oplossing binnen de geformuleerde randvoorwaarden?

*Kies alleen oplossingen die passen binnen de geformuleerde randvoorwaarden. Meld effectieve oplossingen die buiten de randvoorwaarden passen wel bij de werkgever.*

Welke opbrengsten verwachten we van deze oplossing?

*Hoe groter de verwachte opbrengsten, hoe beter de oplossing.*

Wat zijn de kosten van deze oplossing, bijvoorbeeld in geld en tijd?

*Kies bij voorkeur oplossingen waarvan de kosten opwegen tegen de baten.*

Zijn er randvoorwaarden voor het slagen van de oplossing?

En wordt aan deze randvoorwaarden voldaan?

*Wordt niet aan de randvoorwaarden voldaan, dan is de oplossing niet haalbaar.*

Hoe groot is de kans dat de verwachte opbrengsten echt worden gerealiseerd?

*Kansrijke oplossingen hebben de voorkeur.*

Hoe lang duurt het voordat we resultaat kunnen zien?

*Selecteer ook een aantal quick wins: oplossingen die snel resultaat opleveren. Communiceer over de termijn waarop je de resultaten kunt verwachten.*

Past de oplossing bij onze werkprocessen?

*Oplossingen die passen bij het werkproces hebben de meeste kans van slagen en krijgen daarom de voorkeur.*

Past de oplossing bij andere lopende programma's in de organisatie? Oplossingen die passen bij al lopende programma's hebben de meeste kans van slagen en krijgen daarom de voorkeur. Oplossingen die al lopende programma's juist 'tegenwerken' hebben weinig kans van slagen.

Past de oplossing bij onze cultuur?

*Oplossingen die passen bij de cultuur van de organisatie hebben de meeste kans van slagen.*

Zijn er tegenstanders van deze oplossing in de organisatie?

*Oplossingen waar iedereen achter staat, hebben de voorkeur. Probeer de belangrijkste bezwaren van tegenstanders te achterhalen en eventueel weg te nemen.*



# › WAT IS WERKDRUK?



Iedereen weet hoe werkdruk voelt. Toch verstaat niet iedereen hier hetzelfde onder. Wil je werkdruk in je organisatie samen aanpakken? Dan moet iedereen hiermee wel hetzelfde bedoelen. Dit deel van de Werkdruk Wegwijzer helpt je te begrijpen wat werkdruk is.

## BETEKENIS VAN WERKDRUK

Deze Wegwijzer spreekt van werkdruk als:

- een werknemer lange tijd zijn werk echt niet afkrijgt, of de gewenste kwaliteit echt niet kan leveren, én;
- hij hier zelf niets aan kan veranderen.

Druk je het iets technischer uit, dan is er sprake van werkdruk als: er een disbalans ontstaat tussen de eisen die het werk stelt aan een werknemer (de 'taakeisen') en de mogelijkheden die deze werknemer heeft om dat werk goed uit te voeren (de 'regelmogelijkheden').

Is er geen balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden? Dan komt het werk niet af of is de kwaliteit niet in orde. Daar hebben werkgevers én werknemers last van. Bovendien kan langdurige werkdruk leiden tot stress, waardoor het risico op verzuim toeneemt.

## OORZAKEN BEGRIJPEN EN HERKENNEN

Er zijn verschillende mogelijke [OORZAKEN VAN WERKDRUK](#). Ook verschilt de werkdruk die iemand ervaart per persoon. Wil je goed begrijpen wat werkdruk is, dan moet je ook deze oorzaken begrijpen en herkennen.

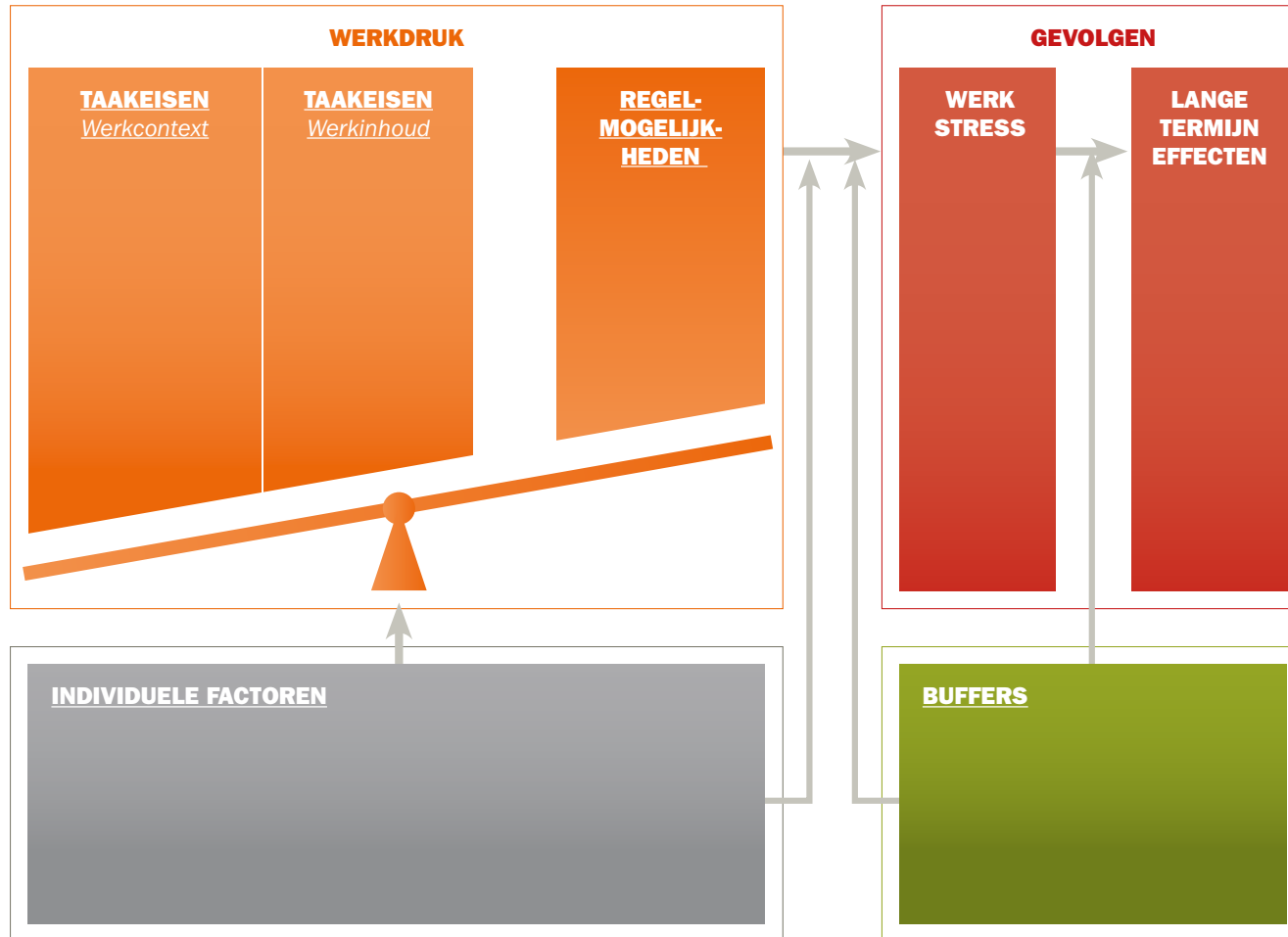


# WAT IS WERKDRUK?



Klik op verschillende onderdelen in dit figuur om meer te lezen over elk van de factoren.

KADER SLUITEN ✕



lede  
san  
te b  
  
BET  
Deze  
• ee  
• hi  
  
Druk  
werk  
  
Is er  
werk  
  
OOF  
Er zi  
Wil j



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# WAT IS WERKDRUK?



KADER SLUITEN X

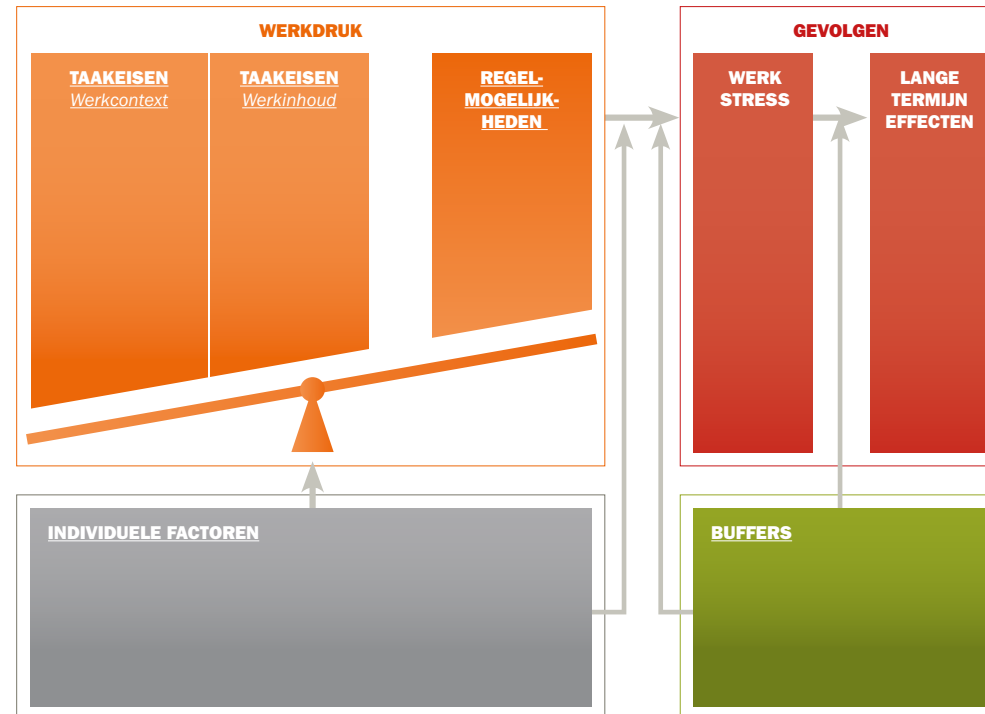
## INZICHT IN DE OORZAKEN VAN WERKDRUK:

### Taakeisen in de context van het werk

Bij oorzaken in de context van het werk kun je denken aan:

- Onduidelijke of veranderende taak
- Taakonderbrekingen
- Onduidelijk(e) rol, verantwoordelijkheden, beleid verwachtingen, procedures,
- Onzekerheid baan of aanstaande organisatieverandering
- Organisationscultuur en stijl van leidinggeven

Klik op verschillende onderdelen in dit figuur om meer te lezen over elk van de factoren.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT



# WAT IS WERKDRUK?



KADER SLUITEN ✕

## INZICHT IN DE OORZAKEN VAN WERKDRUK:

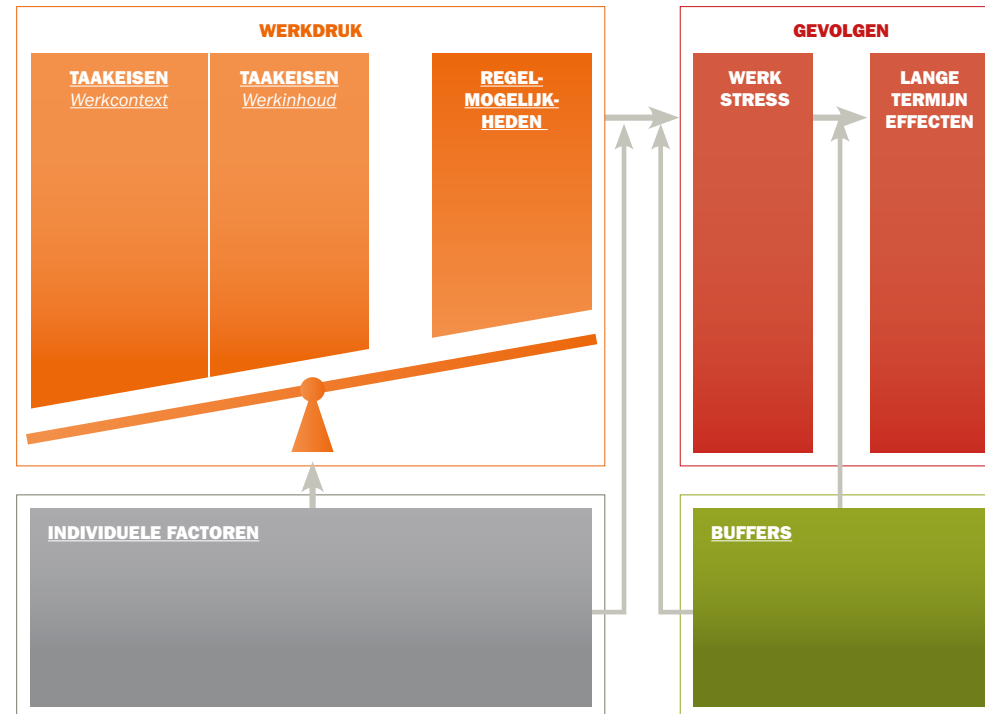
### Taakeisen in de inhoud van het werk

Oorzaken in de inhoud van het werk zijn

bijvoorbeeld:

- Tijdsdruk
- Hoeveelheid werk
- Kwaliteitseisen
- Moeilijkheidsgraad
- Variatie
- Emotionele belasting

Klik op verschillende onderdelen in dit figuur om meer te lezen over elk van de factoren.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# WAT IS WERKDRUK?



KADER SLUITEN ✕

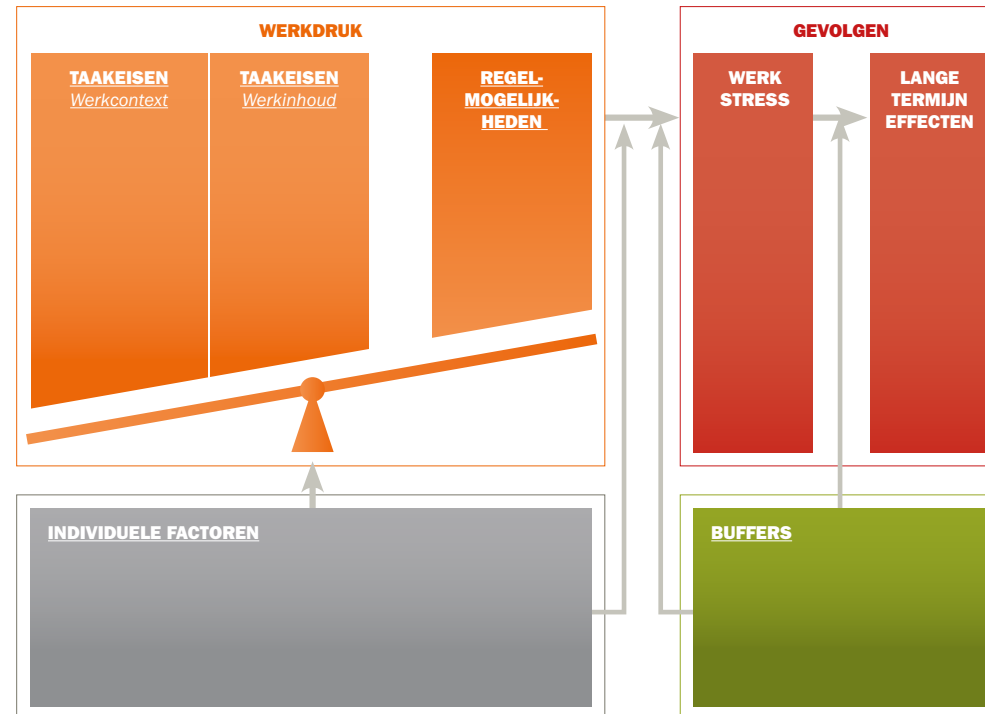
## INZICHT IN DE OORZAKEN VAN WERKDRUK:

### Regelmogelijkheden

Voorbeelden van regelmogelijkheden voor werknemers zijn:

- Autonomie
- Tijdsautonomie
- Functionele steun leidinggevende
- Functionele steun collega's
- Participatie in besluitvorming

Klik op verschillende onderdelen in dit figuur om meer te lezen over elk van de factoren.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# WAT IS WERKDRUK?



KADER SLUITEN ✕

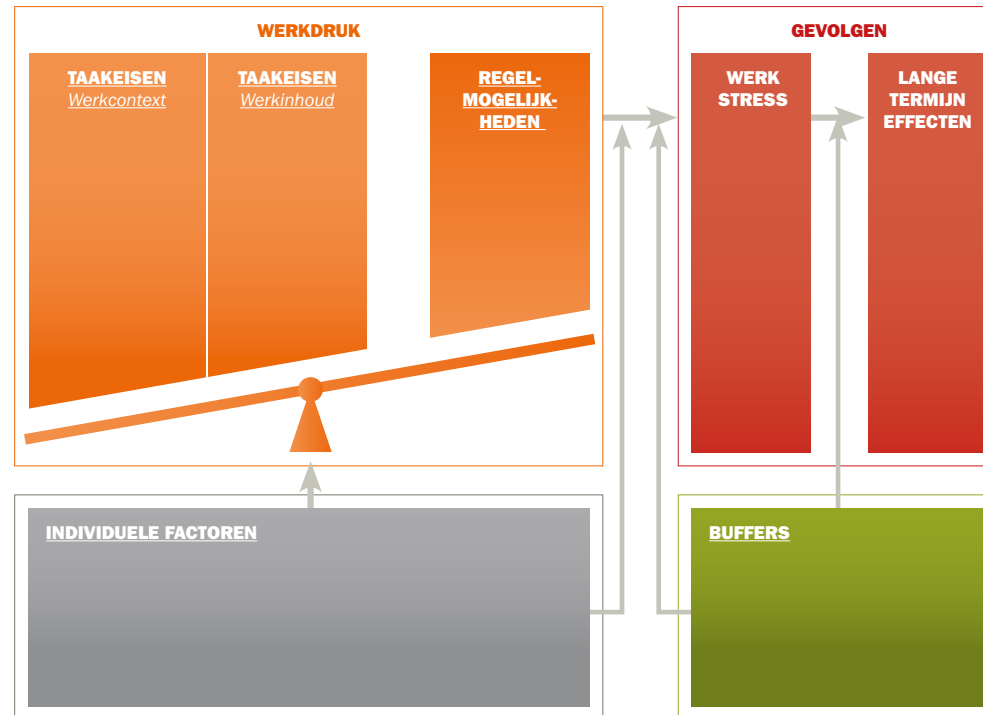
## INZICHT IN DE OORZAKEN VAN WERKDRUK:

### Individuele factoren

Individuele factoren kunnen invloed hebben op de taakeisen en de regel mogelijkheden van werknemers. Ook zijn ze van belang voor het ontstaan van werkstress. Je kunt aan de volgende factoren denken:

- Werknemer heeft onvoldoende persoonlijke regel mogelijkheden om te kunnen voldoen aan de taakeisen door onvoldoende:
  - Competenties
  - Belastbaarheid (lichamelijk en mentaal)
- Werknemer maakt onvoldoende gebruik van de beschikbare regel mogelijkheden
- Werknemer ervaart overige stressoren in de:
  - Persoonlijke context
  - Werk-privé context

Klik op verschillende onderdelen in dit figuur om meer te lezen over elk van de factoren.



TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# WAT IS WERKDRUK?



KADER SLUITEN ✕

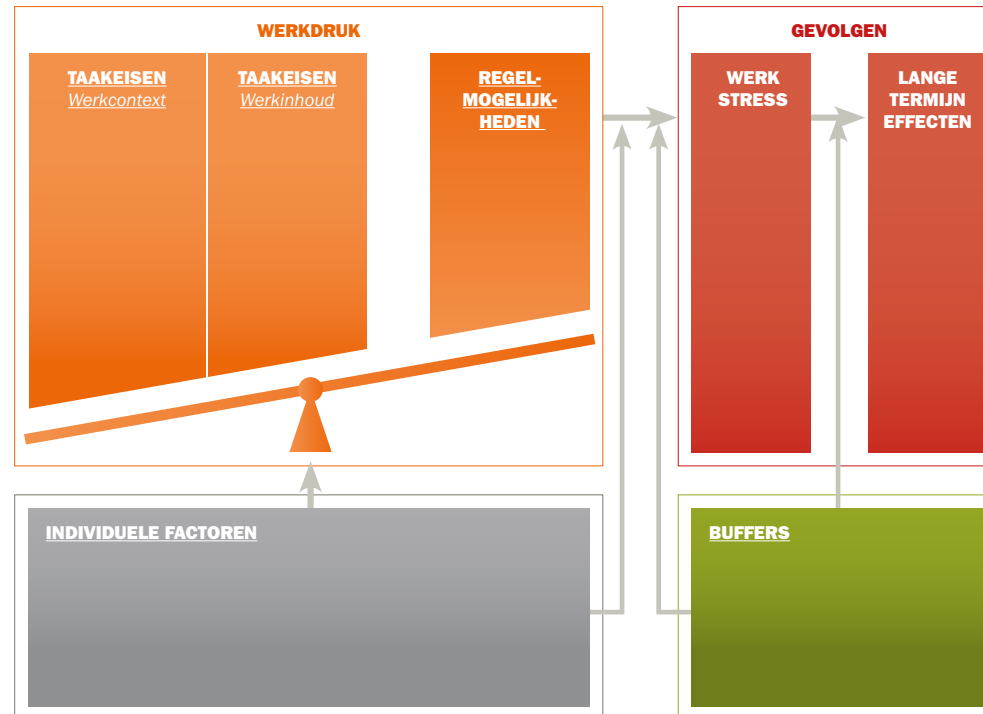
## INZICHT IN DE OORZAKEN VAN WERKDRUK:

### Buffers

Werkdruk leidt niet altijd tot stressklachten. Dit hangt ook af van de buffers die een werknemer heeft. Onder meer de volgende buffers kunnen stressklachten door werkdruk voorkomen:

- Sociale steun leidinggevende
- Sociale steun collega's
- Aanwezige leer- en ontplooiingsmogelijkheden
- Herstelmogelijkheden
- Materiële en immateriële waardering

Klik op verschillende onderdelen in dit figuur om meer te lezen over elk van de factoren.



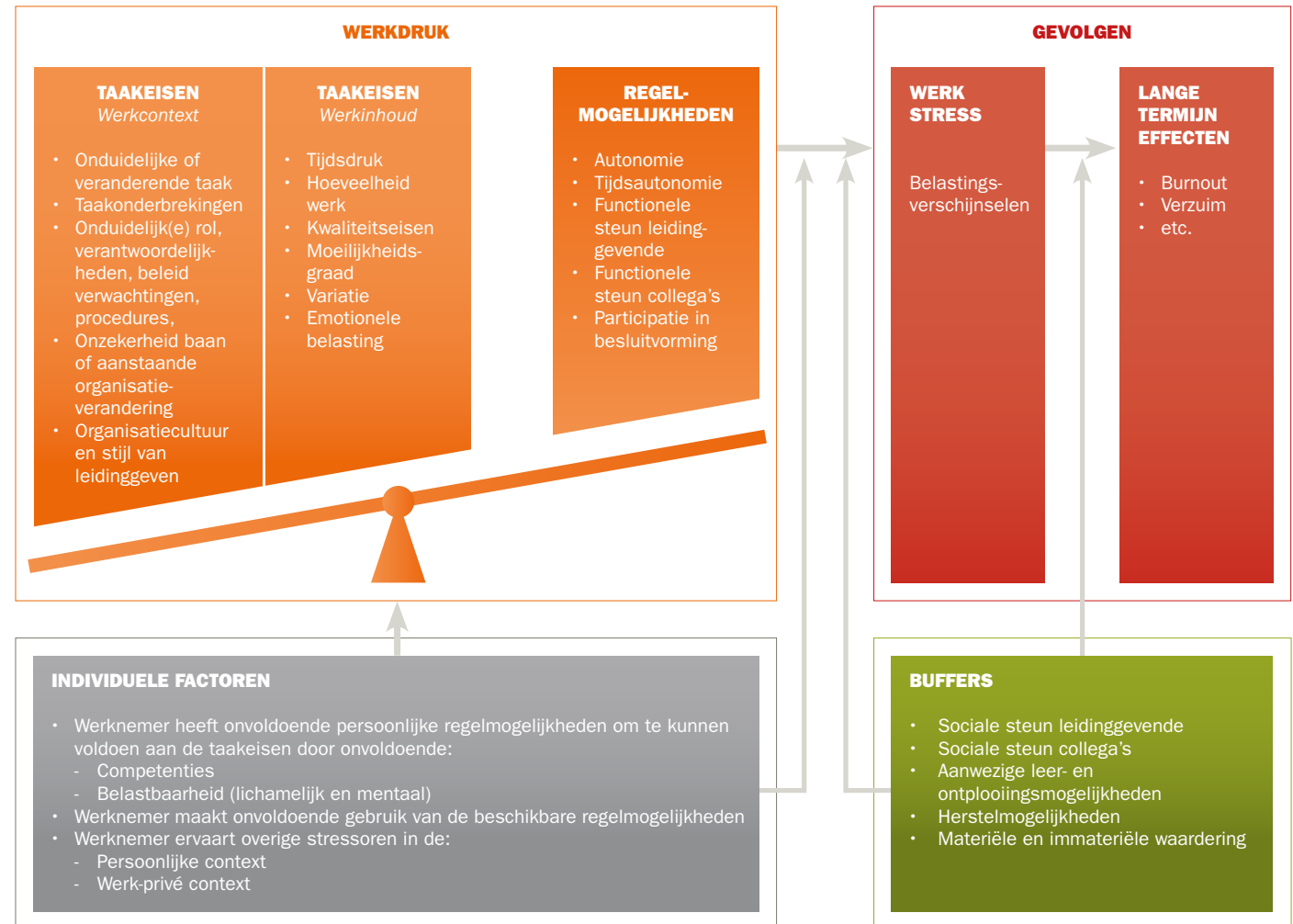
TERUG NAAR  
5-STAPPEN  
OVERZICHT

# WAT IS WERKDRUK?



## MEER LEZEN OVER WERKDRUK

Wil je meer lezen over wat werkdruk is? Of ben je benieuwd welke oplossingen de literatuur, arbocatalogi en andere instrumenten aandragen? Download dan het [TNO-RAPPORT WERKDRUK](#).



# › VERANTWOORDING

## ONTWIKKELING VAN DE WERKDRUK WEGWIJZER

TNO heeft in samenwerking met de sociale partners de Werkdruk Wegwijzer ontwikkeld. Eerder werden TNO en de sociale partners het eens over de factoren die van belang zijn bij het ontstaan van werkdruk. Deze factoren zijn opgenomen in het [RAPPORT WERKDRUK 2012](#). Daarnaast staan in het rapport signaleringsinstrumenten, maatregelen en oplossingen uit arbocatalogi.

### **Lessen uit drie pilots**

Het [RAPPORT WERKDRUK 2012](#) vormde de basis van de vijfstappenaanpak. Deze aanpak is in 2013-2014 getest met drie pilotorganisaties in de bouw, de zorg en het onderwijs. Op basis van de lessen uit deze pilots is de vijfstappenaanpak omgevormd tot de Werkdruk Wegwijzer.

### **Inzichten uit de wetenschap**

In de Werkdruk Wegwijzer zijn ook inzichten uit de verandekunde en de wetenschappelijke literatuur verwerkt over implementatie van stressmanagementinterventies. De Wegwijzer is dus gebaseerd op wetenschappelijke inzichten.

## JE MAG DE WERKDRUK WEGWIJZER VRIJ GEBRUIKEN

Je mag alle tips uit de Werkdruk Wegwijzer vrij gebruiken voor het aanpakken van werkdruk in jouw organisatie. Maar let op: als de Wegwijzer doorverwijst naar externe pagina's, kunnen andere regels gelden.

## HULP NODIG BIJ EEN STAP UIT DE WERKDRUK WEGWIJZER

Is een stap onduidelijk? Je sector- of brancheorganisatie heeft vaak goede tips om stap voor stap werkdruk aan te pakken.