

Help, ik zit vast tussen mezelf!

Een interviewstudie over loopbaaninactie

Paulien D'Huyvetter, Elisabeth Abraham - KU Leuven

Rogiers, P., Verbruggen, M., D'Huyvetter, P., & Abraham, E. (2022). Stuck Between Me: A Psychodynamic View Into Career Inaction. *Journal of Vocational Behavior*, 136, 1-17.

ABSTRACT

Loopbaaninactie verwijst naar een gebrek aan voldoende actie om een persoonlijke loopbaanwens na te streven gedurende een bepaalde periode. Het fenomeen werd recent geïntroduceerd in een theoretisch kader van Verbruggen en De Vos (2020). Ondanks de risico's voor het welzijn en prestatievermogen van werknemers, is tot op heden echter weinig geweten over het waarom en hoe van loopbaaninactie. In een empirische studie op basis van 43 semi-gestructureerde interviews verkennen wij de persoonlijke ervaring van werknemers met loopbaaninactie. Uit de interviews blijkt dat deelnemers drie versies van zichzelf beleefden, met uiteenlopende wensen: een strevende ik, een comfortabele ik en een onzekere ik. In lijn met inzichten uit de psychodynamische identiteitsliteratuur, vinden we dat loopbaaninactie gepaard gaat met emotionele spanningen tussen de strevende en comfortabele ik, de strevende en onzekere ik, of alle ik-identificaties tegelijk. Ook ontwikkelden de deelnemers strategieën om de emotionele spanningen te verzachten. Op basis van onze bevindingen geven we aanbevelingen voor praktijk en beleid, geënt op de Belgische arbeidscontext, met als doelstelling bij te dragen aan kwalitatieve en duurzame loopbanen.

Steeds meer Belgische werknemers lijken vast te zitten in hun job ten koste van hun gekoesterde loopbaanwensen. In een bevraging van Acerta uit 2021 gaven 37% van de werknemers aan dat ze een carrièreswitch overwogen voor het komende jaar (Acerta, 2021). Toch blijkt één jaar later uit een studie van Securex dat slechts 5,1% van 70 000 werknemers vrijwillig veranderde van job in het afgelopen jaar (Securex, 2022). Deze cijfers lijken elkaar tegen te spreken: vele mensen zijn ontevreden met het verloop van hun loopbaan en willen verandering, maar toch is onze arbeidsmarkt gekenmerkt door lage jobmobiliteit. Hoe kunnen we deze trends met elkaar rijmen?

Een recente theorie rond inactie in de loopbaan van Verbruggen en De Vos (2020) kan een verklaring bieden. Deze theorie stelt dat mensen met loopbaaninactie een tendens hebben om, over langere tijd, loopbaanbeslissingen uit te stellen of onvoldoende actie te ondernemen om een loopbaanwens te verwezenlijken. Loopbaaninactie betreft in principe een tijdelijke fase, maar heeft het potentieel om lang aan te slepen.

Risico's en het belang van empirisch onderzoek

Loopbaaninactie heeft vermoedelijk ernstige gevolgen voor de kwaliteit van arbeid, voor zowel werkgever als werknemer. Organisaties worden immers geconfronteerd met de performantierisico's van werknemers die liever zouden vertrekken, bijvoorbeeld bij contraproductief werkgedrag (Hom et al., 2012; Sheridan et al., 2019). Voor de werknemer gaat het gevoel van vast te zitten in een ongewenste werkomgeving dan weer gepaard met verminderd welzijn, bijvoorbeeld burnout, slaapkwaliteit en depressie (Allen et al., 2016; Stengård et al., 2016). Op lange termijn riskeert het individu bovendien spijt en ontevredenheid over gemiste loopbaanopportunities (Roese & Summerville, 2005; Verbruggen & De Vos, 2020).

Ondanks de vele risico's, is slechts weinig geweten over hoe werknemers in loopbaaninactie terechtkomen, hoe ze deze inactie beleven en waarom het moeilijk is om eruit te geraken. Deze lacune in het onderzoek valt deels te verklaren door de sterke focus op loopbaantransities en het nemen van actieve beslissingen in bestaande loopbaanstudies (Obodaru, 2012; Verbruggen & De Vos, 2020). Met onze interviewstudie verkennen wij daarom de persoonlijke ervaring van een *gebrek* aan actie in de loopbaan. We kaderen onze bevindingen in de psychodynamische identiteitsliteratuur, om beter te begrijpen hoe loopbaaninactie verweven zit met de kern van wie je bent.

Methode

Tussen januari 2019 en april 2021 spraken wij aan de hand van semigestructureerde interviews met 43 werknemers uit de publieke en private sector die worstelden met loopbaaninactie. De deelnemers werden geselecteerd op basis van drie criteria, in lijn met de definitie van loopbaaninactie (Verbruggen & De Vos, 2020): ten eerste ervaren ze een wens tot verandering in de loopbaan; ten tweede is er een gebrek aan voldoende actie om die verandering waar te maken; en ten derde houdt deze wens tot verandering aan over een langere periode.

Via vragen rond eerdere loopbaanervaringen en -transities, huidige ervaringen met loopbaanbegeleiding of -inactie, alsook toekomstige loopbaanplannen verwierven we in een verkennende fase eerder algemene inzichten in de persoonlijke ervaring van loopbaaninactie. Doorheen het interviewproces verschoof die focus naar de specifieke manier waarop werknemers zichzelf zagen tijdens loopbaaninactie, hoe ze zich daarbij voelden, maar ook welke loopbaandromen en -wensen ze nog hadden, welke barrières hen ervan weerhielden om deze wensen te realiseren, en hoe ze probeerden om te gaan met loopbaaninactie.

Drie versies van jezelf

Uit de interviews bleek dat de loopbaaninactie van werknemers sterk samenhangt met hoe ze zichzelf identificeren. Meer specifiek gaven de geïnterviewde werknemers aan dat ze tijdens loopbaaninactie drie verschillende versies van zichzelf beleefden: een strevende ik, een comfortabele ik en een onzekere ik. Vanuit de psychodynamische literatuur weten we dat deze identificaties zich kunnen vertalen in uiteenlopende gevoelens en wensen (Brown, 2022; Petriglieri & Petriglieri, 2020).

De eerste versie van zichzelf, de *strevende ik*, weerspiegelt iemands mentale drang naar groei en verandering. Deze 'ik' was bij alle deelnemers aanwezig als kernelement van loopbaaninactie. De *comfortabele ik*, ten tweede, beschrijft hoe individuen verlangen naar comfort ondanks hun streven naar verandering. Ze houden vast aan hun huidige job wegens talrijke voordelen zoals een aantrekkelijk loon, opgebouwde anciënniteit, pensioenplannen of werk-privébalans. Ook zaken als verworven expertise of vertrouwdheid met de huidige job kunnen de comfortabele ik voeden. Tot slot hadden deelnemers vaak een *onzekere ik*, die reflecteert hoe de wens tot verandering typisch gepaard gaat met angst en onzekerheid. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten in twijfels over de toekomstige loopbaanrichting of in angst voor de risico's verbonden aan een alternatief loopbaanpad.

Onder verlamme spanning

De drie ik-identificaties bestaan niet passief naast elkaar. Doorheen onze studie werd immers duidelijk dat loopbaaninactie gekenmerkt wordt door emotionele spanningen, in de literatuur ook wel 'psychodynamische conflicten' genoemd (Gabriel, 2016): de strevende ik conflicteert met de comfortabele ik en/of de onzekere ik. Dergelijke spanningen werkten verlamme voor de deelnemers van onze studie. Voor Alex (56 jaar) voelde het alsof "... er een hele hoop mensen lasso's rond mij werpen. Ik hang vast in die lasso's en wordt [...] naar alle kanten gesleurd."

Een eerste belangrijke spanning komt voor tussen de strevende ik en de comfortabele ik. Verschillende deelnemers hadden het gevoel vast te zitten in een 'gouden kooi' van verworven voordelen, expertise, of vertrouwde met de huidige job. Het realiseren van hun wens naar verandering zou inhouden dat ze deze voordelen moeten opgeven. Zoë (31 jaar) vertelde:

... [de loopbaangesprekken hebben] me doen beseffen dat ik het nog zo slecht niet heb. Het moet wel echt een goede job zijn vooraleer ik deze [job] verlaat. Dit is misschien niet de meest glamour job met de meeste kerntaken die ik interessant vind, maar het zorgt er wel voor dat ik aan 80% kan werken, een maand ouderschapsverlof kan nemen, de combinatie met het gezin [kan onderhouden].

Ethan (48 jaar) reageerde verder: "Het hoofd zegt 'blijven', terwijl het hart zegt 'gaan'. Adam (50 jaar) vermeldde daarnaast dat "... hoe langer je wacht, hoe meer je in die comfortzone komt. En dat weerhoudt je ervan om echt te zeggen 'en nu ga ik echt de switch maken' [...] naar een volledig nieuw domein". Met andere woorden: hoe langer de inactie aanhoudt, des te sterker wordt de onderdrukkende en verlamme invloed van de comfortabele ik over de strevende ik.

De tweede spanning bevindt zich tussen de strevende ik en de onzekere ik. Die onzekere ik kan zich uiten op verschillende niveaus. Sommige deelnemers twijfelden aan zichzelf en aan hun eigen vaardigheden om een nieuwe job te vinden. Yasmin (37 jaar) omschreef bijvoorbeeld haar ervaring als volgt: "... angstaanvallen, die er dan voor zorgden dat ik dat *imposter syndrome* heb, dat ik gewoon niet kan veranderen van job. Ik zal toch niet de beste [kandidaat] zijn... Dat zal toch niet lukken, dus ik ga het gewoon niet doen". Ook wisten sommige werknemers niet welk loopbaanpad ze eigenlijk wens, enkel dat ze nood hebben aan een verandering. Die ambiguïteit versterkte de spanning tussen de strevende en onzekere ik. Mary (50 jaar): "...ik heb niet zo iets waarvan dat ik zeg 'dat is nu een goed alternatief voor mij, dat wil ik echt gaan doen'. En dat maakt het voor mij natuurlijk ook moeilijk om te springen". Tot slot verduidelijkte Iris (42 jaar) dat er ook onzekerheid kan spelen over de effectieve verandering naar een nieuwe job: "De angst van het niet weten waar je terecht zal komen. Zal alles zijn zoals ik hoop?"

Ten slotte ervaren sommige deelnemers spanningen tussen alle versies van zichzelf tegelijk. Joanne (25 jaar) vroeg zich bijvoorbeeld af:

En dus is het een combinatie ik wil hier werken, ik wil iets nieuws, maar ook natuurlijk iets zoeken naar waar wil je naartoe. Dat is voor mij nog altijd een beetje een zoektocht. Wat wil ik nu eigenlijk? Waar gaat de volgende stap me naartoe brengen?

Joanne's loopbaaninactie heeft dus drie dimensies: ze wil blijven waar het comfortabel is, ze streeft naar iets nieuws, maar ze is onzeker over waar ze naartoe wil.

Omgaan met de spanning

De psychodynamische literatuur suggereert dat mensen vaak verdedigingsmechanismen ontwikkelen om met emotionele spanningen of conflicten om te gaan (Gabriel, 2016). Uit onze interviews bleek inderdaad dat werknemers in loopbaaninactie strategieën ontwikkelen om de spanningen tussen de verschillende versies van zichzelf te verzachten, al dan niet bewust.

De meest voorkomende strategie was het benadrukken van externe barrières, die de vervulling van de loopbaanwens belemmeren. Voorbeelden zijn de huidige financiële toestand of gezinssituatie waarin werknemers zich bevinden, of de moeilijkheden die ze waarnemen wanneer ze op zoek gaan naar een job (zoals een gebrek aan bepaalde vaardigheden of hun leeftijd). Tijdens één van de interviews vroegen we Lola (42 jaar) wat haar tegenhoudt om van job te veranderen. Ze reageerde:

Het is niet dat ik daar echt helemaal tegenop zie, maar ja, je denkt daar wel over na. Je weet ook niet waar je terecht gaat komen. Ik bedoel maar, je hebt ook een huis af te betalen, twee kinderen die geld kosten... Het is allemaal niet zo... ja, niet zo evident.

Lola's uitspraak illustreert hoe de voordelen verbonden aan haar huidige job - haar comfortabele ik - overheersen en ter verantwoording worden gebruikt om de strevende ik los te laten.

Andere, iets minder voorkomende strategieën waren het stellen van (te) hoge eisen voor de nieuwe job, het afwegen van alle opties die als mogelijk gezien werden, en het fantaseren over alternatieve loopbaanpaden. Ellen (47 jaar) haalde aan hoe ze haar onzekere ik tevreden probeerde te stellen door uitgebreid alle opties te verkennen: "Ik ben al tien jaar aan het zoeken en ik geraak er niet uit. Maar weet je ... dan begin je lijstjes te maken, met alle pro's en de contra's."

In enkele specifieke gevallen zochten deelnemers alternatieve manieren om, zonder een jobverandering, hun loopbaanwens na te streven: een creatieve uitlaatklep naast hun job zoeken, opleidingen volgen of mediteren. De ervaring van Damian (53 jaar) illustreert hoe hij op deze manier aan zijn strevende ik probeerde te beantwoorden:

Ik heb daarnaast ook allerlei hobby's gehad, ik heb daarom geen verdienende hobby's gehad maar ik had een tweede leven. [...] altijd dat stemmetje van 'ik ga een ander leven ontwikkelen' en een parallel leven, misschien de trein op een wissel rijden en dan van spoor veranderen. Eigenlijk moet ik zeggen, ik heb me zo geamuseerd of ik heb het gevoel gehad, met up en downs, dat ik toch nuttig werk had en belangrijk was.

Hoewel deze strategieën soms kunnen helpen bij het vervullen of afsluiten van de wens tot verandering, blijft de vraag hoe effectief ze zijn om echt uit loopbaaninactie te geraken. De interviews verduidelijkten dat deze strategieën vaak slechts voor een tijdelijke onderdrukking van de emotionele spanningen zorgen en dat werknemers op langere termijn toch blijven vastzitten. Voor Hailey (28 jaar) leidde de strategie om alle mogelijke opties af te wegen tot een keuzeverlamming:

Ik zeg het, ik heb veel variatie nodig en ik heb graag veel verschillende uitdagingen. Daardoor heb je soms ook een beetje te veel [opties] waardoor je keuzeverlamming [krijgt]. Als ik dan denk aan ergens anders gaan solliciteren, [...] dan zie ik zoveel verschillende vacatures waarvan ik denk 'ahja dat kan wel interessant zijn om dat eens te proberen' of 'dat lijkt me ook wel een toffe job'. Uiteindelijk komt het er dan op neer dat je nergens solliciteert omdat je anders twintig cv's moet gaan uitsturen. Zo een breed interesseveld is dus ergens wel een barrière, dat er te veel opties zijn. Dan is het makkelijker om te blijven waar ik zit.

Ook het fantaseren over een al dan niet realistisch toekomstig loopbaanpad kan voor een verzachtend gevoel op korte termijn zorgen zonder dat die fantasie ook echt gerealiseerd wordt. Zoë (31 jaar) omschreef haar droom:

Ik droom ervan om ooit halftijds te werken, kleding te naaien en te verkopen. Dat heeft totaal niks met [mijn huidige job] te maken. Daardoor bedenk ik mij ook dat ik hier goed zit en dat dit hier combineerbaar zou zijn... [Die droom] is onrealistisch, maar wel leuk om in mijn hoofd te hebben.

In deze voorbeelden verlichten de strategieën dus niet enkel de emotionele spanning, maar onderdrukken ze evenzeer de stimulans tot actie. Kort samengevat: werknemers riskeren een aanhoudende loopbaaninactie wanneer ze spanning-verzachtende strategieën hanteren.

Wat nu? Aanbevelingen voor de praktijk en beleid

Ons onderzoek geeft aan dat loopbaaninactie hand in hand gaat met persoonlijke identiteit, emotionele spanningen en interne strategieën bij werknemers. Ondanks dat individuele verhaal, kunnen organisaties, loopbaanbegeleiders en beleidsmakers een belangrijke rol spelen bij de ondersteuning van werknemers met loopbaaninactie. De kernopdracht daarbij is werknemers te begeleiden, zodat zij gemakkelijker en effectiever met hun interne spanningen kunnen omgaan. Dat kan via een jobverandering, maar een dergelijke transitie is niet voor elke werknemer haalbaar of zelfs wenselijk. Wel is het cruciaal dat werknemers in staat zijn het comfortabele element in hun huidige job bewust aan te kaarten en de onzekerheid omtrent hun loopbaanwensen te verminderen.

In de eerste plaats kunnen organisaties fungeren als een startpunt om het thema van loopbaaninactie meer bespreekbaar te maken. Aangezien loopbaaninactie de kwaliteit van arbeid in het gedrang brengt (zie eerder vermelde risico's), kunnen organisaties inzetten op een open communicatie over het thema, bijvoorbeeld door het draagvlak te vergroten vanuit het management en leidinggevenden of het uitwerken van bereikbare interne contactpunten. Zo geeft de werkgever de boodschap dat duurzame loopbanen deel uitmaken van kwaliteitsvol werk en dat het reflecteren over loopbaanwensen normaal is. Dat signaal kan voor werknemers de drempel om ondersteuning te vragen, verlagen. Bovendien kunnen werknemers gemakkelijker in actie komen met behulp van bepaalde loopbaaninitiatieven: het aanbieden van *job crafting*-interventies, horizontale mobiliteit (bijvoorbeeld via jobrotatie of interne werving), projectgebaseerd werken naast het vaste takenpakket, enzovoort. Dergelijke initiatieven laten toe dat werknemers investeren in hun strevende ik met minder spanning tegenover hun comfortabele en onzekere ik, omdat ze binnen hun huidige organisatiecontext een alternatieve werkaanpak kunnen uittesten.

Beroep doen op organisatiepraktijken is echter niet voor iedereen een voor de hand liggende keuze. Sommige werknemers willen bijvoorbeeld liever niet dat hun werkgever op de hoogte is van hun loopbaantwijfels. Voor hen is het belangrijk om tijdig het pad naar interne of externe loopbaanbegeleiding te vinden, al dan niet met doorverwijzing vanuit de organisatie. Vaak komen werknemers pas terecht bij loopbaanbegeleiding wanneer hun loopbaaninactie al lang aansleept. Bovendien kunnen loopbaanbegeleiders meer inzetten op de emotionele spanningen en interne copingstrategieën van individuen. Daarbij is het belangrijk om verder te gaan dan het in kaart brengen van persoonlijke doelen en het uitwerken van stappenplannen (denk bijvoorbeeld aan het Persoonlijk Ontwikkelingsplan of POP). Uit onze interviews bleek immers dat een dergelijke focus weliswaar meer inzicht biedt in mogelijke loopbaanopties, maar dat deelnemers toch vaak blijven zitten met emotionele spanningen. Het kan daarom waardevol zijn om aanvullend beroep te doen op een psychodynamische invalshoek. Een dergelijke aanpak kan werknemers niet enkel helpen om hun gedragingen aan te pakken, maar ook hun conflicterende wensen te erkennen en beter te begrijpen.

Ten slotte kan ook beleid de drempel voor werknemers verlagen om naar hun ideale loopbaanwensen toe te werken. Beleidsmakers hebben eerst en vooral een belangrijke communicatierol. Via bewustwordingscampagnes kunnen andere partijen (organisaties, loopbaanbegeleiders en werknemers) geïnformeerd worden over het wat en waarom van inactie in de loopbaan. Verder kunnen beleidsacties een verregaande impact hebben. Om loopbaantransities vlotter te doen verlopen, kan een focus op brede competenties en inzetbaarheid in het onderwijs verder uitgewerkt worden (bijvoorbeeld via zij-instroomtrajecten naar andere beroepen). Op die manier is de sprong naar een andere werkcontext gekenmerkt door minder onzekerheden. Ook het aantrekkelijker maken van bijberoepen kan werknemers helpen om loopbaanwensen na te streven terwijl ze tegelijkertijd een comfortabele en zekere positie behouden.

Samengevat benadrukt ons onderzoek dat het perspectief van de werknemer cruciaal is om te begrijpen waarom loopbaaninactie zich voordoet en hoe we het kunnen tegengaan met het oog op meer kwalitatieve loopbanen. In die zin hoeft inactie dus niet enkel te betekenen dat werknemers 'vastzitten tussen zichzelf': het loopbaanmanagement van vandaag dient toe te werken naar een gedeelde verantwoordelijkheid van verschillende partijen - en niet slechts van het individu (van der Heijden et al., 2020).

BIBLIOGRAFIE

- Acerta. (2021, 25 mei). *Jobmobiliteit op arbeidsmarkt is terug: bijna vier op de tien Belgen overweegt komende twaalf maanden een carrièreswitch*. Geraadpleegd op 20 mei 2022, van <https://www.acerta.be/nl/over-acerta/in-de-pers/jobmobiliteit-op-arbeidsmarkt-is-terug>
- Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When “embedded” means “stuck”: Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology, 101*(12), 1670-1686.
- Brown, A. D. (2022). Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. *Human Relations, 75*(7), 1205-1237.
- Gabriel, Y. (2016). Psychoanalysis and the study of organization. In R. Mir, H. Willmott, & M. Greenwood (Eds.), *The Routledge companion to philosophy in organization studies* (pp. 212-225). Routledge.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal States and an expanded criterion. *Psychological Bulletin, 138*(5), 831-858.
- Obodaru, O. (2012). The self not taken: How alternatives selves develop and how they influence our professional lives. *The Academy of Management Review, 37*(1), 34-57.
- Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2020). The return of the oppressed: A systems psychodynamic approach to organization studies. *Academy of Management Annals, 14*(1), 411-449.
- Roese, N. J., & Summerville, A. (2005). What we regret most... and why. *Personality and Social Psychology Bulletin, 31*(9), 1273-1285.
- Securex. (2022, 9 maart). *Personeelsverloop op absoluut laagtepunt: geen ‘great resignation’ in België*. Geraadpleegd op 25 mei 2022, van <https://press.securex.be/personeelsverloop-op-absoluut-laagtepunt-geen-great-resignation-in-belgie>
- Sheridan, S., Crossley, C., Vogel, R. M., Mitchell, M. S., & Bennett, R. J. (2019). Intending to leave but no place to go: An examination of the behaviors of reluctant stayers. *Human Performance, 32*(2), 53-68.
- Stengård, J., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Leineweber, C., & Aronsson, G. (2016). Stuck in a job: being “locked-in” or at risk of becoming locked-in at the workplace and well-being over time. *Work and Stress, 30*(2), 152-172.
- Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 1-9.
- 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.