

# Hoe bescherm je een workaholic?

Zo'n vijf procent van de Nederlandse werknemers is workaholic. Geen probleem, zal een werkgever misschien denken, maar dan begaat hij een vergissing. Want deze mensen lopen op lange termijn een groter risico op burn-out. Hoe kun je voorkomen dat ze uitvallen?

TEKST Peter Passenier | Schrijven met Beloftes

Japan bij nacht. Een laboratorium voor slaaponderzoek. Onderzoekers brengen sensoren aan om de polsen en enkels van enkele proefpersonen. Vervolgens leiden ze hen naar een slaapcabine, waar hitechapparatuur hun nachtrust vertaalt in grafieken en tabellen. Die tonen een opvallend patroon. "Tijdens die nacht waren die mensen erg beweeglijk", vertelt Wilmar Schaufeli, hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie. "Ze lagen aan een stuk door te woelen. En ook al sliepen ze dan even lang als de doorsneemensen, de kwaliteit van hun slaap was een stuk slechter."

Het ging hier dan ook niet om doorsneemensen. De proefpersonen waren workaholics. Zij leden volgens de officiële definitie aan een onweerstaanbare drang om overmatig hard te werken. "Dezelfde onrust die ze overdag voelden, namen ze mee in bed", zegt Schaufeli. "En we weten dat dat op lange termijn kan leiden tot burn-out."

## Bevlogenheid

Want let wel: workaholisme is niet hetzelfde als bevlogenheid. Schaufeli heeft de afgelopen tien jaar 9000 Nederlandse werknemers gevolgd, waaronder zowel workaholics (ongeveer 5%) als bevlogenen (ongeveer 15%). Beide groepen werkten hard, maar daar hield de overeenkomst ook op. "Een bevlogen werknemer zal doorwerken tot hij er genoeg van heeft",



zegt Schaufeli. "Op dat moment begrijpt hij dat hij er beter een punt achter kan zetten, en stort hij zich op zijn hobby's of zijn gezinsleven. Maar workaholics kunnen dat niet. Als die met werken stoppen, voelen ze zich schuldig, nutteloos. Ze zullen doorgaan tot het werk af is, en daar zit gelijk het probleem: in veel branches zul je dat nooit bereiken, er valt altijd wel wat extra te doen."

### **Beloning?**

En volgens Schaufeli leidt dit gebuffel maar zelden tot een glanzende carrière. "Die mensen streven er nauwelijks naar hun grenzen te verleggen, om iedere dag iets te leren. In plaats daarvan staren ze zich blind op details, die ze eindeloos controleren. Ze maken hun werk stommer dan het is, en ze hebben geen kijk op de grote lijnen. Daarom blijven ze vaak steken op het niveau van middelmanager: teamleider of afdelingschef. In de top van het bedrijf zie je juist mensen die wél van het leven genieten. De jongens die een groot deel van de dag op de golfbaan staan om daar hun business deals te sluiten. Een bevlogen werknemer zal doorwerken tot hij er genoeg van heeft. Workaholics kunnen dat niet, ze gaan door tot het werk af is."

### **Voorkomen**

Wat kan een bedrijf doen om te voorkomen dat workaholics opbranden? Schaufeli denkt dat weinig werkgevers die vraag hardop stellen. "Vergeet niet dat deze werknemers heel gedreven zijn, veel werk verzetten. De negatieve gevolgen liggen hoogstens op lange termijn, in een verhoogd risico op uitval. Daarom zullen de meeste werkgevers hun aandacht richten op mensen die juist niet vooruit zijn te branden."

En zelfs voor goedwillende werkgevers is het lastig om een goede strategie te bepalen. Want volgens Schaufeli zit de werkverslaving vaak in mensen gebakken. "Als je ze vraagt waarom ze altijd maar doorgaan, komen ze lang niet altijd aandragen met directe druk van de baas. Ze zullen eerder aanvoeren dat hun werk belangrijk is, en dat het dus af moet. Zulke denkprocessen hebben mensen vaak al op jeugdige leeftijd aangeleerd: doordat hun ouders continu van hen verlangden dat ze perfect waren, hebben ze geleerd dat je de sociale erkenning van anderen moet verdienen. Vaak is hun baas helemaal niet aan het brullen, maar er klinkt continu een intern stemmetje

dat de rol van slavendrijver heeft overgenomen. Het is lastig om dat stil te krijgen."

### **Valkuilen**

Speelt de houding van de werkgever dus geen enkele rol? Toch wel. Want volgens Schaufeli is het vooral belangrijk om bepaalde acties te vermijden. "Bedelf zulke mensen niet midden in de nacht onder de e-mails. En plaats ze niet in een omgeving waarin iedereen in de vakantie doorwerkt zonder ook maar een vrije dag op te nemen. Verder zou ik twee keer nadenken voordat ik deze mensen flexibel liet werken. Als je iedere dag op kantoor moet komen, weet je in ieder geval wanneer het 17:00 uur is, want dan zie je de collega's naar huis gaan. Goed, dan kan je zelf besluiten om de nog een paar uurtjes aan vast te plakken, maar er staat in ieder geval een stevig kader. Op het moment dat die mensen het werk mee naar huis kunnen nemen, zie je dat alle remmen los gaan."

### **Japan**

Tot slot terug naar Japan. Schaufeli is daar vaak geweest en heeft aan veel onderzoek naar werkverslaving meegewerkt. Maar zeggen die ervaringen wel iets over de situatie in Nederland? Wij werken hier toch lang niet zo hard?

"We werken niet zo lang", verbeterd Schaufeli. "Hier halen werknemers per jaar nauwelijks de 1200 uur, Japanners komen uit op 2100 uur. Maar wat zie je? Het percentage workaholics ligt daar even hoog. Dat strookt wel met mijn persoonlijke observatie, want het Japanse werken lijkt voor een groot deel neer te komen op aanwezigheid. Het wordt gemakkelijker om 70 uur per week te maken als je een uur uittrekt voor het maken van een kopietje, omdat je staat te babbelen met een collega. En als je twee uur mag pauzeren en ondertussen een flink aantal biertjes kan wegklokken, zou ik ook niet zo gauw in de stress schieten." ←