



**Het meten van behandelzeiten met het oog op de
constructie van een instrument voor werklasmeting**

Maart 2009

Inleiding

In de tekst 'constructie en gebruik van een instrument voor werklasmeting' (http://www.cmro-cmoj.be/pdf/constructie_werklasmeting.pdf) werd reeds summier melding gemaakt van een aantal aspecten die in acht moeten genomen worden bij het bepalen van tijden, nodig om volume-eenheden van producten voort te brengen. Er werd toen ook al gesteld dat "het nefast zou zijn zich te beperken tot één bron, één methode of één benadering".

Onderhavige tekst heeft de bedoeling, nu in het project van de werklasmeting bij de hoven van beroep het stadium van de bepaling van behandel tijden dichterbij komt, deze stelling verder te onderbouwen en een aantal hardnekkige mythes te ontcrachten.

Als een instrument voor werklasmeting moet toelaten te bepalen hoeveel tijd nodig is om bepaalde volumes (hoeveelheden) van producten voort te brengen, dan impliceert dit dat men voor alle weerhouden producten volumes heeft bepaald en dat men tevens normtijden heeft vastgelegd. Om tot deze volumes en normtijden (cf. infra) te komen zal men moeten meten. Alvorens een evaluatie te maken van de meetinstrumenten of –methoden die daarvoor kunnen gebruikt worden, dient men een aantal begrippen rond meten te begrijpen. Tevens zal het nodig zijn te expliciteren hoe men deze normtijden opvat.

In wat volgt wordt vooral ingegaan op de problematiek van het meten van tijden. Dit belet niet dat wat hieronder over 'meten' wordt gezegd ook onverminderd van toepassing is op het meten van volumes.

Het meetvraagstuk (buiten een natuurwetenschappelijke context) is geen nieuw vraagstuk. Daarom is er in deze tekst voor geopteerd om vooral te verwijzen naar basiswerken en fundamenteel onderzoek, eerder dan naar (recentere) voorbeelden van toegepast onderzoek.

Metten

Metten kan omschreven worden als het toekennen van getallen aan objecten (verschijnselen, gedragingen) volgens bepaalde regels (S. Stevens, 1946¹).

Men tracht dus een relatie te leggen tussen de abstracte wereld van taal en wiskunde enerzijds en de concrete wereld van gedragingen en verschijnselen anderzijds.

Bij metten kent men de formele eigenschappen van getallenreeksen toe aan waarnemingsobjecten. Er is dus sprake van 'isomorfie': tussen getallen bestaan eigenschappen en relaties, die men ook bij de waarnemingsobjecten veronderstelt. Afhankelijk van welke eigenschappen gelden, heeft men te maken met verschillende **meetniveaus** (of meetschalen).

Het is belangrijk te weten in welk meetniveau bekomen meetresultaten zich bevinden, want dit zal determinerend zijn voor de mathematische en statistische bewerkingen die men er op kan uitvoeren. Zo is het absurd te stellen dat het twee keer warmer is in kamer B dan in

¹ *On the theory of scales of measurement*, Science, vol. 103, pp.677-680

kamer A wanneer men in kamer A 20°C meet en in kamer B 40°C, omdat dergelijke metingen zich op intervalniveau bevinden. Zo ook heeft het geen zin een rekenkundig gemiddelde te maken bij ordinale metingen, zoals bijv. klantentevredenheid waarbij tevredenheid is uitgedrukt op een schaal van 1 (helemaal niet tevreden) tot 5 (heel tevreden)².

Metten gebeurt met instrumenten. De kwaliteit van een meting zal afhangen van de kwaliteit van zowel het instrument als van de bediener ervan. Met een ordinaire meetlat kan men nooit tot op een micrometer juist meten, hoe goed men ook een meetlat kan gebruiken. Wie niet weet hoe een chronometer te hanteren, zal niet in staat zijn te bepalen hoe snel iemand 100 meter loopt, ook al is die chronometer nog zo goed. Wanneer hieronder gesproken wordt over 'instrument', wordt dus eigenlijk het koppel 'instrument en bediener van het instrument' bedoeld.

Bij de keuze van een meetinstrument zullen een aantal criteria een rol spelen, waaronder in elk geval de betrouwbaarheid, de validiteit en de efficiëntie van het instrument.

Indien men in de fysica de lengte van een blad papier meet met een klassieke meetlat (ingedeeld in mm), zal men niet juist kunnen bepalen of een blad nu 29,70 dan wel 29,65 of 29,75 cm lang is. De onnauwkeurigheid zal zich zowel situeren bij het streepje 29,7 als bij het streepje 0,0. Wetenschappelijk genoteerd zal men dan ook stellen dat de lengte van het blad papier 29,7 cm is, rekening houdend met een foutenmarge van $\pm 0,10$ cm. De nauwkeurigheid van het instrument geeft hier ook de **betrouwbaarheid** aan.

In de "minder exacte" wetenschappen (gedragwetenschappen, sociale wetenschappen) waar men vaak op een lager meetniveau werkt, betekent **betrouwbaarheid** dat een meetinstrument dat men onder dezelfde omstandigheden gebruikt om eenzelfde kenmerk te meten ook eenzelfde uitkomst moet opleveren. Deze "mate van overeenstemming" kan worden uitgedrukt in een correlatiecoëfficiënt.

Daar waar bij betrouwbaarheid eerder sprake is van toevallige meetfouten, duidt **validiteit** op fouten die te wijten zijn aan het systematisch "iets anders" meten dan wat men eigenlijk wou meten. De centrale vragen zijn hier "meet ik werkelijk wat ik wilde meten?" en daarmee samenhangend "in welke mate is er overeenstemming tussen de nominale en de operationele definities?", "wat is de draagwijdte van de onderzoeksresultaten?".

In dit kader dient ook gewezen te worden op de invloed van het instrument zelf op het te meten object of verschijnsel, hetgeen hier **interferentie** wordt genoemd. Het meten van de bloeddruk bij een patiënt kan bij deze een zodanige stress teweeg brengen dat de meting nog maar weinig zegt over de bloeddruk van de patiënt onder normale omstandigheden (= validiteitsprobleem), hoe betrouwbaar de bloeddrukmeter ook moge zijn. Eenzelfde fenomeen doet zich voor wanneer men in een poging om zicht te krijgen op het verloop van gedachten proefpersonen vraagt luidop te denken of gedachten neer te schrijven. Ook het zgn. 'Hawthorne-effect'³ past in dit rijtje.

² Voor een overzicht van welke wiskundige en statistische bewerkingen op welk meetniveau van Stevens kunnen uitgevoerd worden: zie bijv. Siegel S. *Nonparametric statistics for the behavioral sciences*, McGraw-Hill Kogakusha 1956, p.21-30.

³ in de Hawthorne experimenten bleek de aanwezigheid van onderzoekers (en hun aandacht voor de werknemers) belangrijker was voor de productiviteit dan de eigenlijk onderzochte variabelen (verlichting, rustpauses,...); zie Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933

Tenslotte zal het bij de keuze van meetmethoden ook belangrijk zijn rekening te houden met de **efficiëntie** van de methode, of m.a.w. de verhouding tussen de kost en het bekomen resultaat. De zuurtegraad van water kan heel goedkoop nagegaan worden met lakmoesstrookjes, maar zal vanzelfsprekend niet zo nauwkeurig zijn als de resultaten van een iets duurder digitale pH-meter. Vraag is welke kost welke nauwkeurigheid wettigt. Bij werklastmeting is de kost van de methode niet beperkt tot de kost van apparatuur, enquêteurs, statistici etc. ; ook het beslag dat men legt op de tijd van magistraten en gerechtspersoneel om tot de gegevens te komen behoort tot de kost. Een systeem waarbij deze mensen de helft van hun tijd zouden in de weer zijn met het registreren of overmaken van gegevens (en bijgevolg nog maar de helft van hun tijd aan hun kerntaken zouden besteden) zou dus erg duur zijn en de vraag oproepen of de verkregen betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten deze kost wel waard is.

Normtijden

Essentieel bij de keuze van een of meer meetmethoden zal de vraag zijn welke normtijden men dient te bepalen. Zal men zich tevreden stellen om voor het uitvoeren van een bepaalde activiteit of het tot stand brengen van een eindproduct één enkele tijd voorop te stellen, zonder rekening te houden met omgeving- en organisatievariabelen laat staan met bepaalde kwaliteitscriteria. En zo ja, moet die tijd dan het gemiddelde zijn van waarnemingen of registraties waarover men beschikt, of zal men de geringste tijd als 'best practice' weerhouden, dan wel op veilig spelen en de langst mogelijke tijd weerhouden, etc... Het antwoord op deze vraag zal samenhangen met de in eerder genoemde tekst 'constructie en gebruik van een instrument voor werklastmeting' aangehaalde motieven voor dergelijk instrument: bijv. nastreven van efficiëntie en/of transparantie of gewoonweg 'window dressing'.

Een goede illustratie van een benadering waarbij men geen rekening houdt met omgevings- of organisatievariabelen is het bij de hoven van beroep uitgevoerde M.U.N.A.S. project⁴. De weerhouden normen berusten er op een nationaal gemiddelde; dat in de realiteit hof A per magistraat wel aanzienlijk meer arresten produceert dan hof B kan er niet worden verklaard (net daarom is men overgeschakeld naar het Timesheet project, waarin toch al een aantal variabelen zijn opgenomen: aard van zaak, aantal partijen,...). Een voorbeeld van aanpak waarbij de invloed van bepaalde organisatievariabelen op de personeelsbehoeften wel werd bekeken is het door het adviesbureau ABC uitgevoerde project bij de parketten, hetgeen resulteerde in het Pandora-model⁵.

⁴ Castin, M. La mesure de la charge de travail au sein de la justice belge. Studiedag 'van kwantiteit naar kwaliteit: werklastmeting en kwaliteitsmanagement in de Belgische parketten, rechtbanken en hoven', K.U. Leuven, 15 december 2003.

⁵ Meulepas P. & Belleville M.C. *Werklastmeting en bepaling van personeelsmiddelen bij de parketten* in Depré R. & Honddeghem A. 'Management, bestuur en beleid in de rechterlijke organisatie', Die Keure, Brugge 2000, p. 111-121 en Meulepas P. & Belleville M.C. *De parketten bij de politierechtbanken en rechtbanken van eerste aanleg: analyse en voorstellen* in Depré R. & Honddeghem A. 'Management, bestuur en beleid in de rechterlijke organisatie', Die Keure, Brugge 2000, p. 99-109

Steekproef

Welke methode men ook kiest en welke methoden men in het verleden ook gebruikt heeft, steeds zal men wat gemeten wordt in een deel van de populatie (= 'sample', steekproef) willen laten gelden voor de gehele populatie. Uiteraard kan dit maar wanneer bepaalde statistische spelregels worden gevolgd. Men zal daarbij moeten beslissen of een zuivere aselechte steekproef meer aangewezen is dan een proportionele gestratificeerde steekproeftrekking of dat men daarentegen eerder voor een disproportionele gestratificeerde (=selecte) steekproef moet opteren. De kenmerken van de populatie zullen daarbij determinerend zijn. Ook om te bepalen hoe groot de steekproef moet zijn zal men moeten rekening houden met de kenmerken van de populatie, naast de gewenste betrouwbaarheid (in de zin van 'level of confidence' en dus niet te verwarren met het eerdere begrip betrouwbaarheid of 'reliability'), de toelaatbare foutenmarge ('accuracy') e.d. Omdat deze steekproefproblematiek zich voor elke meetmethode stelt, wordt er hier niet verder op ingegaan.

Meetmethoden

Voor alle duidelijkheid: wanneer in deze tekst wordt gesproken over het meten van "tijden", dan wordt daarmee vanzelfsprekend 'tijdsintervallen' bedoeld, of de verstreken tijd tussen twee momenten, de start en het einde van een bepaalde actie, ook wel de duur genoemd.

In de literatuur worden, afhankelijk van de auteur, voor eenzelfde techniek andere namen gebruikt. Ook omgekeerd kan onder eenzelfde term, afhankelijk van de auteur, toch iets anders worden verstaan. Arbeidsmeting, tijdstudie, meten van arbeidstijd zijn daarbij termen – de ene al wat beter gekozen dan de andere – die meestal refereren naar de vraagstelling hoeveel tijd het in beslag neemt om een bepaalde activiteit (of een geheel van activiteiten) te verrichten. In deze tekst wordt dit de behandeltime genoemd. Methoden om die tijd te bepalen kunnen onderscheiden worden naargelang het moment van het bepalen van de tijd (tijdens of na de activiteit), de actoren (zelfevaluatie of -rapportering of inschakelen van een derde als observator of interviewer), het medium (gesprek, schriftelijk, paneldiscussie,...), de afstand (enquête via de post,...) en de mate van anonimiteit. Hieronder worden de meest voorkomende combinaties besproken.

Tijdsregistratie (tijd opnemen)

Van alle methoden die in de literatuur en in de praktijk zijn te vinden, is er slechts één die kan pretenderen tijden te meten op een niveau van de exacte wetenschappen: de tijdsregistratie. Bij alle andere methoden (tijdschrijven, tijdschatten,...) speelt perceptie een rol.

Het is op het eerste zicht dan ook verleidelijk aan een methode van tijdsregistratie de voorkeur te geven. Daarbij kunnen twee vormen worden onderscheiden. Ofwel gebeurt de registratie door de uitvoerder van de taken zelf (autoregistratie). Ofwel is er een waarnemer die de chronometer hanteert (observatie).

Bij nader toezien zal de op het eerste zicht ideale methode (met meetresultaten op ratio niveau) toch een aantal tekortkomingen hebben. Zowel bij autoregistratie als bij registratie

door een observator kan er sprake zijn van interferentie. Zelfs als een atleet enkel maar eerlijke bedoelingen heeft, zal men hem toch niet zelf vragen zijn tijden te chronometreeren want dit zou hem alleen maar van zijn kerntaak afhouden. Nu zal dit bij de honderd meter proportioneel grotere afwijkingen tot gevolg hebben dan bij de tienduizend meter en zal men de activiteiten van hoven van beroep toch eerder als werken van langere adem bekijken. Maar waar atleten zich op één enkele wedstrijd kunnen concentreren, lopen bij magistraten en allicht meer nog bij het griffiepersoneel diverse activiteiten door elkaar: dossier X op zitting wordt gevolgd door dossier Y op zitting, vervolgens komt dossier X in het beraad ter sprake,... En dat is dan nog zonder rekening te houden met telefoons of andere onderbrekingen. Vooraleer de telefoon op te nemen dient men aanvangstijd van het gesprek te noteren, na het neerleggen van de hoorn de eindtijd te noteren en te vermelden waarover de telefoon ging,... Het dient bovendien voor de autoregistrator ook steeds duidelijk te zijn waar hij een activiteit dient bij onder te brengen: die telefoon was dat 'onthaal' of moet dit bij de behandeling van dossier X worden gerekend? De kans is reëel dat persoon A een activiteit zal interpreteren als 'onthaal' en persoon B diezelfde activiteit elders zal onderbrengen. Validiteitproblemen dus. Deze zullen alleen maar groter worden naarmate men met meer variabelen (complexiteit, organisatie,...) wil rekening houden.

Dergelijke validiteitproblemen kunnen grotendeels opgevangen worden wanneer men een beroep doet op externe observatoren, vooral als het steeds dezelfde mensen zijn die de waarnemingen uitvoeren en zij onderling veel contact onderhouden. Althans, voor zover de te registreren activiteiten ook altijd 100% waarneembaar zijn (hetgeen bijv. in bovenvermeld voorbeeld van het telefoongesprek al niet gegarandeerd is: valt louter door waarneming op te maken wie waarover belde?). Werken via observatie is dus eerder bruikbaar in een Tayloristische organisatie, zoals die door Chaplin wordt uitgebeeld in *Modern Times*. Zodra een activiteit echter ook denkwerk veronderstelt (hetgeen zich niet noodzakelijk uit in een zichtbare activiteit als schrijven) heeft de observator een probleem. Zelfs een EEG zal hem niet kunnen helpen: dit zal dan wel hersenactiviteit registreren maar of die het gevolg is van het denken aan een dossier of aan de volgende vakantie is daar vooralsnog niet uit af te leiden.

Tijdsregistratie door een derde geeft bovendien nog twee andere problemen. Enerzijds treedt ook hier interferentie op: de aanwezigheid van een observator (al dan niet als 'controleur' ervaren) zal vaak tot gevolg hebben dat de geobserveerde zich anders zal gedragen, zoals men ook minder 'natuurlijk' is in aanwezigheid van een camera. En ook al treedt er op termijn enige gewenning op, dan blijft nog een ander probleem. De activiteiten lopen over langere termijnen en spelen zich voor een groot deel ook af op niet voor observatoren toegankelijke plaatsen: K.I., thuis bij de rechter, beraad, ... Tijdsregistratie door externen voor volledige processen is dus uitgesloten, autoregistratie kan maar heeft een aantal nadelen. Deze laatste zullen trouwens maken dat wat men als tijdsregistratie voorstelt in de realiteit vaak toch uitmondt in tijdschrijven na de activiteit (cf. infra). Hierboven is er ook van uitgegaan dat wie tijden registreert, dit in alle eerlijkheid en objectiviteit doet. In een setting waar de resultaten van dergelijke metingen later zullen worden gebruikt om de werklast te bepalen, is dit misschien naïef. Hoe dan ook zal men, wil men voor de buitenwereld geloofwaardig zijn, de op die manier bekomen resultaten best toetsen aan andere bronnen. En ook als men de bekomen resultaten (en verschillen) wil duiden in termen van bijv. organisatie of complexiteit zal men vooraf of nadien bijkomend onderzoek moeten doen.

Tijdschrijven

Met tijdschrijven wordt hier bedoeld dat, al dan niet korte tijd nadat een activiteit is verricht, men noteert hoeveel tijd er in die activiteit is gegaan. Klassiek is dat men dit op het einde van



elke werkdag doet. Vaak wordt deze benadering ook aangeduid met het papier/formulier waarop men de tijden noteert: 'timesheets'.

Tegenover tijdsregistratie heeft deze methode het voordeel dat er geen directe interferentie is tussen de activiteiten en het noteren van de tijden, terwijl men toch nog tamelijk accuraat het dagverloop kan reconstrueren. Dit laatste is echter sterk afhankelijk van de mate van differentiatie in het werk en de mate waarin men zelf vat heeft op het werkverloop. Zo is het voor iemand die zich in een organisatie als de Commissie hoofdzakelijk met een tweetal projecten bezig houdt geen probleem om dagelijks bij te houden hoeveel tijd (uitgedrukt in uren, of ten hoogste in halve uren) hij aan elk van deze projecten en eventueel aan nog een aantal andere activiteiten (opleiding,...) heeft besteed; voor wie echter met een resem van kleinere projecten te maken heeft en in zijn werk bovendien regelmatig door telefoons over allerhande dingen wordt onderbroken wordt dit al veel moeilijker. Naarmate men meer detail verlangt (bijv. welk soort activiteiten voor een project: informatiesessies, spreadsheets opmaken, methodologische nota's schrijven,...) wordt de methode enerzijds interessanter (wanneer men nl. in complexiteit en kwaliteit is geïnteresseerd), maar anderzijds ook minder accuraat: de subcategorieën overlappen, er komen validiteitsproblemen: wat is complex, moet de tijd nodig om zich te verplaatsen naar een vergadering ook bij die vergadertijd worden gerekend,... Als veel detail gevraagd wordt, zal men ofwel neigen naar het onmiddellijk registreren (met alle problemen die bij tijdsregistratie werden vermeld) of men zal op het einde van de dag met problemen van tijdsperceptie te maken krijgen (zie verder bij tijdsinschatting). Bovendien geven dergelijke tijdschrijfmethode voor activiteiten die niet frequent of enkel met pieken en dalen voorkomen pas een beeld na enige tijd, hetgeen dan weer vragen rond de efficiëntie doet rijzen. Tenslotte zou het – net als bij tijdsregistratie – naïef zijn er van uit te gaan dat men de bekomen resultaten zo maar dient aan te nemen en dat een confrontatie met andere bronnen overbodig zou zijn. Zo is het niet denkbeeldig dat een persoon maandelijks binnen te leveren timesheets pas op het einde van die maand in één beweging allemaal invult.

Tijd inschatten

Bij deze methode vraagt men aan betrokkenen om – met enige 'recul' – voor activiteiten na te gaan hoeveel tijd zij daarvoor nodig hebben. In theorie zou men dit via schriftelijke bevestigingen kunnen doen, maar dan zou net de meerwaarde van deze benadering (cf. infra) voor een groot deel teniet worden gedaan. In de praktijk zal dergelijke bevestiging dan ook eerder via individuele gesprekken en/of via groeps gesprekken gebeuren.

Op de eerder aangehaalde methoden heeft deze benadering een aantal voordelen. Voor de betrokken magistraten en gerechts personeel is zij redelijk efficiënt. Zelfs als de gehele populatie zou geïnterviewd worden, dan zal dit per magistratuur of personeelslid maar een paar uur in beslag nemen. Uitgaande van 120 minuten gesprek per persoon komt dit overeen met het gedurende 40 dagen bijhouden van timesheets als men per dag maar 3 minuten aan die timesheets zou besteden. Voor onderzoekers (interviews, verwerking, groepsdiscussies,...) is de tijdsinvestering enorm, maar zij slaan wel meerdere vliegen in één klap. De validiteit wordt opgevoerd doordat in een gesprek al heel vlug duidelijk wordt of men eenzelfde betekenis hecht aan een bepaalde term. Niet alleen wordt informatie ingezameld over dé benodigde tijd, maar tegelijk krijgt men ook indicaties over complexiteitsvariabelen (bijv. "als er een internationaal aspect aan verbonden is..."), organisatorische varianten (bijv. "als men zich voor de zitting kan voorbereiden, kan men op de zitting een interactief debat voeren en daar tijd winnen"), of de actuele uitvoeringstijd ook beleefd wordt als de wenselijke uitvoeringstijd,... Bij de andere methoden zal men voor dergelijke verklarende elementen achteraf nieuwe stappen moeten ondernemen, tenzij men zich tevreden stelt met "de



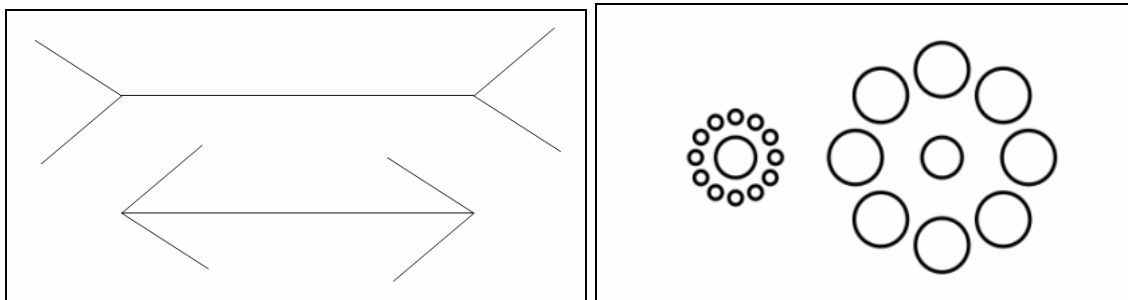
gemiddelde tijd voor het gemiddelde product”. Andere methoden zoals timesheets vergen trouwens ook nog wel wat verwerkingstijd van statistici e.a. na het tijdschrijven

Dit betekent niet dat deze methode geen risico's qua betrouwbaarheid zou kennen. Deze kunnen echter – nog los van confrontatie met gegevens via andere bronnen en methoden bekomen – voor een groot stuk worden gereduceerd wanneer men zich bewust is van de valkuilen rond (ap)perceptie (en tijdsperceptie), men voldoende (kwantitatief) personen bevraagt met de nodige kennis van zaken (kwalitatief), en een oordeelkundige combinatie maakt van individuele gesprekken en groepsactiviteiten.

Perceptie, apperceptie en tijdsperceptie

Zodra men de chronometer (en het ratio niveau) verlaat stellen zich – dus ook bij tijdschrijven – de klassieke meetproblemen van de sociale wetenschappen. De waarneming van eenzelfde realiteit (perceptie) kan door twee individuen toch anders worden gezien (apperceptie). Wanneer een arm en een rijk iemand samen over straat wandelen en een briefje van €100 op de grond zien liggen, zal de eerste zeggen dat men een groot geldbedrag heeft gevonden, terwijl het in de ogen van de tweede eerder om een klein bedrag gaat.

Dat wat een persoon waarneemt wordt beïnvloed door de context en de eigen ervaringswereld is al heel lang gekend. Zie in dit verband bijv. de Müller-Lyer⁶ illusie (even lange lijnstukken, maar anders omringd door schuine lijnstukken) of het voorbeeld van de twee cirkels van gelijke grootte waarvan de ene door kleine en de andere door grote cirkels worden omgeven⁷.



Gelijkaardige verschijnselen doen zich ook voor bij andere zintuiglijke waarnemingen (een vertrek met een kamertemperatuur van 25° zal als koud of warm ervaren worden naargelang men ze betreedt vanuit een sauna of van uit de koelruimte van een beenhouwer).

Met de 'waarneming' of inschatting van tijdsintervallen is het niet anders: de ene dag vliegt voorbij, de andere lijkt te blijven duren... Het enige verschil is dat tijdsperceptie onlosmakelijk verbonden is met het geheugen. Er zijn daarbij indicaties dat geheugen en tijdsperceptie anders functioneren naargelang de leeftijd. Dit geldt zowel voor het inschatten van bijv. de

⁶ Müller-Lyer, F. C. *Optische Urteilstäuschungen*, Archive für die Physiologie 1889, Supplement, 263–270

⁷ Lipps, T. *Raumästhetik und geometrisch-optische Täuschungen*, Barth, Leipzig 1897

Titchener, E.B. *Experimental Psychology: A Manual of Laboratory Practice, Volume I* Macmillan, New York 1901

Ebbinghaus, H. *Grundzüge der Psychologie* Veit, Leipzig 1902

duur van een minuut (jongere mensen zullen hier eerder onderschatten en na bijv. 55 seconden al menen dat de minuut voorbij is, oudere mensen gaan eerder overschatten) als voor de perceptie van grotere tijdsintervallen in een ver verleden (één hypothese is dat de perceptie van tijd logaritmisch verloopt, waarbij twee jaar voor een twintigjarige gelijk staat aan vijf jaar voor een vijftigjarige). Daarnaast spelen ook individuele kenmerken mee. Sommige mensen zijn bang te zullen overdrijven en gaan eerder onderschatten, anderen zullen bij de volgens hen benodigde tijd nog een veiligheidsmarge toevoegen. Sommigen zullen in de eerste plaats denken aan bepaalde tijdovende dossiers en uit het oog verliezen dat ze daarnaast verhoudingsgewijze misschien meer dossiers met een korte afhandelingstijd hebben gehad. Toch dient men zich door deze verschijnselen niet te laten afschrikken. Mensen zijn ook rationele wezens. Door het aanreiken van een referentiekader en referentiepunten kan een ervaren interviewer apperceptie en perceptie dicht bij elkaar brengen. Dit kan bijv. door een productieproces in een aantal activiteitenblokken op te delen en de tijdsinschatting niet voor het gehele proces maar per blok te laten gebeuren. Of door te vertrekken van de totale werktijd van een persoon en pas dan te gaan kijken naar hoe die tijd is verdeeld over producten en activiteiten,... Wanneer de totale bezetting van een hof voor een bepaalde periode gekend is, evenals de voortgebrachte productenvolumes voor diezelfde periode, dan vormt dit op zich al een krijtlijn. Tenslotte, naast deze in elk gesprek toe te passen technieken, is vanzelfsprekend het feit dat men zich niet tot een paar interviews beperkt maar significant aantal personen bevraagt (waarvan sommigen quasi identieke activiteiten verrichten) een belangrijke factor die de betrouwbaarheid ten goede komt.

Keuze van bevroegde personen

Door het bevroegen van een voldoende groot aantal mensen vergaart men niet alleen meer gevarieerde gegevens (rond de implicaties van complexiteit, organisatie e.d. op de behandelingstijden), het laat ook toe de aan apperceptie toe te schrijven verschillen beter te kaderen. Bedoeling van het bekomen van verschillende resultaten is – in tegenstelling tot een louter statistische benadering – dus niet alles op een hoopje te gooien en gemiddelden te maken, maar net de verschillen mee te nemen naar een volgende fase om ze daar met andere gegevens en bronnen te confronteren en er verklaringen voor te zoeken.

Niet alleen dient men te beschikken over een voldoende groot aantal te bevroegen mensen, het moet bovendien ook gaan om mensen die een grote kennis van zaken hebben van de activiteiten waarvan de behandelingstermijnen dienen ingeschat te worden: zogenaamde experts. De mensen die vandaag op het terrein staan weten uiteraard het best wat zij daar doen en hoeveel tijd hen dit vergt. Anderzijds weten zij ook dat hun tijdsramingen uiteindelijk bijdragen tot het tot stand komen van een meetinstrument waarmee zal worden nagegaan wat de personeelsbehoeften zijn. Ook al kan merendeel genieten van vastheid van betrekking, dergelijke situatie is niet altijd de beste garantie om objectieve gegevens te bekomen (dit geldt trouwens ook voor alle andere methoden waar niet gewerkt wordt met een onafhankelijke observator). Daarom zou men kunnen opteren om te werken via externe deskundigen. Gezien de specificiteit van het onderzoeksveld, komt men dan onvermijdelijk uit bij magistraten of gerechtspersoneel dat de organisatie heeft verlaten. Werken met externe experts heeft echter ook zijn nadelen. Zelden heeft men te maken met personen die expert zijn op alle terrein (correctioneel, burgerlijk, K.I.,...) laat staan dat ze ervaring hebben op meerdere hoven en met meerdere werkwijzen. Om het gehele terrein te coveren zou dus een leger deskundigen nodig zijn. Bovendien moet het gaan om mensen die de organisatie nog niet lang hebben verlaten: ook de hoven zitten immers in een snel wijzigende omgeving (informaticatoepassingen, nieuwe wetgevingen,...). Vandaar dat het ons de meest aangewezen weg lijkt om in eerste instantie te werken met de mensen die vandaag het



terrein bezetten, en pas nadien de via hen bekomen resultaten te toetsen aan andere bronnen waar bovenvermelde externe deskundigen er een kunnen van zijn.

Individuele gesprekken en groepsactiviteiten

In het licht van wat hierboven werd vermeld, kan het verwonderen dat de Commissie in een eerste fase van gegevensinzameling (niet alleen i.v.m. met tijden, maar zelfs voor de afbakening en indeling van het terrein en voor de productenpistes) de voorkeur heeft geven en geeft aan individuele gesprekken boven groepsessies. Men zou nl. kunnen geneigd zijn te denken dat groepsdiscussies de beste garantie vormen voor de problemen inzake apperceptie, validiteit en betrouwbaarheid.

De ervaring leert echter dat de informatie, bekomen door tien mensen individueel te zien, veel gevarieerder zal zijn dan wanneer men diezelfde tien mensen direct samen zet. Diverse aspecten uit de groepsdynamica spelen hier een rol. De conformiteitsexperimenten van Solomon Asch⁸ aan Harvard in de jaren '50 hebben duidelijk gemaakt dat de eigen perceptie het vaak moet afleggen tegen de druk om conform te zijn met de rest van de groep. Wanneer in dergelijke groep bovendien ook nog personen zitten die in de ogen van anderen een bepaalde autoriteit hebben (een hiërarchische meerdere, een persoon waaraan grote deskundigheid wordt toegeschreven,...) dan is deze druk nog groter⁹. Vanuit hun functie of rol zullen mensen in groep soms ook anders reageren dan dat zij dat in een individueel gesprek zouden doen¹⁰: voor wie in de groep als expert wordt aanzien kan het bijv. moeilijk zijn toe te geven dat men iets niet weet.

Dergelijk verschijnsel van groepsdruk kan ook doordringen in individuele gesprekken, wanneer de resultaten of rapporten daarvan nadien worden publiek gemaakt. Vandaar dat elke ondervraagde de garantie moet krijgen dat het gesprek confidentieel is. Dit heeft het nadeel dat bij een deel van de onderzochte populatie de indruk kan ontstaan dat er geen transparantie is; dit mogelijke nadeel weegt echter niet op tegen de voordelen. Bovendien worden de resultaten van de individuele interviews wel geanonimiseerd voorgelegd aan andere geïnterviewden en zelfs aan alle betrokkenen.

Collectieve inspraak, zelfs niet beperkt tot de voorziene groepen van pilotsites, experts, begeleidingscomité, maar toegankelijk voor alle betrokkenen van de hoven van beroep is dus belangrijk en zelfs essentieel, maar slechts in tweede instantie, nadat de individuele resultaten zijn verwerkt en geconfronteerd met andere beschikbare bronnen en materiaal. Tussen individuele interviews en deze collectieve inspraak, is een aanpak aangewezen die verwant is aan de delphi-techniek. Kenmerkend voor de delphi-methode¹¹ is dat met meerdere deskundigen wordt gewerkt, die individueel benaderd worden in verschillende stappen. Na elke stap worden de bekomen resultaten samen gelegd en worden daaruit de vragen voor de volgende stap gehaald. Elk individu krijgt dus een (gecontroleerde) feedback over het groepsresultaat van de vorige stap. Meer over de delphi-techniek is te vinden op <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/delphibook.pdf>.

⁸ Asch, S., *Studies of independance and conformity*, Psychological Monographs, 1956, 70

⁹ Milgram, S., *Some conditions of obedience and disobedience to authority*, Human Relations 1965, 18, 57-76

¹⁰ Haney, C., Banks, W. C., and Zimbardo, P. G. *Study of prisoners and guards in a simulated prison* Naval Research Reviews , 1973, 9 (1-17). Washington, DC: Office of Naval Research.

¹¹ Dalkey, N. & Helmer, D., *An experimental application of the delphi method to the use of experts*, Management Science, 1963, 9, 3, 458-467

Besluit

Geen enkele methode is alleenzalmakend. Omdat men nu eenmaal tijden gaat meten en tijd in cijfers wordt uitgedrukt (dagen, uren, minuten of seconden), krijgt men al snel de indruk dat men met een exacte wetenschap heeft te maken. Met uitzondering van tijdsregistratie (maar die methode heeft dan weeral andere nadelen) spelen echter steeds perceptieproblemen mee. Wanneer, bij het meten zelf of door op de resultaten toegepaste wiskundige of statistische bewerkingen, tijden worden bekomen die tot in minuten of seconden worden uitgedrukt, dan ontstaat de illusie dat men wel heel nauwkeurig aan het werken is.

Vermits elke methode zijn sterke en zwakke kanten heeft, is het aangewezen meerdere methoden en meerdere informatiebronnen aan te spreken.

Eenzijds is er de voorbije jaren op de hoven van beroep al een en ander aan informatie ingezameld. Zo hebben bepaalde hoven al in meer of mindere mate aan tijdschrijven gedaan. Soms werd daarbij onderscheid gemaakt naar complexiteit van dossiers, soms ook niet. Of de complexiteit ook door iedere deelnemer op eenzelfde manier is begrepen (validiteit) en of deelnemers ook feedback hebben gekregen over hun manier van registreren en eventueel werden bijgestuurd is eerder twijfelachtig. Bovendien hebben niet alle hoven deze oefening gedurende langere tijd gedaan. Het lijkt er dan ook eerder op dat de op deze manier verzamelde informatie nuttig kan zijn om er de via andere wegen bekomen informatie aan te toetsen, maar moeilijk de ruggengraat kan vormen van een instrument van werklastmeting waar men met factoren als organisatie, complexiteit en zelfs kwaliteit in bepaalde mate mee wil rekening houden. Dit geldt nog meer voor de MUNAS-gegevens: een normtijd zou hier niet anders kunnen zijn dan de totale beschikbare tijd (enkel uitgedrukt in wettelijke kaderplaatsen) van het personeel te delen door het voortgebrachte productievolume, opgesplitst voor een aantal grove categorieën (K.I., correctioneel, burgerlijk, burgerlijk jeugd, jeugdbescherming). Kwalitatieve elementen ontbreken echter volledig en dus ook waarom 'het gemiddelde' als norm dient weerhouden te worden.

Anderzijds bestaat er vandaag de mogelijkheid om een verdere gegevensinzameling te doen. Rekening houdend met de criteria van validiteit (en interferentie), betrouwbaarheid en efficiëntie, lijkt de meest aangewezen weg een gegevensinzameling via individuele interviews, maar waarvan de bekomen resultaten nadien afgetoetst worden via confrontatie met andere resultaten en groepsdiscussies. De interviews dienen dan wel op een voldoende grote schaal te gebeuren. Deze methode kan verder aangevuld worden met punctuele tijdschrijfoefeningen en met observaties (bijv. tijdens zittingen). Meer dan elke andere methode laat de tijdinschatting via interviews toe om rekening te houden met factoren die een mogelijke verklaring kunnen inhouden van waarom de ene kamer of het ene hof al meer tijd zet op de behandeling van een bepaald product dan een andere(e).

En uiteindelijk is dat naast het bevorderen van de efficiëntie toch vooral de bedoeling van een instrument voor werklastmeting: een middel te zijn om de werklast eerlijk te verdelen, d.i. gelijk voor iedereen onder gelijke omstandigheden, maar dus ook variërend naargelang die omstandigheden anders zijn.