



Hoe creëer je beweging?

Opgesloten zitten in een baan

Auteur: **Merel Feenstra-Verschure**

Medewerkers die 'opgesloten' zitten in hun baan hebben om diverse redenen het gevoel niet meer in hun huidige werkomgeving te passen. Tegelijkertijd ervaren ze vertrekken en het vinden van een nieuwe baan als geen reële optie. Ze zijn vaak zelf niet bij machte om in beweging te komen en uit deze situatie te stappen. Uit onderzoek blijkt dat de oorzaken en gevolgen voor werknemer en werkgever vaak onbesproken blijven, en dat terwijl gemiddeld een op de vijf medewerkers de ervaring heeft opgesloten te zitten in zijn baan. In dit artikel verkennen we dit fenomeen en het vermogen om uit de situatie te stappen als werknemer, en geven we aanbevelingen om als werkgever uit deze impasse te komen.

Tot op heden is er beperkt onderzoek uitgevoerd naar het opgesloten zitten in de baan en dat terwijl dit fenomeen al jaren speelt op de werkvloer. Grofweg kent dit verschijnsel twee dimensies. Het vast- of opgesloten zitten in de baan wordt enerzijds gecreëerd door een gevoel van ontevredenheid over de baan. Anderzijds is er de perceptie dat er in de huidige situatie beperkte kansen zijn in het vinden van een nieuwe baan op de arbeidsmarkt. De medewerker ervaart een misfit met de huidige baan en met potentiële alternatieve banen (Edwards, 2008). Het individu bevindt zich hierdoor in een spagaat: hij wil niet langer in de huidige omgeving blijven maar ervaart onvoldoende controle om de situatie te veranderen (Carver & Scheier, 1982). Door het ontbreken van kennis over dit fenomeen binnen organisaties blijven veel mensen onbewust te lang in een dergelijke situatie zitten. Hierdoor komt het individu in een inactieve fase in de loopbaan terecht. Onderzoek laat zien dat deze mensen niet succesvol zijn in het aanpassen van hun werksituatie, waardoor ze opgesloten raken in hun baan (Feenstra-Verschure, 2022; Verbruggen & De Vos, 2020).

Oorzaken en gevolgen

Een dergelijke opgesloten situatie kan verschillende oorzaken hebben. Baanontevredenheid wordt vaak veroorzaakt doordat mensen iets missen in hun huidige werk; waardering, erkenning, maar ook uitdagingen en verantwoordelijkheden. Verder kan een negatieve sfeer zorgen voor baanontevredenheid, denk aan een conflict met de direct leidinggevende, pestgedrag binnen het team of een organisatie in zwaar weer.

De zogenaamde 'gouden handboeien' binden de medewerker door financiële afhankelijkheid

aan zijn huidige baan en versterken het idee van beperkte baankansen: "Ik ga nooit meer zo goed verdienen." Maar ook de leeftijd, de genoten opleiding – niet hoog genoeg of niet in de gewenste richting – of het lange dienstverband bij de huidige werkgever zorgen ervoor dat mensen denken geen volgende stap te kunnen zetten. Tot slot geven mensen ook aan een gebrek aan moed te ervaren om keuzes te maken of simpelweg geen idee te hebben wat ze in een andere baan ambiëren: "Zolang het maar iets anders is, dan wat ik nu doe."

Het vast- of opgesloten zitten in de baan wordt gecreëerd door een gevoel van ontevredenheid over de baan.

Uiteindelijk kan het opgesloten zitten in de baan tot verschillende mentale en fysieke klachten leiden en zorgt het op de werkvloer ook voor negatieve gedragingen. Zo is er sprake van verminderde betrokkenheid, wat weer kan zorgen voor een daling in productiviteit; nadelig voor werknemer en werkgever. Op mentaal en fysiek gebied is er sprake van meer stress, uitputting en van frustratie en boosheid. Een grote groep mensen gaat zo dagelijks met vervelende gevoelens naar het werk en komt daar aan het einde van de dag weer uitgeput vandaan. Een op de drie mensen blijft uiteindelijk zo lang zitten dat er depressieve klachten ontstaan of een burn-out optreedt. Deze mensen raken vaak gevangen in een vicieuze cirkel waar ze zelfstandig maar met moeite uitkomen; dit proces kent een gemiddelde duur van twee en een half jaar (Feenstra-Verschure et al., 2022). Preventief

de oorzaken van de baanontevredenheid en de perceptie van beperkte baankansen aanpakken, voorkomt dat mensen langdurig verzuimen.

Copingstrategieën

Om erachter te komen hoe een medewerker die opgesloten zit in zijn baan weer in beweging kan komen is het belangrijk te weten wat hem afremt. Onderzoek toont aan dat er drie soorten emotiecopingstrategieën toegepast worden (Naragon-Gainey et al., 2017), oftewel manieren die mensen bewust of onbewust gebruiken om de opgesloten situatie te verdragen. De eerste strategie betreft herwaarderen, waarbij het individu zijn huidige perspectief bijstelt, bijvoorbeeld door de huidige situatie te accepteren en te zien als een stap naar een volgende baan. Bij positieve afleiding verlegt het individu de aandacht, door bijvoorbeeld minder tijd in de negatieve werkomgeving en meer tijd thuis door te brengen, of door een nieuwe hobby aan te gaan. Ten derde zien we mensen onaangename situaties, personen of omgevingen vermijden. In de huidige hybride werkomgeving werkt men bijvoorbeeld thuis in plaats van op kantoor.

Regie

We kunnen stellen dat het de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf is om zijn carrière vorm te geven en dus ook uit een opgesloten situatie te stappen. Onderzoek toont echter aan dat mensen die opgesloten zitten, zich in een passieve staat bevinden en in veel gevallen niet in staat zijn om zelfstandig uit hun baan te stappen of hun baan dusdanig aan te passen dat er weer werktevredenheid ontstaat (Feenstra-Verschure et al., 2022).

De rol van de direct leidinggevende in dit proces is cruciaal. In de eerste plaats omdat hij de baanontevredenheid juist kan veroorzaken, doordat een medewerker bijvoorbeeld een gebrek aan waardering ervaart in de huidige baan. In de tweede plaats kan de direct leidinggevende de opgesloten situatie voorkomen of verhelpen door het gesprek aan te gaan met de medewerker. Vaak spreken leidinggevende en medewerker onvoldoende over toekomstmogelijkheden. Een leidinggevende die met meer empathie, vertrouwen en open communicatie het gesprek aangaat, kan helpen zijn en onnodig verzuim voorkomen.

Het is van belang voor de leidinggevende om te herkennen dat de betreffende medewerker niet (meer) op zijn plek zit. In veel gevallen zal een medewerker niet openlijk uitkomen voor de ontevreden en opgesloten ervaring, waardoor het herkennen van signalen lastig kan zijn. De leidinggevende is daarom bedacht op veranderingen bij medewerkers; zo kan een afname van productiviteit of vermindering in werkmotivatie inzicht geven, of kan de medewerker ontevreden overkomen.

Vervolgens moet de leidinggevende erkennen dat de huidige samenwerking mogelijk niet meer passend is en dus onvoldoende oplevert, zowel voor de medewerker zelf als voor de organisatie. Gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt kan een leidinggevende geneigd zijn niet te erkennen dat iemand in het team niet meer op zijn plek zit, omdat de personeelsbezetting daarmee in gedrang kan komen. De ervaring leert echter dat werkgever en werknemer gebaat zijn bij het direct bespreekbaar maken

van de ontevreden gevoelens en het toekomstperspectief van de medewerker.

Ontwikkeling

Om zicht te krijgen op de medewerker nog op zijn plek zit gaat de leidinggevende het gesprek daarover aan, waarbij hij een veilige omgeving creëert waarin de medewerker zich op zijn gemak voelt. Belangrijk is dit soort gesprekken te integreren in de dagelijkse werkzaamheden van de leidinggevende, waarbij de vragen reiken van 'hoe was afgelopen week?' tot 'waar wil jij over vijf jaar staan in je carrière en past onze organisatie daar dan nog bij?'. Contact vanuit de leidinggevende op dit niveau draagt bij aan duurzame inzetbaarheid en de arbeidsmobiliteit.

Uit onderzoek blijkt dat organisatorische steun voor ontwikkeling bevorderend werkt voor ouderen, lager opgeleiden, en mensen met veel dienstjaren. Door deze groepen in het bijzonder te ondersteunen in hun ontwikkeling ervaren deze mensen meer persoonlijke hulpbronnen zoals zelfvertrouwen om beter met de opgesloten situatie om kunnen gaan. Dit stelt deze medewerkers vervolgens in staat veranderingen door te voeren in hun momenteel slecht passende baan. Vanuit de sociale uitwisselingstheorie (Cropanzano & Mitchell, 2005) werkt het ook bevorderend, wanneer kwetsbare groepen binnen de arbeidsmarkt het gevoel hebben dat ze gesteund en gestimuleerd worden door hun organisatie. Hierdoor zullen ze zich ook meer tevreden en gemotiveerd voelen en zich ten gunste van de organisatie inzetten voor het te leveren werk.

Het is dus een goed idee om aan deze groepen trainingen en opleidingen aan

te bieden gericht op het ontwikkelen van persoonlijke hulpbronnen. Denk aan een talentenscan, waardoor de medewerker erachter kan komen waar zijn talenten liggen. Of het proactief stimuleren van vakinhoudelijke masterclasses zodat een medewerker met een meer gevulde rugzak zijn huidige baan kan uitvoeren of zich verder kan oriënteren op de arbeidsmarkt. Vooral voor mensen die langer in dienst zijn en in veel gevallen ook ouder zijn kan het op zoek gaan naar een nieuwe baan als lastig worden ervaren. Sollicitatietrainingen helpen om een soepele doorstroom naar een nieuwe baan te bevorderen.

Beweging

Veel organisaties besteden momenteel aandacht aan duurzame inzetbaarheid en hebben leiderschapsprogramma's of initiatieven op het gebied van vitaliteit. Een integrale aanpak ontbreekt echter vaak, waardoor medewerkers die opgesloten zitten in hun baan onder de radar blijven. Om ervoor te zorgen dat medewerkers weer op hun plek geraken is het van belang overkoepelend naar dit fenomeen en de oorzaken te kijken. Organisaties zullen preventief, nog voordat medewerkers ontevreden dreigen te worden, moeten anticiperen op carrièremogelijkheden van medewerkers door hier met enige regelmaat het gesprek over aan te gaan. In theorie geldt dit voor iedere medewerker, want afhankelijk van de combinatie aan oorzaken kan iedereen opgesloten raken in zijn baan.

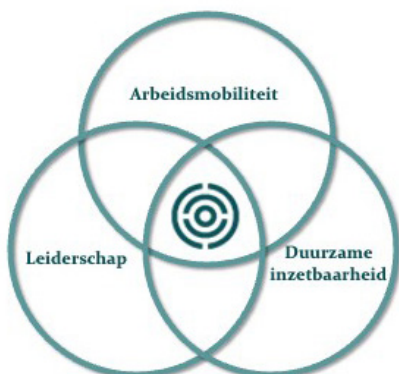
Vanuit deze overkoepelende strategie hoort aandacht besteed te worden aan leiderschap, duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit (Figuur 1). Ten eerste is het van belang te zorgen voor leiderschap waarin de direct leidinggevende de medewerker

echt kan begeleiden in zijn loopbaan en de medewerker leert regie te nemen over zijn eigen loopbaan.

Ten tweede is een goed doordacht beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid noodzakelijk. Duurzame inzetbaarheid op de korte termijn is van belang, maar evenzeer richting de toekomst van medewerkers door hen op het gebied van vitaliteit en gezondheid zoveel als mogelijk te ondersteunen. Maar ook door dat eerlijke gesprek aan te gaan over het toekomstperspectief binnen de organisatie. Ten derde is het van belang om beleid uit te werken op het gebied van arbeidsmobiliteit. Is het bijvoorbeeld wenselijk dat iemand langer dan een x-aantal jaren dezelfde functie bekleedt? In hoeverre is het de verantwoordelijkheid van de organisatie om interne of externe baanrotatie te faciliteren en te stimuleren?

Taboe

Om het opgesloten zitten in een baan bekend en geaccepteerd te maken, en ervoor te zorgen dat mensen niet onnodig hieronder gebukt gaan, kunnen verschillende stappen gezet worden.



Figuur 1. 'Op je plek'® kernelementen

In de eerste plaats is het belangrijk dat we als individu beter en met enige regelmaat reflecteren over ons werkende leven. Zijn we nog tevreden met het werk dat we uitvoeren? Hoelang kunnen en willen we dit werk nog blijven uitvoeren? Wanneer we dit regelmatig doen wordt het ook normaler om hierover na te denken. Vanuit het nadenken is het vervolgens belangrijk dat we hier ook over kunnen praten. Hiertoe moeten we zelf in staat zijn, maar ook moet dit gespreksonderwerp geaccepteerd worden; tot op heden heerst er een taboe op. Veel mensen geven aan dat het moeilijk is om over gevoelens te praten tijdens een opgesloten situatie. Dit terwijl onderzoek (Feenstra-Verschure et al., 2022) laat zien dat het delen van deze gevoelens en gedachtes juist wenselijk is. Iedereen, wel of niet opgesloten, kan hieraan bijdragen door wanneer het even wat minder gaat op het werk daar openlijk voor uit te komen. Voelt het nog niet vertrouwd op de werkvloer, probeer het dan eens bij een vriend of familielid. Het lucht niet alleen op, maar geeft ook anderen het gevoel dat het oké is om gevoelens te delen die negatief van aard zijn.

Daarnaast is het van belang om beter zicht te krijgen op de mensen die opgesloten zitten in hun baan. In de huidige tevredenheidsonderzoeken wordt in veel gevallen enkel naar de mate van tevredenheid gekeken en wordt de nadruk bij het uitlezen van de uitkomst gelegd op de tevredenheid en het werkgelek. Vaak wordt onvoldoende gekeken naar de mate van ontevredenheid en hoe de mensen die ontevreden zijn vervolgens te faciliteren. Door juist dit soort vragen verder te onderzoeken kan de oorzaak worden opgespoord en kan gekeken worden naar passende oplossingen.

Tot slot

Voor organisaties is concreet beleid, met als doel mensen meer op hun plek te laten zijn, cruciaal; ongeacht of ze opgesloten zitten in hun baan of juist heel tevreden zijn. Ieder individu verdient voldoende aandacht om zijn carrière naar behoefte vorm te geven. Hierin is samenwerking tussen het senior management en de HR-afdeling van groot belang, juist omdat er op dit moment onvoldoende verbinding bestaat tussen de drie kernelementen leiderschap, duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit. Op deze manier kan de medewerker beter gefaciliteerd worden, wat de organisatieresultaten weer ten goede zal komen. ♦

Referenties

- Edwards, J. R. (2008). Person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *The academy of management annuals*, 2(1), 167–230.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical and health psychology. *Psychological bulletin*, 92, 111–135.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 3, 874–899.
- Feenstra-Verschure, M.T. (2022). *Locked at the job: Examining antecedents, consequences, and its process* (Doctoraal proefschrift). Tilburg University, Tilburg, Nederland.
- Feenstra-Verschure, M.T., Kooij, D., Freese, C., Van der Velde, M., & Lysova, E.I., (2022). "Locked at the job": A qualitative study on the process of this phenomenon. *Career Development International*, 28(1), 92–120.
- Feenstra-Verschure, M.T., Kooij, D., Freese, C., Van der Velde, M., & Lysova, E.I., (2023). Building on job immobility concepts: A conceptual model and future research agenda on "locked at the job". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Naragon-Gainey, K., McMahon, T. P., & Chacko, T. P. (2017). The structure of common emotion regulation strategies: A meta-analytic examination. *Psychological bulletin*, 143(4), 384–427.
- Verbruggen, M., & De Vos, A. (2020). When people don't realize their career desires: Toward a theory of career inaction. *Academy of Management Review*, 45(2), 376–394.



Organisatiepsycholoog dr. **Merel T. Feenstra-Verschure** creëerde al vroeg een passie om ieder individu op de werkvloer betrokken en tevreden te houden. Na diverse studies bekleedde Merel verschillende adviesrollen en promoveerde zij op het fenomeen 'opgesloten' zitten in de baan aan Tilburg University. Vanuit haar bedrijf The People Society geeft zij bedrijfseigenaren en managementteams strategisch advies op het gebied van arbeidsmobiliteit, leiderschap en duurzame inzetbaarheid. Verder is Merel assistant professor en academic director masterclasses non-profit bij TIAS School for Business & Society. www.thepeoplesociety.nl