



# Job lock: vastzitten op je werk of 'locked' in jezelf?

---

Anna Huysse

---

Wat beïnvloedt iemands aanpassingsvermogen en tevredenheid op het werk en hoe verhoudt zich dat tot immobiliteit van werknemers? Deze vragen stelde Anna Huysse zich in haar promotieonderzoek. Zij onderzocht onder meer immobiliteit op het werk en de rol van persoonlijke kenmerken daarbij. Tevens introduceerde zij het begrip 'job lock'. Een toelichting op haar bevindingen.

Ik stel u vier potentiële loopbaancliënten voor.

Thijs, 35 jaar, gedreven en perfectionistisch, werkt als universitair hoofddocent aan de universiteit. Hij levert werk van hoge kwaliteit en zijn carrière verloopt succesvol. Desondanks is hij ontevreden over zijn huidige positie. Thijs valt onverwachts uit. De diagnose luidt 'burn-out' en de bedrijfsarts verwacht dat Thijs voorlopig niet terug zal keren op zijn werk. Lisa, 37 jaar, is zeven jaar geleden naar Nederland gekomen, hopend hier een betere baan te vinden. Ze is ook niet tevreden over haar huidige baan als transportplanner, maar ze stelt de keuze om van baan te veranderen uit. Door depressieve klachten groeit haar verzuim.

Judith, 58 jaar, weduwe zonder kinderen, werkt als schoonmaakster. Ze is ontevreden over de relatie met haar collega's, heeft veel pijnklachten en haar productiviteit staat onder druk. Ze is bang haar baan te verliezen.

Peter, 55 jaar, getrouwd, drie kinderen. Onlangs ging het bedrijf waar hij 24 jaar werkte, failliet. Na een periode intensief en zonder succes te hebben gesolliciteerd, besluit hij als zzp'er te starten. Deze stap voelt echter niet als een vrije en bewuste keuze. Hij heeft moeite met de onzekerheid van zijn nieuwe bestaan en mist vaardigheden, zoals verkopen en het bijhouden van een administratie. Hij is bezorgd en angstig. Peter zit vast.

Herkent u deze situaties in uw praktijk? Wat doet u in deze gevallen? Hoe effectief bent u daarbij?

### **Waarom blijven werknemers (hangen)?**

Lange tijd is het wetenschappelijke onderzoek naar personeelsverloop in hoofdzaak gericht geweest op de redenen waarom werknemers vertrekken. Verloop is weliswaar het tegenovergestelde van 'blijven', maar de motieven om te blijven of te vertrekken zijn niet persé tegengesteld. Bijvoorbeeld: iemand kan kiezen om te vertrekken omdat hij een oneerlijke of lage beloning krijgt. Een andere medewerker kan kiezen om te blijven vanwege de aangeboden training en promotiemogelijkheden.

Op basis van werktevredenheid is te voorspellen

welke werknemer blijft en welke vertrekt. Werkontevredenheid is vaak een onplezierige ervaring die bij iemand de urgentie versterkt om tot actie over te gaan. Ontevredenheid op het werk staat aanpassingsvermogen in de weg. Succesvolle aanpassing wordt gezien als een mogelijkheid om werkontevredenheid op te lossen.

Naast werk(on)tevredenheid hebben ook emoties invloed op ons aanpassingsgedrag. Emoties sturen mede onze individuele levensdoelen en gedragsmo-

**Werkontevredenheid is vaak een onplezierige ervaring die bij iemand de urgentie versterkt om tot actie over te gaan**

tivaties (bijvoorbeeld hechting, prestaties). De mens kent drie basissystemen van emotieregulatie: een gevaarsysteem, een jaagsysteem en een kalmerings-systeem. Het gevaarsysteem wordt geactiveerd wanneer wij ons bedreigd voelen. Bij het jaagsysteem worden wij gedreven door verlangen en drang (naar bijvoorbeeld succes, status, erkenning). Het kalmeringssysteem is actief wanneer wij niets hoeven en geen triggers ervaren. Idealiter zijn deze drie systemen in een gezonde balans met elkaar. Emoties hebben invloed op onze intelligentie (cognitie) en gedrag in besluitvormingsprocessen. Ze bepalen mede of iemand impulsief of juist bedachtzaam handelt bij ontevredenheid met het werk. Hoe ontevredenheid op het werk zich uit, is afhankelijk van:

1. de intensiteit van emoties;
2. onze emotionele reserve (wanneer wij onze emotie kunnen vertragen en ongestoord kunnen doorwerken);
3. de emotionele controle (niet direct reageren op onze emoties, verschillende kanten van een situatie kunnen zien en minder impulsief zijn). Weerstand tot verandering is zelden het gevolg van onvoldoende denkwerk. Wat ontbreekt is

een adequate emotieregulatie, die mogelijk maakt dat emoties ons kunnen gidsen naar onze doelen. Dit beïnvloedt onze reacties op successen en bedreigingen.

## **Vastzitten**

De afgelopen decennia is de arbeidsmarkt fundamenteel veranderd. Baanzekerheid is verminderd; een toenemend aantal werkenden heeft meerdere banen tegelijkertijd en de concurrentie op de werkvloer verscherpt. Technologische innovaties versterken deze processen. Contracten voor bepaalde tijd nemen toe, evenals het aantal flexoplossingen. Het psychologisch contract tussen werkgever en werkne-

## **Medewerkers die kans hebben om job locker te worden, ervaren hogere niveaus van zelfkritiek**

mers wordt losser. Het aantal tweeverdieners stijgt. Deze nieuwe dynamiek op en rond het werk stelt zeer hoge eisen aan het aanpassingsvermogen van werkenden. Wanneer onbalans ontstaat, op of buiten het werk, zijn negatieve effecten te verwachten op beide levensterreinen. Als deze druk oploopt en blijft voortduren, leidt dit tot een gevoel van 'vastzitten'. Deze emotie van vastzitten kan ervaren worden wanneer iemand:

- zich overbelast voelt;
- zich ontevreden voelt en ondanks successen steeds meer wil;
- in cirkels blijft ronddraaien en voelt dat de bedreigende situatie fundamentele veranderingen en keuzes op verschillende levensterreinen vraagt.

## **Omgaan met dreigingen**

Als dit gevoel van 'opgesloten zitten' langer voortduurt, ontstaat vaak sociaal isolement, ziekte en/of job lock. Job lock, langdurig ontevreden en immo-

biel zijn, laat zien hoe iemand omgaat met dreigingen. We onderscheiden interne en externe dreigingen. Externe dreigingen liggen buiten onszelf en komen uit de buitenwereld. Voorbeelden zijn hoge regionale werkloosheid, de beoordeling door een manager en de besluiten die hij neemt op basis hiervan. De interne dreigingen zijn gerelateerd aan ervaringen binnen onszelf, zoals zelfkritiek. Mensen zijn zeer gevoelig voor deze interne dreigingen: zij hebben direct effect op ons zelfbeeld. Verder zijn wij in staat om te denken en meningen te vormen over onze gedachten en gevoelens. Hierdoor kunnen we ons bedreigd voelen door zaken die binnen onszelf getriggerd worden, zoals krachtige emoties, herinneringen of fantasieën. Interne en externe bedreigingen kunnen elkaar bovendien versterken.

Onze reactie op gevaar wordt mede bepaald door het zogenaamde kalmeringssysteem, dat gebaseerd is op hechting en vertrouwen en ervoor zorgt dat wij tot rust komen. Hechting en vertrouwen zijn bovendien belangrijk voor de wijze waarop wij ons met werk en collega's verbinden. Het kalmeringssysteem is slecht bereikbaar voor mensen met zelfkritiek. Zij kunnen slecht tot rust komen, omdat de oriëntatie op interne en externe gevaren domineert. Uit mijn onderzoek blijkt dat (mede)werkers in een job lock vaker last hebben van:

- een lage zelfwaardering;
- uitstelgedrag, vooral met betrekking tot besluitvorming;
- moeilijk in contact komen met het kalmeringssysteem;
- gezondheidsproblemen.

Medewerkers met een grotere kans om in een job lock terecht te komen, werken vaker:

- voor een langere tijd in hetzelfde bedrijf;
- op basis van een voltijdse aanstelling;
- in organisaties waar kansen op promotie ontbreken;
- in organisaties met uitgebreide pensioenvoorzieningen;
- in regio's met relatief hoge werkloosheid.

Uit mijn studies blijkt verder dat de aanpassingsstrategie van job lockers op korte en lange termijn vrijwel ongewijzigd blijft. Dezelfde variabelen verklaren hierdoor zowel kortetermijn-job lock (gedurende twee jaar ontevreden en immobiel zijn), als langetermijn-job lock (langer dan twee jaar ontevreden en immobiel zijn). Een uitzondering hierop vormt de variabele 'leeftijd'. Bij jongere mensen zien we vaker een kortetermijn-job lock. Oudere mensen blijven juist langere tijd in een job lock.

Kortom: medewerkers die kans hebben om job locker te worden, ervaren hogere niveaus van zelfkritiek (bijvoorbeeld een lage zelfwaardering, perfectionisme). Bovendien zijn medewerkers met veel zelfkritiek gevoeliger voor externe factoren, zoals organisatiekenmerken. Dit in tegenstelling tot medewerkers met een positief zelfbeeld, die gemotiveerd worden door interne factoren zoals behoeften en vaardigheden. Zo hebben zelfkritische mensen meer kans om in slechte relaties terecht te komen en te blijven hangen, zowel op het werk als privé. Zij ervaren minder controle.

### **Zelfbeeld**

Maar wat is dan precies zelfwaardering? Ondanks het grote aantal publicaties over zelfwaardering, is er nog steeds veel discussie binnen dit onderzoeksterrein. Wel zijn de deskundigen het erover eens dat zelfwaardering twee belangrijke voordelen kent. Ten eerste beïnvloedt zelfwaardering hoe wij onszelf presenteren en hoe wij worden ervaren door onze sociale omgeving. Ten tweede beschermt een hoge zelfwaardering mensen tegen negatieve ervaringen. Uit mijn promotieonderzoek blijkt dat intern gevaar zoals zelfkritiek in de vorm van een laag zelfbeeld een belangrijke rol speelt bij werkontevredenheid, gebrek aan mobiliteit, korte- en langetermijn-job lock, de wijze waarop medewerkers zichzelf verbinden met het werk en de organisatie en verhoogde kans op werkloosheid.

Een laag zelfbeeld is vaak omgeven door schaamte en bevindt zich in de taboesfeer. Het is essentieel

om het belang van zelfbeeld en eigenwaarde voor intermenselijke relaties (werk en privé gerelateerd) te onderkennen. Het is onvermijdbaar dat mensen zich onderling met elkaar vergelijken en zichzelf evalueren. Het helpt als mensen hier inzicht in krijgen.

### **De vier personages en het fenomeen job lock**

Laten we terugkeren naar de vier karakters die ik in de introductie voorstelde en kijken hoe job lock bij hen werkt. Het is niet moeilijk om de overeenkomsten te vinden: allemaal worstelen ze met aanpassingen op ervaren 'gevaar'. Thijs gebruikt perfectionisme als zelfkritiekinstrument om zichzelf harder te laten werken, fouten te voorkomen en meer te bereiken. Lisa verandert van omgeving om haar werkgerelateerde problemen op te lossen, maar haar migratie lost niets op. Integendeel, het vergroot de bestaande problemen. De redenen om te emigreren lijken exact op de ervaren frustraties in Nederland.

Judith is een voorbeeld hoe de tweede vorm van zelfkritiek werkt. Ze zit in een vicieuze cirkel van zelfkritiek en afkeer. Pieter zit gevangen in zowel een intern (veeleisend voor zichzelf) als extern gevaarsysteem (twijfel aan de eigen capaciteiten om met de omgeving om te gaan).

Job lock is dus direct gerelateerd aan een overstimulatie van het jaagsysteem (bijvoorbeeld status zoeken, meer geld, perfectionisme) en of het gevaarsysteem (bijvoorbeeld een laag zelfbeeld of een zelfbeeld dat gebaseerd is op sociale vergelijking).

Naast de ontevredenheid over hun werk, hebben alle vier karakters moeite om zichzelf gerust te stellen door een inadequaat kalmeringssysteem. Medewerkers die problemen kennen met hun kalmeringssysteem, lopen een verhoogd risico op gezondheidsklachten en problemen in het werk en zijn over het algemeen minder tevreden.

### **Conclusie**

Mijn stelling is dat in de vier geschetste praktijksituaties de nadruk in de interventies niet moet liggen op

het versterken van het zelfbeeld en het gevoel van eigenwaarde, maar op het vergroten van inzicht in de werking van het zelfbeeld en de keuzemogelijkheden. Dat wil zeggen niet identificeren met onze gedachtes 'Ik ben ...', maar werken aan de vraag 'Wie wil ik worden?'. Moderne westerse samenlevingen kennen een scala aan prikkels, die zowel ons gevaarsysteem (korte arbeidscontracten, verborgen armoede, oplopende concurrentie op de arbeidsmarkt en dergelijke) als ons jaagsysteem in toeneemende mate prikkelen. Dit staat op gespannen voet met de behoefte aan verbinding.

Kennis over individuele verschillen die de interne en externe mobiliteit van de werknemer mede bepalen, is cruciaal voor werkgevers en hun retentiebeleid. Screening van werknemers op hun niveau van zelfwaardering, maakt een verbeterd beleid ten aanzien van on the job counseling mogelijk. Het gaat daarbij om het in kaart brengen van variaties in de omgang met zelfkritiek. Deze analyse leidt tot een betere allocatie van medewerkers en biedt de kans potentiële job lockers te identificeren en te begeleiden, dus preventieve maatregelen te nemen. Inzicht in job lock-factoren geeft loopbaancoaches tevens handvatten voor hun interventies. ■

## Referenties

- Huyse-Gaytandjjeva, A. (2015). *Failure to adapt*. Ipskamp Drukkers.
- Huyse-Gaytandjjeva, A., & Boncheva, I. (2013). Why do we fail to adapt to a different culture? A development of a therapeutic approach. *International Journal of Psychotherapy*, 17(3), 43-58.
- Huyse-Gaytandjjeva, A., Bos, A., Alberts, H., Meesters, C., & Hom, P. (2016). *Dark side of job embeddedness*. Paper presented at the European Academy of Management.
- Huyse-Gaytandjjeva, A., Groot, W., & Pavlova, M. (2013a). A new perspective on job lock. *Social Indicators Research*, 112(3), 587-610. doi: DOI 10.1007/s11205-012-0072-2
- Huyse-Gaytandjjeva, A., Groot, W., & Pavlova, M. (2013b). Why do some employees fall into and fail to exit a job-lock situation? *Journal of Environmental and Public Health*. doi: 10.1155/2013/839349
- Huyse-Gaytandjjeva, A., Groot, W., Pavlova, M., & Joling, C. (2015). Low self-esteem predicts future unemployment. *Journal of Applied Economics*, XVIII(2), 325-346.



Anna Huyse

Dr. Anna Huyse-Gaytandjjeva is gespecialiseerd in adaptatie aan veranderingen en verzorgt face-to-face en online trainingen. Ze heeft de trainingsmethodiek ontwikkeld, die gebaseerd is op interdisciplinair wetenschappelijk onderzoek en haar jarenlange ervaring als psychologe en trainer. De methode wordt met de Universiteit Maastricht doorontwikkeld met behulp van Meetinstrument voor Duurzame Inzetbaarheid.