00:00:02  
*Roos Schelvis:* En alleen dat al, dus stellen dat werkdruk iets negatiefs is, draagt bij aan de begripsverheldering en daar kan je over in gesprek.

00:00:13  
*Arjen Banach:* Welkom bij 1000 stappen in deze podcast ga ik organisatiesfuturoloog Arjen Banach, een stuk lopen met iemand die ons iets kan leren over vitaliteit in organisaties. De coronacrisis heeft de werkdruk voor veel professionals flink doen verhogen en het vervelende is: we weten niet hoelang het nog gaat duren en waar moeten we nou op letten om gezond te blijven werken? En op wie moeten we dan letten? HR-beleidsadviseur en onderzoeker Roos Schelvis kan ons daar meer over vertellen. Roos! Goeiemorgen, we zijn in Leiden.

00:00:42  
*Roos Schelvis:* Absoluut.

00:00:43  
*Arjen Banach:* Waar zijn we precies?

00:00:44  
*Roos Schelvis:* Dit is het plantsoen, een mooi groen stukje, maar toch helemaal midden in de stad.

00:00:49  
*Arjen Banach:* Toch midden in de stad. En hier gaan wij even door het groen 1000 stappen lopen. En we doen het, ja toch wel, in een merkwaardige fase van onze carrière zouden we kunnen zeggen; de coronacrisis. We werken meer dan ooit op afstand en jij houdt je bezig met werkstress/werkdruk.

00:01:07  
*Roos Schelvis:* Correct, ja.

00:01:07  
*Arjen Banach:* En zou jij allereerste 'ns, vanuit jouw rol als onderzoeker, kunnen vertellen wat jij hebt zien gebeuren nu in deze tijd met professionals.

00:01:13  
*Roos Schelvis:* Ja, absoluut. Sinds november werk ik op de Erasmus Universiteit nadat ik bijna tien jaar bij TNO heb gewerkt en onderzoek heb gedaan naar het verminderen van werkdruk en werkstress, in het bijzonder bij docenten. Dus de stap naar Erasmus is voor mij een hele leuke manier om te kijken hoe al die modellen waar ik onderzoek naar deed, hoe die uitpakken in de praktijk en wat ik gezien heb bij mijn collega's op de Erasmus Universiteit, is dat iedereen alle zeilen bijzetten zodra die crisis uitbarstte/losbarstte en met name voor docenten, was de overgang heel erg groot. Zij hebben met z'n allen binnen een week het hele onderwijs gedigitaliseerd. Dit was een stap die we toch al wilden zetten, maar die is versneld en ik durf wel te zeggen op adrenaline doorgevoerd. We hebben geleerd, terwijl we het deden in plaats van dat we het helemaal vooraf hadden uitgedacht.

00:02:11  
*Arjen Banach:* Ja. 'Trial en error.'

00:02:13  
*Roos Schelvis:* Precies ja, dat is wat heel kenmerkend is voor de hoe de universiteit in deze lockdownperiode gefunctioneerd heeft. En nu is het natuurlijk zaak om al die nieuwe ontwikkelingen en al die nieuwe kennis die met elkaar hebben opgedaan over hoe je nou online onderwijs geeft om die te verduurzamen. En wat mij betreft is het ook nodig tijd dat we met elkaar gaan kijken naar hoe we de werkdruk die het digitaliseren van dat onderwijs met zich mee heeft gebracht, hoe we die zouden kunnen verminderen.

00:02:46  
*Arjen Banach:* Want ik hoor je een beetje tussen de regels door zeggen: de betrokkenheid van die medewerkers, professionals in onderwijs - maar waarschijnlijk ook daarbuiten in andere sectoren - is zo enorm groot dat we in korte tijd toch heel veel mooie resultaten hebben kunnen bereiken met elkaar in die corona crisis, toen het in één keer op afstand moest, digitaal moest. Maar dat heeft wel z'n weerslag gehad op de enorme werkdruk die daardoor is toegenomen.

00:03:08  
*Roos Schelvis:* Absoluut ja, en niet alleen werkdruk, maar zelfs ook werkstress bij werkstress ervaren mensen al belastingsverschijnselen. Denk aan emotionele klachten, maar ook lichamelijke klachten, cognitieve klachten (dus moeite met concentreren, moeite met plannen). Je zou ook gedragsveranderingen kunnen signaleren bij mensen; bijvoorbeeld minder pauze nemen. Dus er is niet alleen sprake van werkdruk, maar sommige van onze collega's ontwikkelen ook werkstressklachten op dit moment.

00:03:37  
*Arjen Banach:* Dus dat is misschien wel goed om wel heel even bij stil te staan, want ik mix de worden een beetje door mekaar. Maar jij zegt, dat is heel duidelijk een verschil. Het ene ligt in het verlengde van het andere?

00:03:46  
*Roos Schelvis:* Correct.

00:03:48  
*Arjen Banach:* Zou je het een beetje kunnen definiëren?

00:03:48  
*Roos Schelvis:* Toelichten? Jazeker. Ja, eigenlijk wat jij doet, dat gebeurt heel vaak. Die woorden worden door elkaar gebruikt. Werkdruk en werkstress, en ik zeg eigenlijk altijd: op het moment dat je werkdruk zou willen aanpakken, is het super belangrijk dat je met elkaar duidelijk hebt wat je daaronder verstaat. Want als je het niet over hetzelfde hebt, dan wordt het heel lastig om het daadwerkelijk op te lossen. Ik gebruik vaak de metafoor van de wolken in de ruimte: het is een kunstenaar Bernard Smilde, die maakt wolken in allerlei soorten ruimtes, en die laat het bij lezingen presentaties graag zien, want dat is eigenlijk wat er kan gebeuren tussen medewerker en leidinggevende of werknemer/werkgever als het gesprek op werkdruk komt. Aan de ene kant van die wolk, de medewerker, aan de andere kant van die wolk, de leidinggevende. Ze zien elkaar niet, horen elkaar niet goed, dus het is zaak die wolk uiteen te rafelen en ik gebruik daarvoor graag het werkdruk model van TNO. Daar heb ik toen ik nog bij TNO werkte, met collega's aan gewerkt. Het is eigenlijk een samenvatting van de wetenschappelijke onderzoekersliteratuur, van de stressmodellen die we kennen; aan de ene kant. En we hebben het aangevuld met perspectieven van werkgevers- en werknemersorganisaties. Dus het is zowel evidence als practised based en de kern van het model is eigenlijk balans of disbalans. Werkdruk ontstaat als er disbalans is tussen dat wat gevraagd wordt van een werknemer, aan de ene kant; de taakeisen en de mogelijkheden die een werknemer heeft om aan die vraag te voldoen; de regelmogelijkheden. En als die disbalans tussen vraag en mogelijkheden, als die langere tijd aanhoudt en je daar als medewerker zelf echt niets meer aan kunnen veranderen, dan gaat dat ten koste van de kwaliteit van het werk.

00:05:39  
*Arjen Banach:* Helder.

00:05:40  
*Roos Schelvis:* Dat is vervelend voor die werknemer, die docent die vol overgave zijn of haar kennis probeert over te brengen. Maar dat is ook vervelend voor bijvoorbeeld ons als werkgever, omdat wij graag willen dat onze medewerker het beste uit zichzelf kan halen; aan de ene kant en dat die student natuurlijk het beste onderwijs krijgt. Dus in deze opvatting van werkdruk, is het ook altijd iets negatiefs vanwege dat kwaliteitsverlies en alleen dat al - dus stellen dat werkdruk iets negatiefs is - draagt bij aan de begripsverheldering en daar kan je over in gesprek.

00:06:15  
*Arjen Banach:* Want je zou het eigenlijk altijd als negatief moeten zien; werkdruk?

00:06:19  
*Roos Schelvis:* Nou ja, dat is een voorstel, dat is een uitnodiging tot gesprek, zou je kunnen zeggen. In een model dat wij ontwikkelden, stellen we dat inderdaad, het is iets negatiefs. En misschien zijn er dan mensen die zeggen: oh, maar ik vind een beetje werkdruk eigenlijk wel lekker.

00:06:33  
*Arjen Banach:* Ja, dat kan ik me voorstellen.

00:06:34  
*Roos Schelvis:* Ja, dat dacht jij ook he? Ik zag het je denken. En dan zeg ik; die situatie van hoge werkdruk, daarin bedoel je misschien dat je een heleboel werk te doen hebt in korte tijd. Het moet goed. De adrenaline gaat stromen, maar in die situatie heb je waarschijnlijk nog steeds voldoende mogelijkheden om die bergen werk in die korte tijd tegemoet te treden.

00:06:56  
*Arjen Banach:* Oké, ja.

00:06:57  
*Roos Schelvis:* Dus de taakeisen zijn weliswaar hoog, maar je hebt voldoende mogelijkheden, dus die balans. Of het duurt maar een korte tijd. Dat kan ook nog 'ns. Die balans hangt maar korte tijd een beetje scheef. En die situatie, die is prima, hè. Zolang je dat zelf ook prima vindt.

00:07:13  
*Arjen Banach:* Die is te overzien.

00:07:13  
*Roos Schelvis:* Die is te overzien, precies. Die is ook eindig.

00:07:18  
*Arjen Banach:* Maar als het aanhoudt?

00:07:19  
*Roos Schelvis:* En als het langere tijd aanhoudt, kan werkdruk verworden tot werkstress. En dan ervaar je belastingsverschijnselen.

00:07:28  
*Arjen Banach:* Helder, oké, nou, dat is goed om te weten. Ik denk dat het gelijk ook een mooie check is, hè? Voor de luisteraars om eens eventjes bij jezelf en bij je collega 's te raden te gaan. Als dat een beetje wordt ervaren: is dat dan werkdruk, of is dat misschien wel de chronische werkstress? We zouden dat dan zo kunnen noemen, hè?

00:07:44  
*Roos Schelvis:* Zeker ja, maar het is ook nog niet het hele verhaal.

00:07:46  
*Arjen Banach:* Oké, nou, ga door.

00:07:50  
*Roos Schelvis:* Want nou ja, werkdruk was dus die disbalans, hè, tussen taken. Er zijn regelmogelijkheden. Maar er bestaat ook nog zoiets als individuele factoren. Als in: je neemt altijd jezelf mee naar je werk en dat wat je wat je weet, je kennis en ervaring, dat wat je kunt, de competenties die je hebt en dat wat er speelt in je leven, dus hoe belastbaar je bent op dat moment. En al die dingen, kennis en ervaring, competenties, je belastbaarheid, die bepalen hoe zwaar bepaalde taakeisen jou vallen én welke regelmogelijkheden je kunt benutten.

00:08:26  
*Arjen Banach:* Dat is mooi, dus eigenlijk; wat je daar ook mee zou kunnen stellen, is dat wat voor de ene werkstress zou kunnen betekenen, hoeft voor de ander niet zo te zijn. En dat vraagt dus ook dat je als organisatie of leidinggevende of HR heel goed doorhebt wie welk werk eigenlijk moet doen en hoe dat door die persoon wordt ervaren.

00:08:43  
*Roos Schelvis:* Exact. En om dat te bereiken, dat vereist natuurlijk in contact zijn met elkaar. Eigenlijk een constante dialoog. Ja en het model gebruiken wij op de Erasmus Universiteit als een handvat om dat gesprek te voeren.

00:08:57  
*Arjen Banach:* Mooi. En nu door dat op afstand werken, neemt natuurlijk ook het gebruik van technologie radicaal toe, zou je kunnen zeggen. Wat is daarvan het effect van de die enorme toename van het gebruik van technologie op werkdruk of werkstress.

00:09:12  
*Roos Schelvis:* Ja, nou dat zal van persoon tot persoon een beetje verschillen. Ik noemde net die individuele factoren, hè, dus: stel dat jij enorm goed bent met IT, dus je hebt supergoede IT-competenties, dan is die taakeis van het ineens moeten verzorgen van online onderwijs, die valt jou minder zwaar dan je collega die niet zo IT-geletterd is. Dus op die manier speelt IT een rol in dat hele verhaal over werkdruk. Ik denk ook dat het ineens moeten omschakelen naar überhaupt online onderwijs en de inzet van meer technologie dat dat in zichzelf een taakeis kan vormen. Dat is één ding. En tegelijkertijd kan het ook ja, we slaan hier linksaf...

00:09:56  
*Arjen Banach:* Ja, we gaan even links.

00:09:56  
*Roos Schelvis:* Ja precies ja, en tegelijkertijd kan het ook een hulpmiddel zijn. Een regelmogelijkheid zijn, denk aan de inzet van videochat-programma's. Wij gebruiken Microsoft Teams om met elkaar in contact te zijn, terwijl je op afstand werkt. En in contact zijn: dat is echt een belangrijke regelmogelijkheid; in contact met collega's, in contact met je leidinggevende.

00:10:21  
*Arjen Banach:* Mooi. Want dat is eigenlijk wat je net ook al een beetje als conclusie gaf. Daar ligt misschien wel de oplossing, maar nou is in contact te zijn, zegmaar dat als voornemen hebben en het ook daadwerkelijk doen; ja dat blijkt toch wel lastiger, want we zijn natuurlijk ook nu op afstand van mekaar. Zou u ons daar dan nog tot slot een beetje iets over kunnen vertellen? Wat is dan de beproefde methode om goed in contact te zijn, zodat je ook die werkdruk kan verminderen?

00:10:44  
*Roos Schelvis:* De beproefde methode – die bestaat helaas niet. Als ik hem had, zou ik er patent op aanvragen. Maar ik denk dat er wel degelijk dingen zijn die je met elkaar kan doen. Een mooi voorbeeld vond ik eigenlijk wat ik hoorde van één van onze professoren. Bij de social sciences faculteit en zij gaf aan dat ook zij moesten online onderwijs gaan verzorgen – was dat niet gewend - en ze vond dat eigenlijk best wel lastig, want het is moeilijk om in contact te zijn met je studenten, je krijgt terwijl je je verhaal aan het houden bent, allerhande vragen in de chat en zij zat daarmee en ze dacht van nou, ik ben vast niet de enige met dit issue. Dus wat zij deed, en dat vond ik bijzonder moedig van haar en dat is dan ook mijn tip: zij was hier open over in haar team, ze zijn gewoon in de teamvergadering van: 'hoi, weet je, dit online onderwijs? Ik vind het eigenlijk best wel heel lastig.' En toen kwamen aan de ene kant de steunbetuigingen, dus ook dat. Maar ook de tips, dus daarin werd van elkaar geleerd en ik vind dus wat we hier denk ik uit kunnen leren, is dat die openheid: dat die ook openheid oproept.

00:11:50  
*Arjen Banach:* Ja.

00:11:50  
*Roos Schelvis:* Ja, maar daar heb je wel een beetje moed voor nodig denk ik.

00:11:53  
*Arjen Banach:* Nou ja, kwetsbaarheid. De deur open. Eerlijk durven zijn over wat er speelt, en dit was dus iemand die dat als docent, in een docentenrol, richting haar studenten deed.

00:12:02  
*Roos Schelvis:* Als leidinggevende, ja.

00:12:05  
*Arjen Banach:* Maar nou, kan ik me ook voorstellen, dat voor medewerkers moet je dat ook goed kunnen ventileren: hoe het je vergaat.

00:12:12  
*Roos Schelvis:* Ja, zeker.

00:12:13  
*Arjen Banach:* Kan je daar nog iets voor in de cultuur of wat dan ook, ja installeren? Of stimuleren, zodat mensen dat toch eerder gaan delen?

00:12:23  
*Roos Schelvis:* Eens even denken hoor, ja, ik denk toch wel dat het begint met meer openheid, dus het voorbeeld wat we net hadden. Ik denk ook dat je ervoor moet zorgen dat als mensen last krijgen van klachten, dat je dan iets goeds hebt geregeld. Bij de Erasmus Universiteit werken we heel fijn samen met 'OpenUp'. Door 'OpenUp' heeft iedere medewerker van de Erasmus Universiteit, toegang tot een eigen psycholoog.

00:12:48  
*Arjen Banach:* Mooi.

00:12:48  
*Roos Schelvis:* Ja, je kunt zonder dat wij daar als werkgever van weten, een videoconsult of een telefonisch consult, van 25 minuten inplannen. Dat mag zo vaak als je wil, maar meestal zijn mensen geholpen met tussen de één en maximaal drie sessies. Een enkeling heeft er meer nodig. Maar wat zo mooi is aan 'OpenUp' is dat er ook een lijn is richting hun moederbedrijf: de GZ-dienstverlener iPractice. En dat is heel plezierig omdat dan mensen tijdig de juiste hulp krijgen en in regio Rotterdam zijn de wachtlijsten voor GZ-dienstverlening: dus verzekerde zorg, die zijn er helaas. Dus dit is een faciliteit die wij bieden aan onze medewerkers en die wordt ook gewaardeeerd door mensen die er geen gebruik van maken. Dus als het gaat over bieden van perspectief, ook dat wordt dus - interpreteer ik dan - als steunend ervaren.

00:13:42  
*Arjen Banach:* Mooi. Ja, alleen dat de dienst er al is, is heel waardevol. Mensen zouden er gebruik van kunnen maken...

00:13:46  
*Roos Schelvis:* Exact.

00:13:46  
*Arjen Banach:* ...weten dat ze ergens terechtkunnen en dat is dus ook wel een mooie, want zou kunnen zeggen: leidinggevende hebben toch ook een soort voorbeeldgedrag in je open, eerlijk durven uitspreken over wat er in je omgaat. Juist in deze nieuwe situatie. Dus misschien wel heel belangrijk dat je juist ook je leidinggevende aanzet tot durf dat open en kwetsbaar te zijn en dat te delen onder je mensen. Want als jij dat doet, vergroot je de kans dat je medewerkers het misschien ook doen.

00:14:11  
*Roos Schelvis:* Precies.

00:14:11  
*Arjen Banach:* Oké, Roos dan de laatste korte vraag. Zijn er nou ook een specifiek type mensen, waarop we meer zouden moeten letten als organisatie als het gaat om die werkdruk?

00:14:20  
*Roos Schelvis:* Mmm, ik zou eigenlijk willen oproepen om juist op een ieder een oog te houden en open in gesprek te gaan over wat mensen nodig hebben om te zorgen dat ze deze coronacrisis goed doorstaan. Want iemand die kleine kinderen thuis heeft, heeft misschien wel iets heel anders nodig dan iemand die alleen op een kamertje de hele dag zijn of haar werk zit te doen. Dus een oproep om juist op een ieder te blijven letten.

00:14:48  
*Arjen Banach:* Nou mooi, mooi, ik denk dat het een mooi einde is, Roos, en ook een mooie boodschap richting alle mensen die deze podcast ook hebben geluisterd. Mag ik je hartelijk dank voor je inspiratie.

00:14:58  
*Roos Schelvis:* Heel graag gedaan.

00:14:59  
*Arjen Banach:* Dat waren ze dan de 1000 stappen met Roos Schelvis en hopelijk heb je een iets beter beeld gekregen wat het verschil is tussen werkdruk/werkstress en hoe daarmee om te gaan op de werkvloer. Als je met ons mee hebt gelopen, een compliment en wil je nog meer inspiratie, ga dan naar www.zilverenkruis.nl/zakelijk.