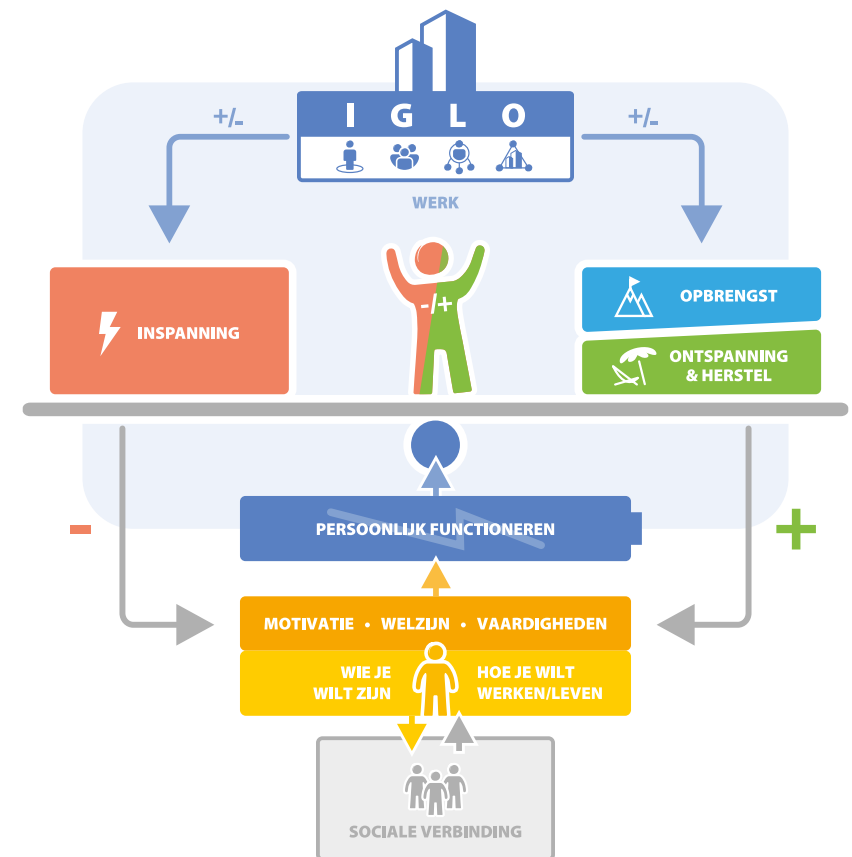


# EEN NIEUWE KIJK OP WERKDRUK

Werkdruk effectief  
aanpakken met  
het Inspanningsbalansmodel



# EEN NIEUWE KIJK OP WERKDruk

Werkdruk **effectief aanpakken** met het Inspanningsbalansmodel

## Pak aan die werkdruk!

In deze whitepaper gaan we in op werkdruk en de factoren die hierop van invloed zijn.

Daarbij lichten wij toe waarom er een bredere, integrale kijk op werkdruk nodig is en wie er nou aan zet is als het om het aanpakken van werkdruk gaat. Want ondanks al bestaande visies en modellen over het onderwerp lijkt werkdruk eerder toe dan af te nemen.

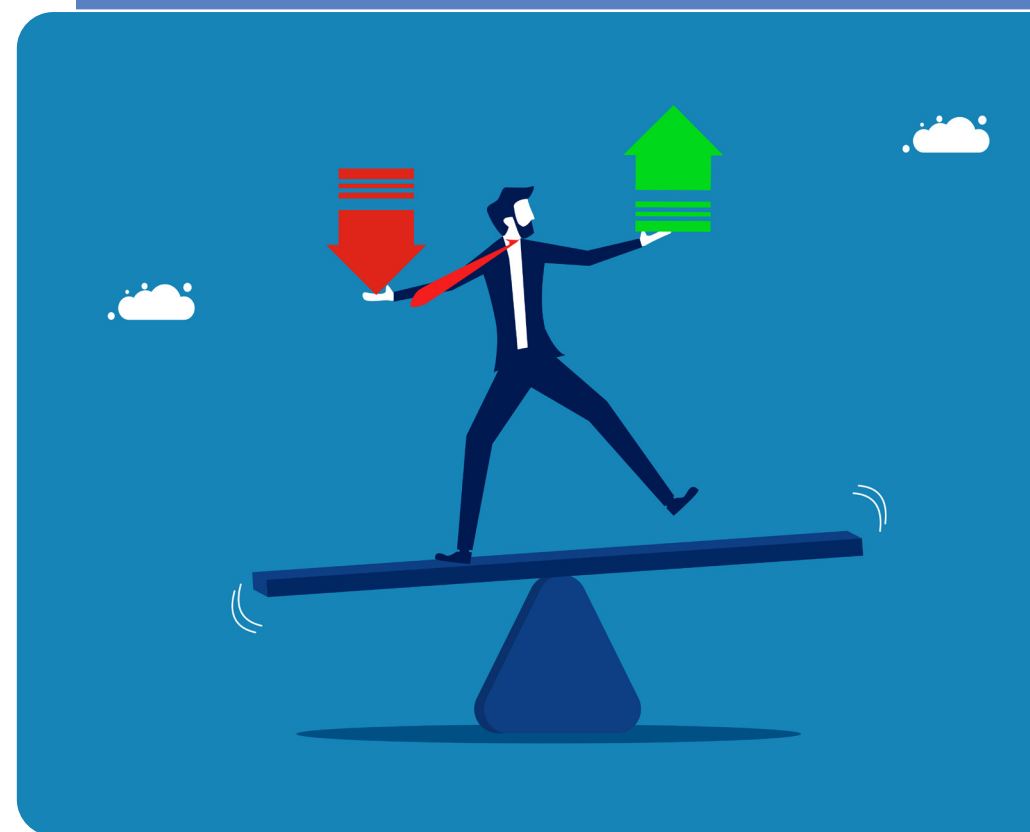
Wij presenteren een nieuw model om naar werkdruk te kijken, dat bestaande kennisgebieden met elkaar verbindt, dat enkele accenten verlegt en zo antwoorden biedt op openliggende vragen. Met ons perspectief willen we definitief afrekenen met werkdruk.

Na een korte maatschappelijke en organisatorische blik op de moderne werkcontext, lichten we dit nieuwe perspectief toe, geven een heldere werkdrukdefinitie en laten een nieuw werkdrukmodel zien. Hiermee kunnen individuen, professionals en organisaties de basis leggen om werkdruk de baas te zijn.

## De werkdrukaanpakkers

Wij van de werkdrukaanpakkers willen inspanning van mensen en organisaties in balans brengen. Wij breken met werkdruk!

Voor werk dat ons goed doet!



## ONZE INSPANNING IS UIT BALANS!

Noot: waar in deze paper 'hij', of 'hem' staat, kan ook 'zij' of 'haar', hetzij 'die' of 'hen' worden gelezen.

## INHOUD

1	Waarom is er een <b>nieuwe kijk</b> op werkdruk nodig?	3
2	Een <b>snelle</b> maatschappelijke en organisatorisch <b>blik</b> op werken	4
3	Het Inspanningsbalansmodel, een <b>nieuwe kijk</b> op werkdruk!	6
4	Het Inspanningsbalansmodel – <b>verdieping</b>	7
5	<b>Anders kijken</b>	10
6	<b>Wie is aan zet?</b>	12
7	De <b>werkdrukaanpakkers</b> – wie zijn dat?	14

## 1 WAAROM IS ER EEN NIEUWE KIJK OP WERKDRUK NODIG?

‘Iedereen is druk, niemand snapt waarom en het wordt steeds erger! **Waar zijn we nou mee bezig?**’

‘We krijgen het al maar drukker. **Maar waarom?**’

‘Waarom lukt het maar niet om werkdruk te reduceren?’

**Zien wij iets over het hoofd?**’

‘Is er geen aanpak van werkdruk die **compleet en effectief** is?’

Zomaar enkele uitspraken die we op de werkvloer horen en die naar voren komen uit ons onderzoek naar werkdruk. Te veel mensen haken af of vallen uit als gevolg van vermoeidheid, stress of frustratie. Dit alles met vaak één gemene deler: klachten over werkdruk.

Organisaties zetten duurzame inzetbaarheid op de agenda om medewerkers zo goed en lang mogelijk te behouden, maar de werkdruk lijkt vooral toe te nemen. Waarom komen wij niet verder in het reduceren van werkdruk?

Om maatwerk te kunnen leveren is het van belang om preciezer te zijn over de oorzaken en oplossingen. Wat is nou de kern van het probleem? Waarom is de ene drukte de andere niet? Waar en bij wie ligt de oorzaak?

Wij verwachten niet dat deze werkdruk zomaar gaat verdwijnen. Daarvoor is, denken wij, een integrale visie op werkdruk nodig. Tijd dus om eens met een scherpere blik naar dit onderwerp te kijken.



## 2 EEN SNELLE MAATSCHAPPELIJKE EN ORGANISATORISCHE BLIK OP ONS WERK

**Werkdruk ontstaat niet in een vacuüm, maar heeft een plaats in een maatschappelijke en organisatorische context. Vanuit deze context valt er veel over werk te zeggen. In deze paper gaan we er heel kort op in. Waarschijnlijk herken je het volgende wel.**

### Organisatie van werk

Werk effectief organiseren kan een behoorlijke puzzel zijn. De wereld stelt steeds grotere eisen aan onze producten of diensten. Nieuwe technieken kunnen het werk fysiek en mentaal makkelijker maken, maar creëren tegelijkertijd al maar nieuwe verwachtingen. Werkenden\* moeten bijvoorbeeld leren omgaan met de nieuwe technologie of door technologie meer werk verzetten binnen minder tijd. En ondertussen spoort de concurrentie ons vooral aan om niet achterop te raken met ontwikkelingen. De vele veranderingen maken dat het werk en de werkenden zich steeds moeten blijven aanpassen. De organisatie probeert wendbaar en flexibel te zijn en wil tegelijk vasthouden aan hoge kwaliteitsnormen.

Er zijn tal van oplossingen waarmee we deze uitdaging proberen aan te gaan. Misschien zijn er nieuwe teamstructuren bedacht waar medewerkers elkaar moeten vinden, helpen en versterken, of wordt er geïnvesteerd in leiderschap en cultuur. Maar ook deze interventies werken op lange termijn zelden zoals we willen.

**Werkenden en het management roepen leidinggevenden en professionals op iets eraan te doen. Maar waar te beginnen?**

\*Onder werkenden verstaan wij zowel medewerkers die in loondienst zijn als zzp'ers.



Onder medewerkers hoor je misschien onrust. De ene groep klaagt over werkdruk: er komt zoveel bij tegenwoordig. Een andere groep heeft er juist last van dat hun collega's werkdruk hebben, omdat ze niet precies begrijpen waar die klachten vandaan komen. Initiatieven en interventies als trainingen, workshops en coaching gericht op meer welzijn, vitaliteit en ontwikkeling worden vaak niet gebruikt. Al met al stijgt de werkdruk bij zowel primaire als ondersteunende en leidinggevende functies.



### Maatschappelijke context van werk en leven

Over het algemeen hebben werkenden het steeds beter als het gaat om financiële mogelijkheden, toegang tot allerlei hulpbronnen en technische vooruitgang.

Toch is er veel onvrede, vermoeidheid en stress. Zijn we verwend? Zijn we te veel op onszelf geraakt? Weten we niet meer wat we zelf eigenlijk willen en belangrijk vinden?

Sommigen stellen werk centraal als middel voor zingeving: werk draagt bij aan de maatschappelijke vooruitgang en ze vereenzelvigen zich ermee.

Voor anderen is dat werk vooral noodzaak, het is een worsteling het hoofd boven water te houden en rond te kunnen komen.

Maar nu alles lijkt te kunnen, is het belangrijk te bedenken wat we eigenlijk écht willen. Juist dat is niet zo makkelijk, nu we steeds meer 'geleefd worden' en nieuwe technologie veel ver- en afleiding biedt. De mogelijkheden die deze nieuwe technologieën bieden, kunnen zich tegen ons keren, want ze vragen ook iets van ons. Denk bijvoorbeeld aan voortdurende bereikbaarheid, de continue informatiestromen en druk op flexibiliteit. Aan deze eisen moeten of willen we voldoen en dat leidt soms tot stress of zelfs burn-out. En soms kunnen we er niet aan voldoen. Hierdoor ervaren we spanning, teleurstelling en druk. En zo raken we steeds drukker met dingen die steeds minder waarde toevoegen.

**Hoe komen we uit deze spiraal? En wat is dan wél belangrijk?  
Hoe willen wij leven en werken?**



Als werkenden helder hebben wat voor hen tegenover de verrichte inspanningen in het werk moet staan, dan weten individuen en organisaties ook hoe ze deze inspanningsbalans kunnen bewaken. Zie daar onze nieuwe kijk op werkdruk.

## 3 HET INSPANNINGSBALANSMODEL – EEN NIEUWE KIJK OP WERKDRIJK

Het gehanteerde model is bedoeld om duidelijk te maken wanneer werk nou goed is voor de werkende, en wanneer niet. In deze relatie tussen werk en welzijn spelen zowel persoonlijke factoren (zie de factoren onder de grijze streep in de figuur) alsook factoren in de werkomgeving, de IGLO (zie de factoren boven de grijze streep in de figuur) een grote rol.

Door de samenhang tussen deze persoonlijke – en werkfactoren te begrijpen, kunnen we ook preciezer begrijpen waar werkdrukklachten vandaan komen.

Deze weergave van het model is een praktische doorvertaling van het model dat is beschreven in Nijp (2022): Inspanning uit balans: Een integraal psychologisch perspectief op de werkdrukproblematiek. Gedrag & Organisatie, 35(3), 350-379.

#### INSPANNING:

De tijd en energie die de verrichting van je werktaken je kost.

#### PERSOONLIJK FUNCTIONEREN:

Lukt het je om je effectief in te zetten voor het bereiken van je eigen doelen? Dit kan gaan om doelen binnen of buiten je werk.

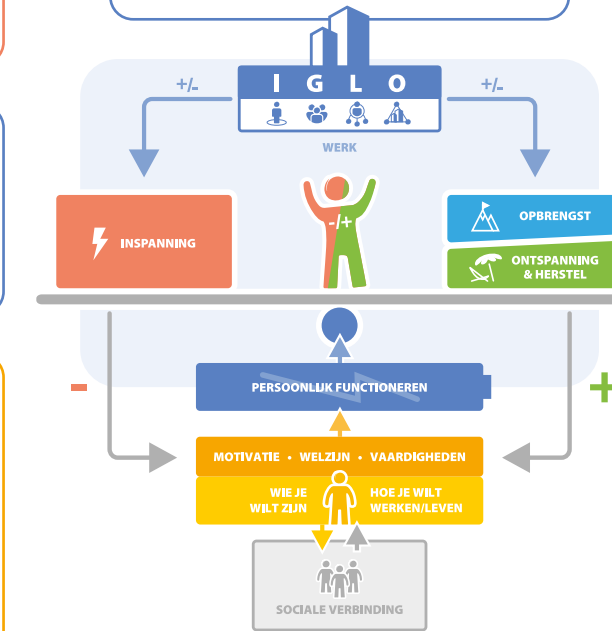
#### JE ZELF:

Wat je zelf wilt. Je functioneren is afhankelijk van drie factoren binnen 'jezelf':

1. Je welzijn (heb je energie?),
  2. Je motivatie (waarin wil je de energie investeren?) en
  3. Je vaardigheden (waarin kun je je energie effectief investeren?).
- Al deze drie factoren worden (deels) bepaald door factoren die in jezelf gelegen zijn: wie wil je zijn, hoe wil je leven of werken?

#### I-G-L-O:

De invloed op de inspanningsbalans van:  
**I**ndividu, de persoon zelf (op het werk)  
**G**roep (team of afdeling)  
**L**eidinggevende(n)  
**O**rganisatie



#### OPBRENGST:

De bijdrage van je werkingspanning aan je eigen doelen of behoeften.

#### ONTSPANNING:

Tijd en energie die je niet investeert in het voldoen aan taakeisen.

#### HERSTEL:

Terugkeren naar de fysieke en psychologische staat voorafgaand aan het verrichten van de werkzaamheden.

#### SOCIALE VERBINDING:

Het persoonlijk functioneren wordt bovendien beïnvloed door de sociale omgeving. Onder sociale verbinding verstaan wij het wederkerig versterken van elkaars welzijn, vaardigheden en/of motivatie in privé en in het werk.

## 4 HET INSPANNINGS- BALANSMODEL – VERDIEPING

Het model draait om de inspanningsbalans: hoe groot is de inspanning die het werk vraagt, en is er genoeg opbrengst en ruimte voor ontspanning die hier tegenop weegt?

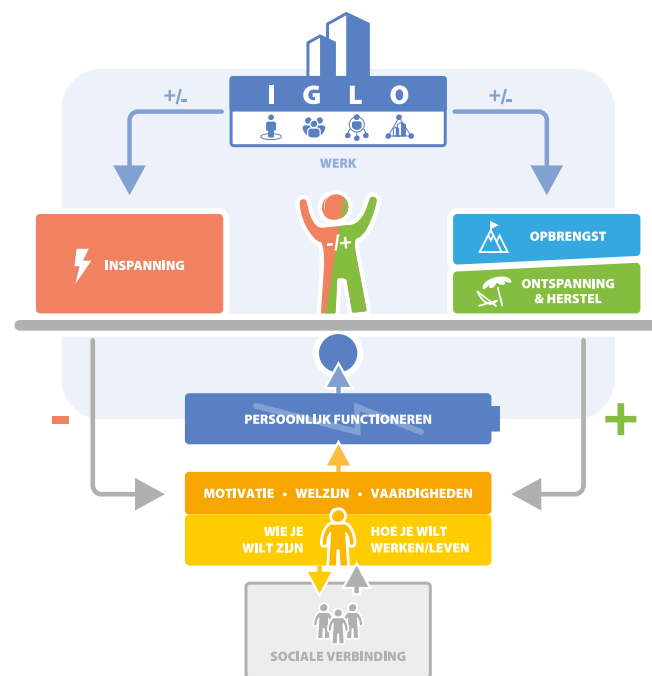
### Persoonlijke verdieping

Naast deze simpele optelsom zit er 'persoonlijke verdieping' in het model. Want wie of wat bepaalt welke opbrengst van belang is? Wanneer ontspanning genoeg is? En hoeveel inspanning een doel waard is, of hoeveel moeite een taak kost? Zulke vragen worden bepaald door de persoon zelf.

Globaal zijn er drie factoren die bepalen of een persoon goed functioneert, en dus in staat is om de gevraagde inspanning te leveren:

1. Welzijn (heeft een persoon energie?);
2. Motivatie (is de persoon bereid energie te investeren?) en
3. Vaardigheden (lukt het de persoon om dat effectief te doen?).

Wat iemand wil, waar iemand zich goed bij voelt en welke vaardigheden ontwikkeld worden, wordt bepaald door een eigen motivatie, afhankelijk van iemands waarden, drijfveren, voorkeuren of levensdoelen. We vatten dit samen als het 'gewenste zelf': wie je wil zijn, hoe je wil werken en leven. Zulke persoonlijke voorkeuren bepalen iemands interpretaties.



De inspanningsbalans kan voordelig of onvoordelig zijn:

**(+) Als de persoonlijke opbrengst uit de inspanning groot is én de persoon voldoende ruimte houdt voor ontspanning en herstel, dan is er een voordelige inspanningsbalans. Het werk komt dan de persoon ten goede. De werkende zal het werk met plezier en goed functioneren verrichten.**

**(-) Indien de inspanning te groot is en niet opweegt tegen de opbrengst en/of de ontspanning en herstel dan is er sprake van een onvoordelige inspanningsbalans. Het werk is dan niet meer goed voor de persoon. Zulk werk kan op termijn leiden tot een achteruitgang in welzijn en functioneren. De werkende komt 'onder druk' te staan en kan last krijgen van vermoeidheid, stress of frustratie.**

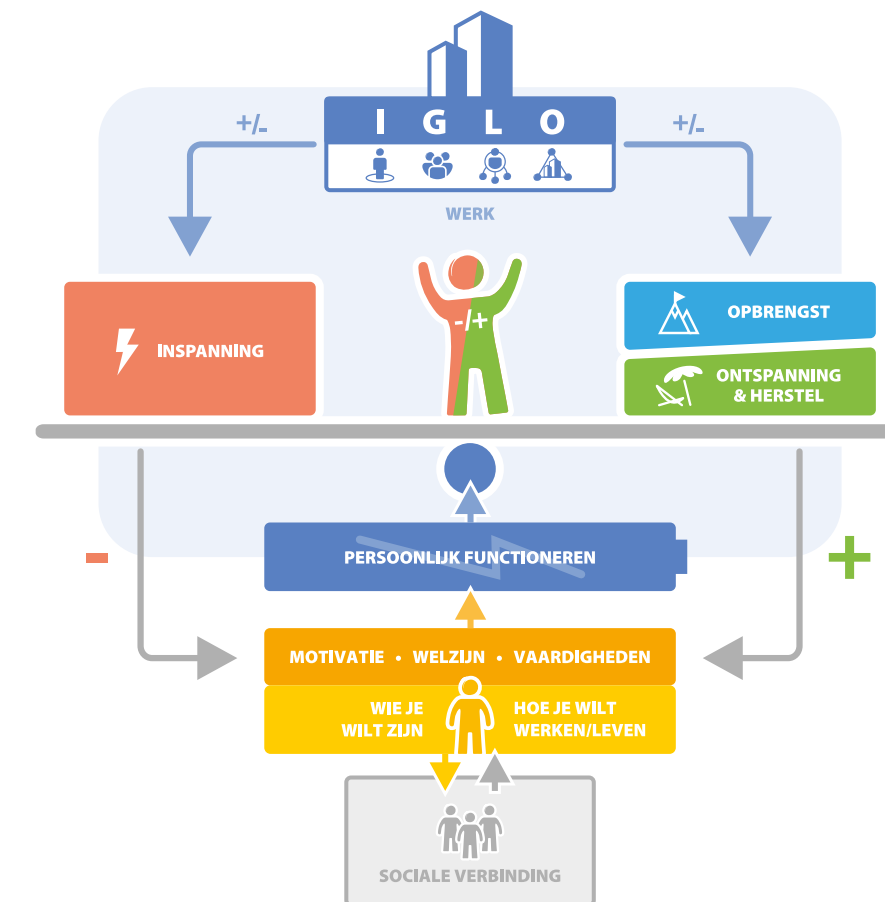
Eenzijdig bepalen ze dus hoeveel inspanning passend is voor welke opbrengst uit het werk. En anderzijds bepalen ze welke doelen buiten het werk ('ontspanning') nog van persoonlijk belang zijn.

Een positieve inspanningsbalans (zie boven) hangt zo samen met verwezenlijking van het gewenste zelf, draagt bij aan motivatie, welzijn en vaardigheid, en komt dus het functioneren ten goede.

Een te grote inspanning gaat daarentegen samen met een onvoordelige inspanningsbalans en zal het persoonlijke functioneren (motivatie, welzijn, vaardigheid) belemmeren.

### Sociale verbinding

Tot slot staat de persoon, binnen of buiten het werk, nooit op zichzelf. Het model stelt dat welzijn, motivatie en vaardigheid beïnvloed worden door de mensen om ons heen. Zo kunnen anderen ons motiveren of inspireren, ons mentaal steunen of meedenken in het oplossen van werkproblemen. Ze kunnen zo ons functioneren versterken. Omgekeerd kunnen wij ook invloed uitoefenen op welzijn, motivatie en vaardigheid van mensen om ons heen, wat onszelf ook weer goed doet. Zo kunnen we elkaars functioneren versterken. Deze wederkerige versterking van functioneren noemen wij sociale verbinding. Het maakt hierbij niet uit of dit mensen zijn binnen de werkcontext (een behulpzame collega, een dankbare klant) of iemand buiten het werk (een vriend, partner of buurvrouw). Ook maakt het niet uit of ze je helpen met werktaken of privé-zaken: alles wat je ten goede ontvangt, of wat je ten gunste van anderen bijdraagt, versterkt het gevoel van verbondenheid. Naarmate het beter gaat met jezelf kun je meer investeren in anderen, en naarmate je meer investeert in anderen kunnen of willen zij meer voor jou betekenen.





## Definitie werkdruk

Door het door ons geschetste model komen we tot een nieuwe definitie van werkdruk: **Werkdruk is de disbalans tussen werkinspanning enerzijds en persoonlijke opbrengsten, ontspanning en herstel anderzijds.**

Deze disbalans gaat ten koste van de motivatie, welbevinden, vaardigheden van de medewerker zelf, en van diens verbinding met anderen.

Werkdruk gaat daarmee ten koste van het persoonlijk functioneren van de werkende en diens duurzame inzetbaarheid.

## Werkdruk: een gerichte aanpak

Volgend uit deze definitie dient een aanpak van werkdruk zich te richten op het herstellen van de inspanningsbalans.

Dit doe je door:

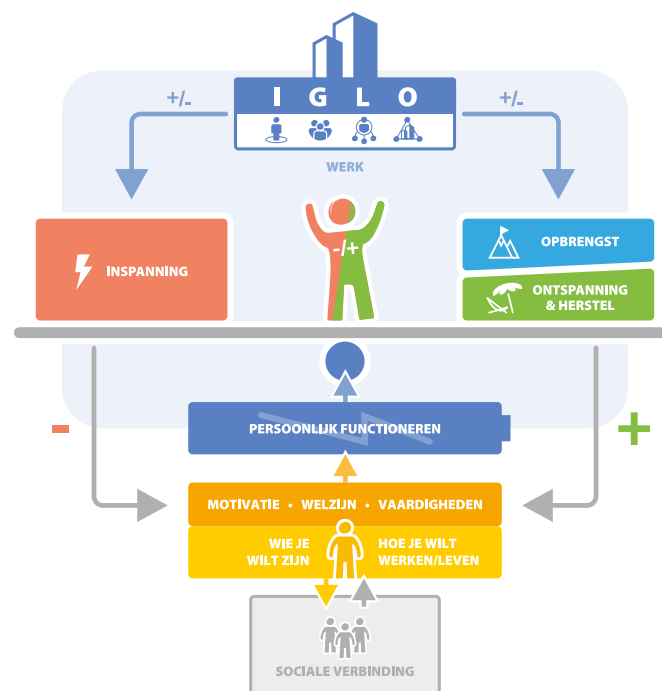
1. een reductie van inspanning, en tegelijkertijd
2. het vergroten van ontspanning en herstel, het behouden of vergroten van opbrengst, en het versterken van zelfzorg en verbinding.

Een aanpak op de verschillende onderwerpen kan het best gebundeld worden:

Door meer ontspanning te creëren kan de werkende beter zorgen voor zichzelf en meer investeren in verbinding.

Ontspanning kan beter ontstaan waar inspanning tegelijk wordt verminderd. En waar men de inspanning weghaalt (door bijvoorbeeld taken te schrappen), is het zaak niet juist die taken te schrappen waar de werkende plezier of voldoening uithaalt ('opbrengst').

Tegelijk is het in veel gevallen aan te raden alle vier niveaus van IGLO aan te spreken. Alleen door samen op te trekken kan werkdruk in een organisatie echt beheerst worden en kan de ruimte voor plezierig, motiverend en duurzaam werk worden behouden.



## 5 ANDERS KIJKEN

Het inspanningsbalansmodel is niet zozeer ontwikkeld om nieuwe kennis te presenteren, maar om bestaande kennisgebieden met elkaar te verbinden. **Zo is gestreefd naar grotere volledigheid in de uitleg van werkdruk. Tegelijk benoemt het model enkele kernonderwerpen die in andere benaderingen van werkdruk/-stress onbenoemd blijven. Zo stelt ons model niet taakeisen of regelmogelijkheden als doel voorop, maar de inspanning die het verrichten van de taken kost en de persoonlijke waarde die met de taak gepaard gaat. Ook kijken we niet alleen naar de medewerker of organisatie maar leggen we in het model verbinding tussen verschillende rollen die betrokken zijn bij werkdruk. Hierdoor veranderen er vooral nuances, maar kunnen onduidelijkheden rondom werkdruk toch worden weggenomen.**

### Misvattingen over werkdruk

Ons Inspanningsbalansmodel geeft een goed overzicht op welke vlakken je werkdruk kunt aanpakken. Wij denken daarnaast dat er een aantal gangbare misvattingen over (werk)druk bestaan die bijdragen aan het in stand houden van werkdruk. We geven hierna vier voorbeelden.



### 'Druk zijn is toch fijn?'

Wanneer 'druk zijn', ofwel een grote inspanning leveren, leidt tot een grote opbrengst voor de werkende, dan kan die druk positief worden beleefd. Deze waarde haalt de werkende echter uit de opbrengst, niet uit de inspanning. Indien de opbrengst voldaan kan worden zonder grote drukte, is dat ook positief. Grote inspanning die echter niet leidt tot (voldoende) opbrengst wordt daarentegen negatief beleefd. Het idee dat inspanning een doel op zich zou zijn, kan leiden tot een nodeloze toename van inspanning.



### **'Druk is nodig om te presteren'**

In het inspanningsbalansmodel komt persoonlijk functioneren voort uit welzijn, motivatie en functioneren. Als je zelf beter wilt functioneren, zorg dan dat je je goed voelt, dat je doet wat je wilt en dat je de nodige vaardigheden hebt.

Wil je dat medewerkers beter werken? Zorg dan voor hún welzijn, passende vaardigheden, aansluiting op motivatie en versterk onderlinge verbinding. Door op inspanning te sturen (middels deadlines, controles, protocollen, systemen, prestatietargets) zorg je wel dat er veel drukte ontstaat en dat er dingen gedaan worden, maar dit leidt niet per se tot doelmatigheid of duurzame prestaties.



### **'Werkdruk is toch perceptie?'**

Dat klopt. Iedereen interpreteert een situatie anders. En een persoon heeft ook redenen om tot een perceptie te komen. Een reden van waargenomen werkdruk kan zijn dat het werk leidt tot onvoldoende persoonlijke opbrengst, of dat de persoon bepaalde vaardigheden mist waardoor het werk te zwaar is. De interpretatie wordt gestuurd door persoonlijke doelen: is de situatie positief voor je persoonlijk gewenste ontwikkeling en houd je genoeg tijd over voor zaken buiten je werk, dan zal men niet snel klagen. Kost een werksituatie daarentegen vooral moeite, zonder bij te dragen aan een gewenste ontwikkeling én belemmert de inspanning persoonlijke ruimte buiten werk, dan zal dit eerder gepaard gaan met (werkdruk)klachten.

### **'Het ligt gewoon aan de medewerker' of 'het ligt allemaal aan de organisatie'**

Het IGLO-perspectief dat in het model verwerkt is, gaat ervan uit dat werkdruk een gedeeld probleem is van medewerker én organisatie. Werkdruk kan ontstaan door zowel medewerker (bijvoorbeeld de eigen manier van werken of de aanwezige vaardigheden, motivatie of welzijn) of de organisatie van werk (door bijvoorbeeld te grote doelen, onhandige structuren of een overwerkcultuur).

Zowel de medewerker als organisatie kunnen de situatie tegelijk veroorzaken en spelen ook beiden een rol in het oplossen van werkdruk. Het realiseren van oplossingen lukt alleen als de betrokken partijen (inclusief groep en leiding) met elkaar samenwerken.

## **6 WIE IS AAN ZET?**

In het IGLO-model komen alle partijen aan bod.

**Eenzijds heeft een Individu (de werkende) zelf invloed op diens inspanningen in het werk. Het individu weegt zijn inspanningen af tegen zijn opbrengsten en waakt over voldoende ontspanning en herstel door zoveel mogelijk zelf te zorgen voor een evenwichtige inspanningsbalans.**

**Anderzijds heeft ook de werkomgeving (de Groep waartoe de medewerker behoort, de Leidinggevende(n) en de Organisatie), invloed op deze inspanningsbalans: door de inspanning niet nodeloos groot te maken, door gelegenheid te bieden voor ontspanning, ervoor te waken dat doelen duidelijk zijn, dat men zinvol bezig is, door te investeren in functioneren van medewerkers en te zorgen voor voldoende sociale verbinding.**

### **Individu**

Het werkende individu heeft invloed op de eigen inspanningsbalans. Welke strategieën hanteert iemand? Werkt hij/zij planmatig en stelt hij/zij prioriteiten? Is de werkende kritisch op de inspanning en reflecteert hij af en toe op de eigen werkmethode? Hoe gaat iemand om met stress? Gaat de werkende proactief het gesprek aan bij zaken die deze inspanningsbalans negatief of positief beïnvloeden? Weet iemand zelf wat hem/haar drijft? In dit kader valt ook te denken aan zelfregie, job-crafting of loopbaanontwikkeling.



### **Groep**

Wat doet een team of afdeling voor de inspanningsbalans? Hoe werken collega's samen? Is er een duidelijk gedeeld teamdoel? Hoe groot is de gezamenlijke inspanning, en is er ook aandacht voor ontspanning? Besteden teamleden aandacht aan elkaars welzijn en kennen ze elkaars sterke en zwakke kanten? Kennen de leden elkaar en zetten ze zich in om elkaars functioneren te versterken, of lopen ze elkaar vooral in de weg?



### Leidinggevende

Ook de leidinggevende heeft invloed op de inspanningsbalans. Stuur de leiding vooral op inspanningen, of op doelgerichtheid en prioritering? Zorgt deze voor verbinding, en besteedt deze aandacht aan welzijn en persoonlijke ontwikkeling? Wat voor voorbeeld stelt de leiding? Hoe zorgt de leidinggevende voor zichzelf?

### Organisatie

Tot slot heeft ook de manier waarop werk georganiseerd wordt invloed op de inspanningsbalans. Hoe zijn de cultuur, structuur en strategie? Worden werkdruk en overwerk aangemoedigd ('druk is nodig om te presteren') of worden klachten gemonitord en serieus genomen? Hebben mensen zelf invloed op hun werk? Ligt de focus vooral op inspanning, of staat bij activiteiten vooral de doelmatigheid centraal? Zijn de taakeisen en prioriteiten duidelijk, en zijn gestelde (strategische) doelen haalbaar? Krijgt de werkende de benodigde middelen voor het uitvoeren van de gestelde doelen? Helpen de systemen om inspanning te vergemakkelijken, of leiden ze alleen tot extra drukte?



**SAMENVATTEND:** benader bij analyse en aanpak van werkdruk de inspanningsbalans op alle vier IGLO-niveaus. Voorkom hiermee een versnipperde aanpak. Vaak hebben de niveaus veel invloed op elkaar, en kunnen zij alleen samen écht optreden tegen werkdruk. Met andere woorden, het is een integrale aanpak. Problemen door werkdruk kunnen namelijk niet alleen aan één niveau worden toegeschreven. Ook daarin onderscheidt zich onze aanpak van andere methoden.

## 7 DE WERKDRUKAANPAKKERS – WIE ZIJN DAT?

De werkdrukaanpakkers zijn partner van het Nederlands Platform Duurzame Inzetbaarheid (NPDI). Allen zijn zeer ervaren in arbeid- en organisatievraagstukken, vanuit de wetenschap, het bedrijfsleven of als consultant.

Met elkaar hebben zij een innovatielab gevormd om met behulp van het inspanningsbalansmodel werkdruk op alle (IGLO) niveaus effectief aan te pakken.



#### in Hylco Nijp

'Iedere persoon die uitvalt door stress, vermoeidheid of frustratie is een verlies voor ons allemaal.'



#### in Guido Welter

'Dé werkdruk-eye-opener voor mij? Naast in- en ontspanning ook checken waarvoor je het doet!'



#### in Bart van Opstal

'Omring jezelf met mensen en werk die je energie geven, uitdaagt en neem voldoende rust. Zo ken je elke druk aan.'



#### in John Kreuze

'De sleutel tot het managen van werkdruk is niet de hoeveelheid werk, maar de balans die je weet toe te passen.'



#### in Wilma Wouters

'Niet alleen de druk van werk, maar de balans tussen inspanning, ontspanning en opbrengsten, vormt de sleutel tot een goede balans.'



#### in Annemie Webers

'In het oog van de werkdrukstorm, met humor als kompas, zeilt de werkdrukaanpakker. Waar een wil is, is een weg – en elke last wordt lichter met een lach.'



#### in Arianne Kooijmans

'Span je op de juiste wijze in, ontspan & herstel op tijd en de last van werkdruk ben je kwijt!'



#### in Gijs Stegink

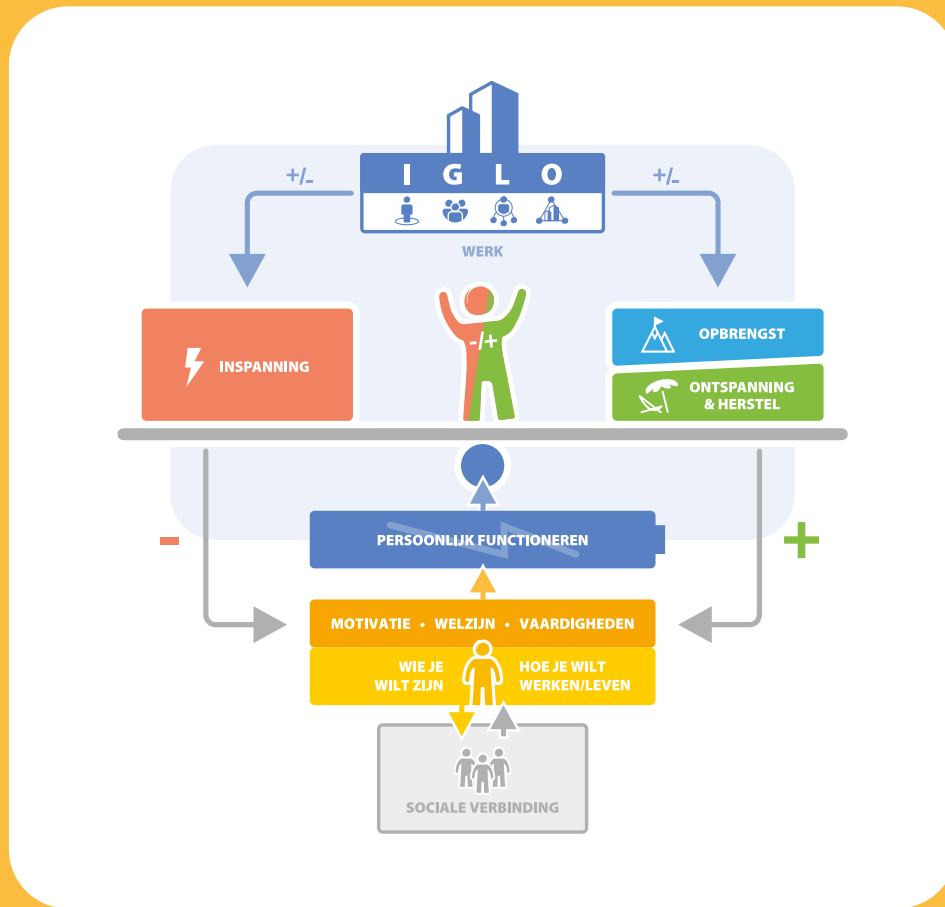
'De touwtjes zo strak vast dat het ingewikkeld wordt? Om te kunnen ont-wikkelen is er ruimte en inzicht nodig.'



#### in Christel Langejan

'Werkdruk? Neem een loopbaancoach!'





## EEN NIEUWE KIJK OP WERKDRUK

Copyright © 2024 Werkdrukaanpakkers

Auteurs: Hylco Nijp, Guido Welter, Bart van Opstal, John Kreuze, Wilma Wouters, Annemie Webers, Arianne Kooijmans, Gijs Stegink, Christel Langejan

Vormgeving en layout: Loes Vlemmix

Het model en toelichtingen uit deze whitepaper mogen worden gebruikt en verspreid (met bronvermelding NPDI en Werkdrukaanpakkers)!