



**‘De  
comfortzone  
is killing’**

Werkdruk is voor veel HR-professionals een lastig onderwerp. De adviezen zijn inmiddels wel bekend: voldoende beweging, regelmatig pauzeren, geen schermen vlak voor bedtijd en in gesprek blijven. Maar als het ziekteverzuim hoog is sta je als HR-professional met de handen in het haar. Hoogleraar neuropsychologie Erik Scherder heeft een verrassende visie op werkdruk. “Een tijdlang hetzelfde doen, dát is pas stressvol.”

Om zijn visie te snappen, legt de hersenprofessor eerst uit hoe het brein werkt in het geval van stress. “In principe is stress iets positiefs. Het betekent pieken, presteren en goede dingen doen. Daarna voel je: yes, het is gelukt! We noemen dat eustress. Het is van korte duur en je herstelt er ook weer van. Net zoals bij veel dingen werkt stress ook vanuit een balans. Aan de ene kant van de as heb je cortisol: je stresshormoon. Als je moet presteren of je belandt in een spannende situatie, dan maakt je lichaam cortisol aan. En aan de andere kant van de as heb je de hippocampus, dat is het gedeelte in de hersenen waar je kennis ligt opgeslagen. Die heeft een remmende werking op de stress-as. In een gezonde situatie zijn die twee met elkaar in balans en heb je er controle over.”

### Paniek

Stel je voor: een vol Concertgebouw in Amsterdam, een beroemde en gelauwerde pianiste maakt zich klaar om te beginnen en dan zet het orkest een totaal ander muziekstuk in dan wat zij heeft voorbereid. Het overkomt Maria João Pires. Misschien heb je het fragment weleens gezien. Je ziet de totale paniek als een schok door haar lichaam gaan als ze merkt dat ze de verkeerde bladmuziek bij zich heeft. De dirigent ziet het gebeuren. Terwijl het orkest al met de intro is begonnen spreekt hij haar bemoedigend toe. “Je hebt dit vorig jaar gespeeld, je kent het wel!” En als ze uiteindelijk begint te spelen, is haar optreden foutloos en mooier dan ooit.

Volgens Scherder illustreert dit bloedstollende verhaal perfect hoe de hersenen normaal gesproken werken in het geval van stress. “Een regelrechte nachtmerrie natuurlijk. Het lijkt eerst alsof ze door de paniek bevriest,

alsof ze niet zal kunnen spelen. De cortisol neemt het helemaal over. Maar dan doet zij een beroep op haar uitzonderlijke geheugen, waarbij de hippocampus een essentiële rol speelt. In combinatie met het volledige vertrouwen van de eveneens wereldberoemde dirigent lukt het haar om haar hippocampus aan te spreken. Ze herinnert zich het stuk, noot voor noot, ze kent het stuk. En dus speelt ze het. Ongelooflijk hè? Door het aanspreken van haar geheugen (en dus hippocampus) krijgt ze haar stress onder controle.”

### Niets mis mee

Terug naar de werkvloer, niet iedereen is immers concertpianist. Volgens de neuropsycholoog is er op zich niets mis met een gezonde hoeveelheid stress. “Het hele idee van ‘niet te veel hooi op de vork, geen e-mails na vijf

## WIE IS ERIK SCHERDER?

Erik Scherder (72) is hoogleraar neuropsychologie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij fietst elke dag naar zijn werk en is nog lang niet van plan om met pensioen te gaan. Hij is getrouwd, heeft drie kinderen en twee kleinkinderen. Met zijn kleinzoon van 3,5 jaar is hij net begonnen met vioolles.



uur' is helemaal niet nodig. Als iemand om half tien 's avonds nog mails wil beantwoorden, dan zeg ik: 'ja, doe dat lekker!' Er is geen enkele studie die laat zien dat het slecht voor je is. Als je iets wil bereiken dan moet je er moeite voor doen. En moeite doen is echt goed voor je."

Maar hoe zit het dan met al die mensen die thuis zitten met een burn-out? Scherder: "Het gaat mis als het je over de schoenen loopt. Dat wil niemand. Misschien gebeuren er allemaal dingen waar je geen invloed op hebt. Misschien heb je daardoor slecht geslapen. Dat helpt niet. Je hippocampus werkt minder goed en dan wordt het controle-effect minder. Je krijgt een kort lontje, je gaat fouten maken. Kijk, een keertje slecht slapen is geen probleem. Maar doorlopend te weinig nachtrust, of langeretijd een hogehartfrequentie of hogespierspanning; dat wil je niet. Dat is een duidelijk teken dat er iets mis is."

### Wat te doen?

Volgens Scherder vraagt het beter omgaan met stress vooral om een hele andere benadering. "Stel er komen veranderingen aan in je bedrijf. Zodra je dat aankondigt bij de medewerkers, zie je de stress meteen oplopen.

Gadverdamme, wat nou weer, denken de meesten. Maar dat kan je als HR-professional ook heel anders brengen. Leg uit waarom verandering fijn en belangrijk is. Vanuit je brein gezien is een tijdlang hetzelfde doen juist stressvol. Denk aan die balans: je hebt ook cortisol nodig. Elke dag iets anders doen dan je gewend bent is geweldig gezond voor je."

Dat verandering goed voor je is heeft overigens niet alleen met cortisol te maken. De hersenen zitten veel complexer in elkaar. Zonder al te technisch te worden is het toch interessant om te snappen hoe dat zit. Scherder: "De netwerken in je hersenen die zorgen voor je emotieregulatie worden minder actief als je altijd hetzelfde doet. Door nieuwe dingen te doen worden die netwerken weer actiever. En dat helpt jou om je emoties te reguleren. De comfortzone is eigenlijk de gevarezone."

### Blijf je hersenen uitdagen

Zo werkt het ook met prikkelverwerking. Het gaat al jaren over 'altijd aan staan' en de coronaperiode heeft daar zeker niet bij geholpen. Scherder: "Tijdens covid nam ik mijn colleges op zodat studenten die thuis konden

■

## ‘Elke dag iets anders doen dan je gewend bent is geweldig gezond voor je’

■

volgen. Toen we weer naar de universiteit mochten kreeg ik veel verzoeken of we deze hybride manier konden voortzetten, want de studenten vonden het wel prettig thuis. Dat zie je natuurlijk ook veel bij mensen die nog steeds liever thuis werken. Maar ik ben daar duidelijk in. Geen sprake van! Kom gewoon naar de universiteit.”

Hij zegt het plagerig, maar hij meent het ook. Hij licht toe: “In je hersenschors zit een filterfunctie die ervoor zorgt dat alle prikkels van buitenaf niet zo hard binnenkomen. Thuis heb je - in de meeste gevallen - rust om je heen. De filterfunctie wordt dan minder actief. Als je vervolgens na langere tijd weer in de drukte komt, dan is het allemaal veel te veel: de mensen, de herrie, de drukte. Het liefst wil je weer snel naar huis. Maar daar moet je niet aan toegeven. Daag je hersenschors uit zodat die filterfunctie weer op volle kracht gaat werken.”

### Kalm aan doen? Juist niet!

Scherder doet weleens een peiling in de collegezaal. “Dan vraag ik: wie van de mensen die thuis studeren denkt aan het einde van de dag: ik heb nergens meer zin

in. Niet meteen depressief, maar ook niet heel vrolijk. Dan gaan er heel wat handen omhoog. En als ik vraag: na een hele dag achter je laptop, neemt de doorbloeding van de hersenen dan toe of af? Iedereen snapt: die neemt af. En dan leg ik uit dat daarmee ook de doorbloeding afneemt in de gebieden die een rol spelen bij gemotiveerd zijn, initiatieven nemen en ergens zin in hebben. Logisch toch? Het is dus niet een kwestie van rust nemen en kalm aan doen. Nee juist niet!”

Terugkomend op de burn-out, daar geldt dit principe volgens de hersenprofessor ook, al is het wel in aangepaste vorm. “Ik wil niemand tekort doen die overvraagd is. Als je zorgen hebt over je kinderen, je ouders, je relatie, ziektes of je werk, dan is dat superstressvol. Maar mijn punt is: je kunt altijd op zoek gaan naar een manier om je systeem te activeren die bij je huidige situatie past. Als je het mij vraagt moet je met een burn-out nooit alleen maar thuis gaan zitten. Houd vooral contact, kom in elk geval voor een kop koffie naar het werk. Maak die wandeling. Natuurlijk moeten de stressoren worden aangepakt, maar blijf ook actief. Kom uit je bed. Anders worden al die systemen minder actief en wordt de weg terug een stuk moeilijker.”

## TIPS OM NIET TE BEZWIJKEN ONDER WERKDRUK

- Zit niet te lang achter elkaar stil. Beweeg elke half uur een paar minuten en elke dag minimaal een half uur onafgebroken.
- Doe één ding tegelijk. Multitasken lijkt efficiënt, maar is geen goed idee: handel iets af en begin dan aan het volgende.
- Zoek uitdaging. Als je een fijne dag had, had je niet genoeg uitdaging.
- Luister naar muziek.
- Zorg voor een goede nachtrust – niet te vroeg en niet te laat naar bed. Een powernap van circa vijftien minuten is prima!
- Bonustip: maak ruimte voor empathie. Vraag een collega hoe het gaat en luister oprecht. Studies hebben aangetoond dat je stressniveau daarvan naar beneden gaat.

## ‘Thuis werken? Geen sprake van!’

### Vermijd de weg van de minste weerstand

Het is volgens Scherder een grote valkuil: het iedereen zo makkelijk mogelijk willen maken. “Een bedrijf deed er alles aan om hun gewaardeerde medewerkers te behouden en zocht een nieuw kantoor vlak bij het station. Geweldig hè, zeiden ze tegen me, want nu konden alle medewerkers zo vanuit de trein het gebouw binnenlopen. Tot hun verbazing vond ik dat niet geweldig. Zorg liever

dat ze een half uur moeten lopen, dan moeten ze moeite doen. En dat is hartstikke gezond.” Daar ligt wat Scherder betreft een belangrijke taak voor HR: ervoor zorgen dat iedereen uitgedaagd blijft. “Als je een werknemer ziet die al heel lang op dezelfde plek zit en dezelfde dingen doet, ga dan het gesprek aan. Leg uit waarom het belangrijk is om variatie te hebben. De weg van de minste weerstand moet je zien te vermijden.”



Tijdens het NVP  
Najaarscongres op  
1 oktober in Utrecht  
is Erik Scherder te  
gast. Benieuwd naar  
zijn verhaal? Meld je aan door de  
QR-code te scannen.

