

# Opgesloten zitten in de baan

## *Oorzaken, gevolgen en het proces*

Merel T. Feenstra-Verschure  
Dorien Kooij  
Charissa Freese

*Niet meer tevreden zijn in je baan, maar toch niet in staat zijn om stappen te zetten om de baan te verlaten. 'Opgesloten zitten' in de baan is een vrij onbekend fenomeen, zowel in de wetenschap als in de praktijk. Toch blijkt uit onderzoek dat 20% van de medewerkers ontevredenheid in de baan ervaart en tegelijkertijd geen stappen zet omdat ze beperkte alternatieve baankansen waarnemen. Dit heeft verschillende negatieve effecten, zowel voor de medewerker als ook voor de organisatie. In dit artikel worden de belangrijkste resultaten uit recent promotieonderzoek over het fenomeen van opgesloten zitten in de baan beschreven. Dit fenomeen is onderzocht door vier kernvraagstukken te behandelen namelijk: (1) hoe kan opgesloten zitten in de baan gedefinieerd en gemeten worden op basis van gerelateerde concepten van baanimmobiliteit, (2) wat zijn de gevolgen van opgesloten zitten in de baan, (3) wat zijn de oorzaken waardoor mensen opgesloten raken in de baan en (4) hoe verloopt het proces van opgesloten zitten in de baan. Aansluitend worden de implicaties voor de praktijk gedeeld, gevolgd door de conclusie.*

Trefwoorden: Opgesloten in de baan, Arbeidsmobiliteit, Duurzame inzetbaarheid, Baan tevredenheid

### **Inleiding**

Het fenomeen van opgesloten zitten in de baan gaat uit van het principe dat medewerkers in hun baan blijven zitten, zelfs wanneer zij niet langer tevreden zijn in hun huidige baan. Dit doordat deze groep medewerkers onvoldoende perspectief ervaart op het vinden van een andere baan. Een aantal trends in de huidige arbeidsmarkt bevorderen de ervaring van opgeslo-

---

Merel T. Feenstra-Verschure, prof. dr. Dorien Kooij en prof. dr. Charissa Freese zijn werkzaam bij Human Resource Studies aan de Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University. Charissa Freese werkt ook bij de TIAS School for Business & Society in Tilburg en de North-West University SIP & HRM in Zuid Afrika.

ten zitten in de baan. Denk hierbij aan digitalisering; dit kan leiden tot veel onzekerheid over het behoud van de huidige baan waardoor meer mensen geneigd zijn aan hun huidige baan vast te houden (Frey & Osborne, 2017; Nedelkoska & Quintini, 2018; OECD, 2019). Verder kennen bepaalde sectoren zeer gunstige arbeidsvoorwaarden en juist ongunstige vertrekregelingen (Borghouts-Van de Pas, Bosmans, Verschoor & Wilthagen, 2019), wat ertoe kan leiden dat mensen geschikte banen buiten hun sector niet zien als een aantrekkelijke alternatieve baankans. Ook kennen we een verscheidenheid aan contractvormen, waardoor veel mensen met een vast contract geneigd zijn hieraan vast te willen houden (Hoeberichts, Volkering, Biesenbeek & Van der Meulen, 2021; Stengård et al., 2016; Waaijer, Belder, Sonneveld, Van Bochove & Van der Weijden, 2017). Het aangaan van een tijdelijke aanstelling kan door andere rechten minder aantrekkelijk zijn, bijvoorbeeld het tussentijds niet eenvoudig kunnen opzeggen van de baan. Hierdoor zijn andere opties minder aantrekkelijk voor wat betreft arbeidsvoorwaarden en sociale zekerheid (Borghouts & Freese, 2022). Ook is er op dit moment sprake van zeer lage baanmobiliteit; meer mensen zijn geneigd niet van baan te veranderen (CBS, 2020; Intelligence Group, 2021). Werknemers hebben de neiging om relatief lang bij dezelfde werkgever te blijven; ruim 32% van de Nederlandse werknemers heeft een dienstverband van tien jaar of langer (CBS, 2018). Tot slot is slechts een zeer beperkte groep werkenden (7,2%) actief op zoek naar een nieuwe baan, terwijl de vraag naar personeel groot is (Intelligence group, 2021).

Opgesloten zitten in de baan, ook wel *locked at the job* genoemd kan gedefinieerd worden aan de hand van twee dimensies: het ontevreden voelen in de huidige baan én inactiviteit als gevolg van waargenomen beperkte baankansen. De eerste dimensie is gebaseerd op het positief geformuleerde begrip baantevredenheid, dat door Locke (1976) wordt gedefinieerd als ‘een plezierige of positieve emotionele toestand die voortvloeit uit de beoordeling van iemands baan of werkervaringen’ (p. 1304). Voor de totstandkoming van het opgesloten zitten in de baan richten wij ons op de negatieve toestand – baan ontevredenheid (Aziri, 2011; Danielsson & Bodin, 2008; Hünefeld, Gerstenberg & Hüffmeier, 2020; Judge Thoresen, Bono & Patton, 2001). De tweede dimensie is gebaseerd op het gebrek aan ervaren bewegingsvrijheid door het niet kunnen identificeren van vergelijkbare arbeidsmogelijkheden (Long & Perumal, 2014). Griffeth et al. (2005) definiëren bewegingsvrijheid als ‘een functie van het aantal waargenomen extra-organisatorische alternatieven, die op haar beurt een functie is van het niveau van de bedrijfsactiviteit, het aantal zichtbare organisaties en persoonlijke kenmerken’ (Griffeth, Steel, Allen & Bryan, 2005; in: March & Simon, 1958; p. 335).

Deze staat van opgesloten zitten in de baan kan zowel negatieve gevolgen hebben voor werkgever als werknemer. Zo kan het leiden tot een daling van de productiviteit (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002), een vermindering van de betrokkenheid (Blau, 2001; Fisher, Ryan, Sonnega & Naudé, 2016; Sharma, 2019), en ook zeer nadelige gevolgen hebben voor de

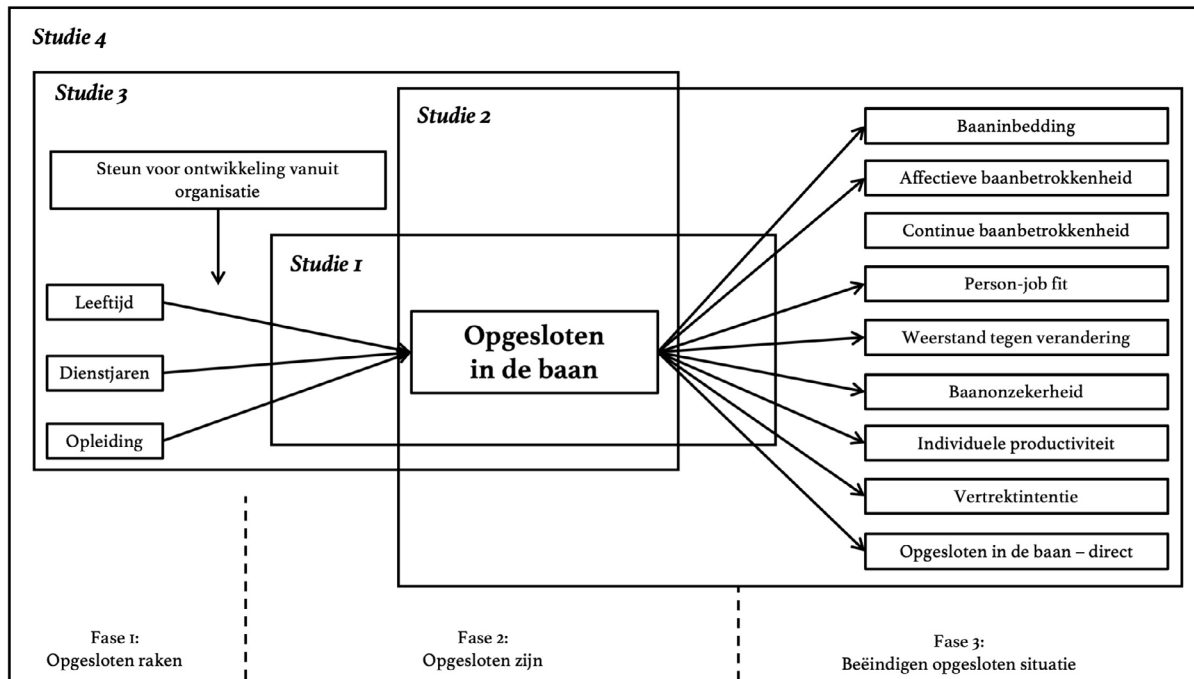
fysieke en mentale gezondheid van het individu (Allen, Peltokorpi & Rubenstein, 2016; Aronsson & Göransson, 1999; Muhonen, 2010; Stengård et al., 2016). Dit fenomeen heeft verder ook een negatieve invloed op de huidige arbeidsmarkt, omdat het leidt tot baanimmobiliteit.

Kennis over baanimmobiliteit is beperkt. Wij hebben negen concepten in de literatuur geïdentificeerd die gerelateerd zijn aan *locked at the job*, oftewel opgesloten zitten in de baan. Deze concepten zijn afkomstig uit verschillende onderzoekdisciplines en aandachtsgebieden waardoor ze onderling niet goed geïntegreerd zijn en er slechts in beperkte mate gebruik gemaakt wordt van andere conceptualiseringen bij de ontwikkeling van deze gerelateerde concepten (Aronsson & Göransson, 1999; Fisher et al., 2016; Hom, Mitchell, Lee & Griffeth, 2012; Muhonen, 2009; Stengård, 2018). Deze literatuur laat zien dat het aantal medewerkers dat opgesloten zit in het werk groot is, maar tegelijkertijd zijn de uitkomsten tegenstrijdig. Zo blijkt uit de studie van Stengård et al. (2016; 2017) dat 6,5% van de medewerkers *locked-in* zijn. Uit de studie van Muhonen (2010) blijkt daarentegen 61% een dubbele *locked-in*, te ervaren. Dat wil zeggen vastzitten in het beroep en in de werkplek. Wij dragen bij aan de wetenschap door een integrerende conceptualisering en operationalisering van het concept van opgesloten zitten in de baan te ontwikkelen alsmede inzicht te verkrijgen in het proces dat mensen doormaken wanneer zij zich in deze situatie bevinden. Door deze inzichten kan de praktijk beter gefaciliteerd worden door senior management te informeren en voorlichting te geven over het opgesloten zitten in de baan, het aantal werknemers dat opgesloten in de baan zit te verminderen, de intensiteit te minimaliseren en de duur van iemand die opgesloten zit in de baan te verkorten.

In dit artikel, gebaseerd op recent verschenen promotieonderzoek (Feenstra-Verschure, 2022), onderzoeken wij het fenomeen van opgesloten zitten in de baan aan de hand van vier kernvraagstukken namelijk: (1) hoe kan opgesloten zitten in de baan gedefinieerd en gemeten worden op basis van gerelateerde concepten van baanimmobiliteit, (2) wat zijn de gevolgen van opgesloten zitten in de baan, (3) wat zijn de oorzaken waardoor mensen opgesloten raken in de baan en (4) hoe verloopt het proces van opgesloten zitten in de baan. Door middel van conceptueel en empirisch onderzoek zochten we een antwoord op deze kernvraagstukken. We lichten eerst de onderzoeksmethoden toe, waarna de belangrijkste resultaten worden behandeld. We doen aanbevelingen voor de praktijk en sluiten af met een conclusie.

### Onderzoeksmethoden

Om antwoord te geven op de kernvraagstukken zijn vier studies uitgevoerd: een conceptuele studie gebaseerd op een uitgebreide literatuurstudie, een validatiestudie, een empirische studie bestaande uit twee metingen en een kwalitatieve studie, zie Figuur 1 voor het onderzoeksmodel.



Figuur 1. Onderzoeksmodel van de 4 studies

De conceptuele studie brengt negen gerelateerde concepten uit de literatuur in kaart die over baanimmobiliteit gaan. Vervolgens wordt een conceptueel model voorgesteld, onderbouwd met literatuuronderzoek en diverse theorieën, zoals de person-environment (PE)-fittheorie (Edwards, 2008), controletheorie (Carver & Scheier, 1982) en de zelfregulatie-theorie (Baumeister & Heatherton, 1996; Baumeister, Schmeichel & Vohs, 2007). In de validatiestudie is de schaal van opgesloten zitten in de baan geconstrueerd en gevalideerd met behulp van twee verzamelde steekproeven (Sample 1, N=271, Sample 2, N= 101). In de empirische studie is met behulp van twee meetmomenten (N=131) onderzoek gedaan naar kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. De demografische factoren leeftijd, opleidingsniveau en dienstverband werden onderzocht in relatie tot opgesloten zitten in de baan en daarnaast bestudeerden we de modererende rol van steun voor ontwikkeling vanuit de organisatie, met behulp van een meervoudige regressieanalyse. Met behulp van de kwalitatieve studie is vervolgens het hele proces van individuen die opgesloten zitten in hun baan in kaart gebracht. Dertig werknemers, zowel uit de publieke als uit de private sector, die op het moment van dataverzameling of in het verleden hadden ervaren dat ze opgesloten zaten in hun baan werden geïnterviewd. Naast inzicht in het volledige proces, werd ook gekeken naar copingmechanismen die worden gebruikt om met de situatie om te gaan en naar de verschillende rollen van belanghebbende in de organisatie.

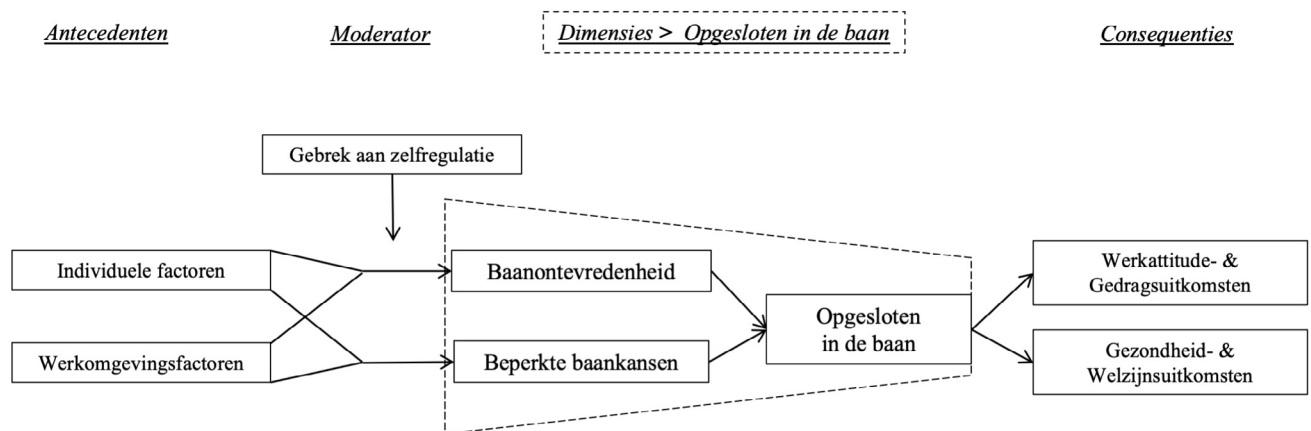
## Resultaten

*Hoe kan opgesloten zitten in de baan gedefinieerd en gemeten worden op basis van gerelateerde concepten van baanimmobiliteit*

In de conceptuele studie worden negen gerelateerde concepten; *job lock* (Huyse-Gaytandjieva et al., 2013), *locked-in* (Stengård et al., 2016), *turnover*

(Hom et al., 2012; Woo & Allen, 2014), *continuance commitment* (Allen & Meyer, 1990), *involuntary non-mobility* (Stengård et al., 2016), *career entrenchment* (Carson, Philips Carson, Phillips, & Roe, 1996), *job embeddedness in adverse work environments* (Allen et al., 2016), *inability to leave* (Martin & Schermerhorn, 1983) en *boundaryless and protean careers* (Briscoe & Hall, 2006), gevonden die allen bruikbaar zijn bij de totstandkoming van de conceptualisatie en operationalisatie van het concept 'opgesloten zitten' in de baan. Alle negen gerelateerde concepten dienden in hun conceptualisatie tenminste één van de beiden dimensies, baanontevredenheid of beperkte baankansen te behandelen. Daarnaast dienden alle concepten een term in hun definitie te benoemen die baanimmobiliteit vertegenwoordigt, zoals 'blijven' of 'niet in staat te vertrekken'. De twee concepten locked-in (Aronsson & Göransson, 1999) en involuntary non-mobility (Stengard et al., 2016) komen naar voren als meest geschikt voor de verdere conceptualisering van opgesloten zitten in de baan, mede door de tweedimensionale benadering van locked-in en de gebruikte definitie van involuntary non-mobility. Doordat er voor locked-in verschillende en daarmee geen eenduidige definitie gebruikt is door diverse auteurs (Aronsson & Göransson, 1999; Fahlén et al., 2009; Furåker, Nergaard & Saloniemi, 2014; Muhonen, 2010; Stengård et al., 2016) is er uit alle bestaande concepten een nieuwe definitie voortgekomen. Dit resulteerde in de volgende definitie van opgesloten zitten in de baan: ontevreden voelen in de huidige baan en inactiviteit als gevolg van waargenomen beperkte baankansen.

Verder werd er op basis van de negen gerelateerde concepten en met behulp van theoretische onderbouwing van de person-environment (PE)-fittheorie (Edwards, 2008), de controle theorie (Carver & Scheier, 1982) en de zelfregulatie theorie (Baumeister, Schmeichel & Vohs, 2007) een conceptueel model geïntroduceerd (zie Figuur 2).



Figuur 2. Conceptueel model van opgesloten zitten in de baan

Wij veronderstellen dat individuen die ervaren opgesloten te zitten in de baan een gebrek aan controle over hun gedachten en handelingen doormaken (Carver & Scheier, 1982). Deze ervaring van opgesloten zitten wordt veroorzaakt door individuele en werk-omgevingsfactoren die tezamen een misfit creëren, gebaseerd op de PE-fittheorie (Edwards, 2008). De eerste misfit leidt tot ontevredenheid in de baan. Dit kan ontstaan wanneer het individu bijvoorbeeld bepaalde kennis en vaardigheden heeft om de baan uit te voeren, die niet meer overeenkomen met de door de werkomgeving opgelegde werkzaamheden, bijvoorbeeld door het automatiseren van processen. Een tweede misfit leidt tot de perceptie van beperkte baankansen. Het individu heeft bijvoorbeeld een dienstverband van 20 jaar én vanuit de werkomgeving de perceptie dat met dit lange dienstverband er beperkte baankansen zijn. Vervolgens worden deze misfits in relatie tot opgesloten zitten in de baan gemodereerd door het onvermogen tot zelfregulatie (Baumeister & Heather-ton, 1996; Baumeister, Schmeichel & Vohs, 2007). Men is niet in staat om zijn of haar eigen interpretaties en acties te voorkomen of tegen te gaan. Opgesloten in de baan kan vervolgens leiden tot werkhouding- en gedragssuitkomsten en gezondheids- en welzijnsuitkomsten.

Op basis van de twee dimensies baanontevredenheid en de perceptie van beperkte baankansen, waar opgesloten zitten in de baan uit bestaat, is de validatie gemeten. De schaal van opgesloten zitten in de baan bestaat uit items die afzonderlijk de twee dimensies meten, waardoor er indirect gemeten wordt of het individu opgesloten zit. Een voorbeelditem dat gebruikt is voor de schaal opgesloten in de baan is 'er zijn gewoon niet veel banen voor mensen zoals ik op de huidige arbeidsmarkt', gemeten met een 7-punts likertschaal variërend van 1 (= sterk mee oneens) tot 7 (= sterk mee eens). Ook is er gebruikgemaakt van een directe schaal, waar expliciet vragen worden gesteld om te meten of het individu ervaart opgesloten te zitten in de baan. Om validiteit vast te stellen werd een convergente-, criterium- en discriminante validiteitsanalyse uitgevoerd. Hierin werd opgesloten in de baan gerelateerd aan weerstand tegen de verandering, baanonzekerheid, baan inbedding, affectieve en continue veranderbetrokkenheid, *person-job fit*, intentie om te vertrekken en individuele productiviteit. Validiteit werd verder uitgebreid en bevestigd door de antecedenten leeftijd, opleidingsniveau en het aantal dienstjaren en de moderator steun voor ontwikkeling vanuit de organisatie in relatie tot de opgesloten in de baan schaal te onderzoeken.

#### *Wat zijn de gevolgen van opgesloten zitten in de baan*

De gevolgen van opgesloten zitten in de baan zijn hoofdzakelijk in kaart gebracht met behulp van de uitgevoerde validatiestudie en de kwalitatieve studie. De uitkomsten uit beide studies zullen hieronder worden behandeld. Om de gevolgen van het opgesloten zitten in de baan goed in kaart te brengen is er allereerst gekeken naar de uitkomsten vanuit de uitgevoerde validatiestudie. De bevindingen van de validatiestudie maken inzichtelijk dat opgesloten zitten in de baan een positief verband heeft met verschillende werkhouding- en gedragssuitkomsten; weerstand tegen de verandering, baanonzekerheid,

baan inbedding en continue veranderbetrokkenheid. Hoe meer opgesloten in de baan men is, hoe groter de kans dat men weerstand zal tonen tijdens een verandering, onzekerheid zal ervaren voor het mogelijk kwijtraken van de baan, meer ingebed zal zijn in de baan en de erkenning zal hebben dat er kosten verbonden zijn aan het niet verlenen van steun voor de verandering. Daarnaast is er een negatief verband tussen het opgesloten zitten in de baan en person-jobfit, affectieve veranderbetrokkenheid en individuele productiviteit. Hoe meer opgesloten in de baan men is, hoe minder er sprake zal zijn van een juiste fit tussen het individu en de baan, het steunen van de verandering op basis van het geloof in de inherente voordelen ervan. Ook zal het zorgen voor een daling van de productiviteit van het individu. Dit is in lijn met eerdere onderzoeken over werkgerelateerde concepten in relatie tot het opgesloten zitten in de baan (Blau, 2001; Fisher et al., 2016; Furåker et al., 2014; Meyer et al., 2002; Sharma, 2019).

Uit de bevindingen van de kwalitatieve studie bleek dat er drie niveaus zijn waarop individuen ervaren opgesloten te zitten in hun baan, te weten: lage, medium en hoge mate. De mensen die zich in lage mate opgesloten voelen, hadden weinig negatieve gevoelens en gedachten en ervoeren hoofdzakelijk frustratie en boosheid over deze situatie waarin zij terechtgekomen waren. De individuen die zich in gemiddelde mate opgesloten voelden, ervoeren meer negatieve gevolgen. Zo had men te maken met energie-uitputting, stress en beïnvloedde het in de meeste gevallen hun dagelijks leven. Tot slot de groep individuen die zich in hoge mate opgesloten voelden, deze mensen ervoeren een neerwaartse spiraal, ontwikkelen depressieve symptomen of krijgen te maken met een burn-out (Aronsson & Göransson, 1999; Muhonen, 2010; Stengård et al., 2016; Tong et al., 2015). Een belangrijke additionele bevinding is dat mensen die de ervaring hebben opgesloten te zitten in hun baan terughoudend zijn om over hun gevoelens en gedachtes te praten, met hun leidinggevende of een collega. Met de uitbreiding van deze kennis over het fenomeen van opgesloten zitten in de baan, kan het bewustzijn worden vergroot en ook het taboe worden doorbroken.

#### *Wat zijn de oorzaken waardoor mensen opgesloten raken in de baan*

Zoals weergegeven in het conceptuele model, Figuur 2, wat gebaseerd is op de PE-fittheorie (Edwards, 2008), veronderstellen wij dat medewerkers die opgesloten zitten in hun baan meerdere misfits ervaren. De interactie tussen individuele- en werkomgevingsfactoren zorgen tezamen voor de dimensie van baanontevredenheid, en ook de dimensie van beperkte baankansen.

Om te achterhalen welke oorzaken ten grondslag liggen aan het opgesloten raken in een baan hebben wij onderzoek gedaan naar de kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, namelijk mensen die ouder zijn, lager opgeleid en een langer dienstverband hebben bij een werkgever. De resultaten tonen aan dat lager opgeleide medewerkers meer kans hebben om opgesloten te raken in

hun baan. Uit de resultaten blijkt verder dat voldoende steun voor ontwikkeling bevorderlijk kan werken. Wanneer de organisatie steun voor ontwikkeling aanbood aan ouderen, laagopgeleiden en werknemers met veel dienstjaren, dan bestond er een minder hoge ervaring van opgesloten zitten.

De resultaten van de kwalitatieve studie toonden verder aan dat oorzaken van de eerste dimensie van opgesloten zitten in de baan – baanontevredenheid – grotendeels ontstond door het gebrek aan waardering, erkenning, uitdaging en verantwoordelijkheden in de baan (Ali & Ahmed, 2009; Danish & Usman, 2010; Stengård, 2018; Tessema, Ready & Embaye, 2013). Maar ook een negatieve relatie met de directe leidinggevende of door een negatieve sfeer op de werkvloer speelden een rol. De tweede dimensie van opgesloten zitten in de baan, de perceptie van beperkte baankansen, werd veelal veroorzaakt door gunstige arbeidsvoorwaarden (Keith & McWilliams, 1995) of ongunstige vertrekregelingen, het opleidingsniveau, de leeftijd, de arbeidsduur maar ook door het gebrek aan moed of richting om een nieuwe baan aan te gaan. In tegenstelling tot bevindingen uit de kwantitatieve studie waarin we vonden dat leeftijd positief correleerde was met opgesloten zitten in de baan, blijkt uit de kwalitatieve studie dat mensen in alle leeftijdscategorieën opgesloten kunnen zitten in hun baan. Van individuen die in de 20 zijn tot mensen die de pensioengerechtigde leeftijd naderen. Deze bevindingen maken inzichtelijk dat er binnen iedere leeftijdscategorie, afhankelijk van de oorzaken voor het opgesloten raken, mensen in een dergelijke situatie terecht kunnen komen. Oudere mensen lopen desondanks een groter risico opgesloten te raken, onder andere door de gunstige exit vergoedingen (Borghouts-Van de Pas et al., 2019; Hoeberichts et al., 2021; Stengård et al., 2016; Waaijer et al., 2017) en door leeftijdsdiscriminatie op de arbeidsmarkt, waarbij ouderen minder kans hebben om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek (Turek & Henkens, 2020).

#### *Hoe verloopt het proces van opgesloten zitten in de baan*

Om inzicht te krijgen in wat mensen doormaken wanneer zij zich opgesloten voelen in hun baan is het volledige proces in kaart gebracht met een kwalitatief onderzoek. Tot op heden is nog geen kwalitatieve studie uitgevoerd over waarom en hoe mensen een opgesloten situatie ervaren in hun baan. In het onderzoek zijn allereerst drie fasen vastgesteld; opgesloten raken in de baan, opgesloten zijn in de baan en het beëindigen van een opgesloten ervaring in de baan. Prochaska en Velicer (1997) omschrijven verschillende stadia van gedragsverandering die mensen doormaken. Voor mensen die opgesloten zitten in hun baan begint het met het precontemplatie stadium, waarbij men nog niet het gevoel heeft klaar te zijn voor de verandering. Deze fase eindigt bij de actiefase, wanneer daadwerkelijk over wordt gegaan tot actie om uit de opgesloten situatie te komen. Gedurende de eerste fase en een deel van de tweede fase vertoonde men passief gedrag. Pas wanneer er een negatieve piek werd ervaren in gevoelens en gedachtes, ging men over op actief gedrag. Vaak ging deze piek gepaard met een levensveranderende gebeurtenis, waarbij gevoelens en emoties een hoogtepunt bereikten. De opgesloten situatie



eindigde vaak doordat de medewerker in staat was om actief na te denken en actie te ondernemen om de situatie aan te passen. In deze gevallen werd de controle over gedachten en handelingen terug verkregen, door de invulling van de baan aan te passen, ook wel *job crafting* genoemd (Wrzesniewski & Dutton, 2001) of een nieuwe baan aan te gaan. Naast het zelfstandig terugnemen van de controle kon men ook uit een dergelijke opgesloten situatie komen door invloeden van buitenaf, doordat zij enerzijds gedwongen werden om te vertrekken óf omdat ze simpelweg voor een andere baan werden gevraagd. Daarnaast toonden de resultaten aan dat alle betrokken partijen in de organisatie, zoals collega's maar ook leidinggevende en hoger management, een belangrijke rol hebben in het bespreekbaar maken van dit fenomeen en daarmee het verminderen van het aantal mensen dat in een dergelijke situatie terechtkomt. In het bijzonder fungeerde de direct leidinggevende als een sleutelfiguur om uit de opgesloten situatie te kunnen raken. Tot slot is er in het proces dat mensen doormaken gekeken naar de emotieregulatie copingstrategieën, als manieren om deze opgesloten situatie draaglijk te maken. Hieruit kwamen drie strategieën naar voren (1) herwaardering, hierbij passen medewerkers hun huidige perspectief aan, (2) positieve afleiding hierbij verlegt de medewerker de aandacht en (3) gedragsmatige vermijding hierbij vermijdt de medewerker onaangename situaties, collega's of de werkomgeving (Izadpanah et al., 2017; Loch et al., 2011; Naragon-Gainey et al., 2017). Het taboe rondom het fenomeen van opgesloten zitten in de baan is daarnaast groot, zo blijkt tijdens de dataverzameling van de kwalitatieve studie. Veel deelnemers schamen zich om deel te nemen aan het interview en willen niet dat collega's op de hoogte zijn van hun deelname, en daarmee hun ervaringen. Daarnaast heerst er ook een gebrek aan vertrouwen richting de organisatie over hun deelname. Verschillende deelnemers willen niet via hun zakelijke e-mailadres communiceren over hun deelname aan het interview.

In Tabel 1 is een overzicht weergegeven van de toegepaste methoden en belangrijkste bevindingen per kernvraagstuk.

Kernvraagstukken	Methoden	Belangrijkste bevindingen
1. conceptualisatie en operationalisatie van opgesloten zitten in de baan op basis van gerelateerde concepten van baanimmobiliteit	Conceptuele studie inclusief literatuurstudie gebaseerd op negen gerelateerde constructen en een validatiestudie steekproef 1 N = 271, Mei 2017 en steekproef 2 N = 101, Sept. 2018.	Negen concepten gevonden die verband houden met baanimmobiliteit. Het conceptuele model is gebaseerd op controle, zelfregulering en PE-fittheorie. De schaal werd gevalideerd.
2. het onderzoeken van de consequenties van opgesloten zitten in de baan	Validatie studie, steekproef 1 N = 271, Mei 2017 en steekproef 2 N = 101, Sept. 2018 Kwalitatieve studie, N = 30	baan inbedding, continue veranderbetrokkenheid, weerstand tegen de verandering en baanonzekerheid worden positief beïnvloed door opgesloten zitten in de baan. Verder worden affectieve veranderbetrokkenheid, person-jobfit en individuele productiviteit negatief beïnvloed door opgesloten zitten in de baan. Opgesloten zitten in de baan kan in lage, gemiddelde en hoge mate worden ervaren, met uiteenlopende symptomen. Uiteindelijk kan het leiden tot burn-out.
3. het onderzoeken van de oorzaken van opgesloten zitten in de baan	<i>Two-wave</i> studie, N = 131, T1 = Mei 2017 T2 = Sept. 2018	Lager opgeleiden hebben een grotere kans om op het werk opgesloten te raken. Daarnaast kan organisatorische steun voor ontwikkeling de relatie van leeftijd, arbeidsduur en opleidingsniveau met opgesloten zitten in de baan verminderen. Oorzaken voor de dimensie baanontevredenheid zijn vooral een gebrek aan uitdagingen en erkenning. Oorzaken voor de dimensie beperkte baankansen zijn vooral gunstige arbeidsomstandigheden.
4. het onderzoeken van het proces van opgesloten zitten in de baan	Kwalitatieve studie, N = 30	Er worden drie fasen onderscheiden: opgesloten raken, zijn en eindigen. Het beëindigen van een opgesloten situatie kan plaatsvinden door eigen invloed, door controle te nemen of door invloed van buitenaf. De drie emotieregulerende copingstrategieën, namelijk 1) herwaardering, 2) positieve afleiding en 3) gedragsvermijding, werden gebruikt om met de situatie om te gaan.

Tabel 1. Overzicht van de belangrijkste bevindingen per kernvraagstuk

### **Conclusie**

Dit artikel had als doel opgesloten zitten in de baan te conceptualiseren, operationaliseren en oorzaken en gevolgen in kaart te brengen. Voor de conceptualisering van opgesloten zitten in de baan is er een gefundeerde basis gelegd, op basis van de negen gerelateerde concepten uit de literatuur alsmede de PE-fittheorie (Edwards, 2008), de controle theorie (Carver & Scheier, 1982) en de zelfregulatie theorie (Baumeister, Schmeichel & Vohs, 2007). Vervolgens is het concept van opgesloten zitten in de baan geoperationaaliseerd en de schaal gevalideerd waardoor we in staat zijn om toekomstig onderzoek met een eenduidig instrument te meten. De studies uit dit artikel maken inzichtelijk dat verschillende individuele en werkomgevingsfactoren zorgen voor een opgesloten situatie, wat vervolgens kan leiden tot verschillende werkattitudes en gedragsuitkomsten en gezondheids- en welzijnsuitkomsten. Daarnaast werden er verschillende fases vastgesteld die mensen doorlopen en niveaus die mensen kunnen ervaren wanneer ze opgesloten raken in de baan.

### **Implicaties voor de praktijk**

Voor medewerkers, (HR-)managers en senior management is het van belang dat er aandacht wordt besteed aan mensen die zich in een opgesloten situatie bevinden. Wij doen zes aanbevelingen voor de praktijk.

Ten eerste kan met behulp van een korte enquête de ernst van de situatie binnen de betreffende organisatie snel inzichtelijk gemaakt worden. Ook kan deze vorm van onderzoek organisaties inzicht geven in het aantal medewerkers dat zich in een opgesloten situatie bevindt. Daarnaast kan op deze manier sneller gesignaleerd worden binnen welke organisatieonderdelen deze medewerkers, die opgesloten zitten, zich bevinden.

Ten tweede laat vooral de kwalitatieve studie zien dat het van groot belang is dat er bewustzijn wordt gecreëerd rondom dit fenomeen. Zowel op de werkvloer als daarbuiten is het noodzakelijk dat de gevolgen van het opgesloten zitten in de baan helder worden en zijn zodat er meer openheid gegenereerd kan worden. Men dient zich er bewust van te zijn dat mensen in een dergelijke situatie serieuze fysieke en mentale problemen kunnen ervaren. Met het geven van voorlichting binnen de organisatie kan hiermee een eerste en cruciale stap gezet worden om ervoor te zorgen dat mensen minder lang en minder heftig een dergelijk proces doormaken.

Ten derde blijkt uit de kwalitatieve studie dat het belangrijk is dat het taboe wordt doorbroken dat mensen ervaren om te praten over de ervaring opgesloten te zitten in de baan. Dat iemand opgesloten zit in zijn of haar baan zou meer geaccepteerd moeten worden binnen organisaties. Het ervoor uitkomen en erover praten zou de norm moeten zijn. Hierdoor zullen mensen zich ook in een eerdere fase van het opgesloten zitten in de baan bewust worden van de situatie en kan men sneller tot actie over gaan. De directe leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol; om open te staan

voor dergelijke gesprekken dient er allereerst een luisterend oor te zijn. De psychologische veiligheid die binnen deze relatie een rol speelt, is hierin cruciaal. Enkel wanneer er een veilige en vertrouwde omgeving gecreëerd is, kan de medewerker zich in staat voelen om het gesprek te voeren over zijn of haar ervaringen van opgesloten zitten in de baan. Wanneer deze relatie op basis van psychologische veiligheid, tussen leidinggevende en medewerker gecreëerd kan worden, zal het ook eenvoudiger worden voor de medewerker om zich kwetsbaar op te stellen en gevoelens te uiten. Ook kunnen er dan sneller stappen worden gezet om zo mogelijk de arbeidsmobiliteit op gang te brengen. Hierdoor kan stagnatie in het loopbaanproces worden onderbroken en worden voorkomen.

Ten vierde komt naar voren in de kwalitatieve studie dat het belangrijk is dat alle betrokken actoren in de organisatie een functie hebben in het proces waarin het individu een opgesloten situatie ervaart in de baan. Het begint bij collega's die dagelijks contact hebben met het individu tot aan het hoger management. Als er een open dialoog tot stand wordt gebracht tussen alle betrokkenen in de organisatie kan worden voorkomen dat mensen in een opgesloten situatie terechtkomen, dat de pieken die zij ervaren te heftig worden en dat zij er te lang in blijven zitten. De situatie kan dan dus eerder worden beëindigd. Iedereen die werkzaam is binnen een organisatie, heeft hierin zijn verantwoordelijkheid om een open dialoog op te starten en in stand te houden. De directe collega's spelen een belangrijke rol om een sociaal vangnet te bieden aan het individu dat zich vast voelt zitten in zijn of haar baan. Door een open dialoog te starten en advies en steun te geven, kan een collega de persoon in kwestie sneller doen inzien dat bijvoorbeeld een andere baan meer passend zal zijn. Ook zullen de contacten met collega's ervoor zorgen dat er minder pieken in de mate van opgesloten zitten in de baan worden ervaren. De impact van dit probleem op de gehele organisatie en het individu kan alleen verminderd worden als er aandacht voor wordt gecreëerd. Hierbij is het van belang dat er sprake is van een gezamenlijke inspanning van alle betrokken actoren in de organisatie.

Ten vijfde is het van belang dat er op teamniveau trainingen en voorlichtingsbijeenkomsten worden georganiseerd om een open cultuur binnen het team te creëren en kennis over dit fenomeen te verspreiden. Naast kennisdeling is het in de eerste plaats van belang dat er een vertrouwde situatie binnen het team wordt gecreëerd waarbinnen medewerkers zich veilig voelen om over een dergelijke opgesloten situatie met elkaar te praten.

Ten zesde blijkt uit de studies dat de arbeidsvoorwaarden maar zeker ook de ontslagvergoedingen als een belangrijke factor worden gezien om nóg niet te vertrekken. In veel gevallen heeft men meerdere ex-collega's zien vertrekken die vaak wel een dergelijke ontslagvergoeding hebben ontvangen. De medewerkers blijven hierdoor vaak langer in een opgesloten situatie zitten dan wenselijk is voor werknemer en werkgever. Wanneer een medewerker die opgesloten zit in zijn baan de organisatie wenst te verlaten, zou het daar-

om makkelijker gemaakt moeten worden om dit ook te doen. Er kunnen bijvoorbeeld gunstige vertrekregelingen worden opgesteld voor mensen die opgesloten zitten in hun baan. Deze groep is vaak niet productief voor de organisatie en kan daarom beter met financiële steun geholpen worden om te vertrekken.

Tabel 2 geeft een overzicht van de praktische implicaties.

<b>Praktische implicaties</b>	
1.	Om opgesloten personen sneller te identificeren, een schaal voor opgesloten zitten in de baan opnemen in werknemersonderzoeken.
2.	Het verbeteren van het bewustzijn en het creëren van openheid over het fenomeen van opgesloten zitten in de baan door het bedrijfsleven voor te lichten.
3.	Het taboe doorbreken over het delen van ervaringen met opgesloten zitten in de baan.
4.	Een open dialoog creëren binnen organisaties waarbij alle cruciale actoren betrokken zijn.
5.	Organiseer opleidings- en informatiesessies op teamniveau om het fenomeen uit te leggen, het vertrouwen te vergroten en instrumenten aan te reiken om beter met deze situatie om te gaan.
6.	Gunstige vertrekregelingen aanbieden zodat medewerkers met betere financiële steun in staat zijn om te vertrekken.

*Tabel 2. Praktische implicaties op een rij*

Met deze studies zal het fenomeen van opgesloten zitten in de baan niet volledig worden tegengegaan. Wel kan met de uitkomsten uit deze studies worden gezorgd dat het aantal mensen dat een opgesloten situatie ervaart in de baan kan worden verkleind, doordat allereerst de situatie kan worden tegengegaan, de intensiteit van de opgesloten situaties kan worden vermindert en de duur van een opgesloten situatie kan worden verkort. Verder kunnen de uitkomsten van deze studies helpen om meetbaar te maken om welke groep het gaat binnen een organisatie. Ook kan het helpen het bewustzijn te vergroten, het taboe te doorbreken en een open dialoog tot stand te brengen. Hierdoor kan baanmobiliteit worden hersteld en daarmee ook een circulaire arbeidsmarkt bevorderd.

---

## SUMMARY

When an employee experiences ‘locked at the job’, two conditions take place: a person feels dissatisfied in the current job and is inactive due to perceiving limited job opportunities”. Remaining in such an undesired job situation can have negative effects for the individual and the organization. This article is based on the results of a dissertation which focusses on four key issues to better understand the concept of locked at the job, namely (1) conceptualizing and operationalizing locked at the job (2) examining consequences of locked at the job, (3) examining antecedents of locked at the job, (4) examining the process of becoming, being and ending locked at the job. We developed and validated a locked at the job scale, based on the existing job immobility literature. Furthermore, the results show that locked at the job affects both the employer and the employee. Individuals may have lower positive work attitude and behavioral outcomes and poor health and well-being outcomes. In addition, various causes can influence job dissatisfaction and the perception of limited job opportunities leading to locked at the job. With respect to the process, individuals go through three phases when experiencing locked at the job. Furthermore, we distinguished three levels of being locked at the job; low-, medium- and high locked, which are related to different results. The findings of this dissertation can ensure that the number of individuals experiencing locked at the job can be lowered, by preventing the situations, decreasing peaks and reducing the duration. This will help to promote job mobility and create a more transitional labor market.

---

## Literatuur

- Ali, R., & Ahmed, M. S., (2009). The impact of reward and recognition programs on employee’s motivation and satisfaction: An empirical study. *International review of business research papers*, 5(4), 270-279.
- 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*, 10(12), 1670-1686.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1-18.
- Aronsson, G., & Göransson, S. (1999). Permanent employment but not in a preferred occupation: Psychological and medical aspects, research implications. *Journal of occupational health psychology*, 4(2), 152-163.
- Aziri, B., (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77- 86.

- Baumeister, R. F., & Heatherton, T. F. (1996). Self-regulation failure: an overview. *Psychological inquiry* 7, 1-15.
- Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., & Vohs, K. D. (2007). Self-regulation and the executive function: the self as controlling agent. In A. Kruglanski & E. Higgins (Eds.), *Social psychology: handbook of basic principles* (2nd ed) (p. 516-539). New York, New York: Guilford.
- Blau, G. (2001). Testing the discriminant validity of occupational entrenchment. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74, 85-93.
- Borghouts-van de Pas, I., Bosmans, M., Verschoor, J., & Wilthagen, T., (2019). *Overstappen op de arbeidsmarkt. Een onderzoek naar van werk naar werk-beleid en -trajecten.* (1st ed.) Weert, The Netherlands: Celsius Juridische uitgeverij.
- Borghouts, I., & Freese, C. (2022). *Bewegen naar een inclusieve arbeidsmarkt met nieuwe zekerheden: het samenspel tussen HRM en Sociale Zekerheid [Oratie]*. Tilburg University.
- Briscoe, J. P., & Hall D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of vocational behavior*, 69, 4-18.
- Carson, K. D., Philips Carson P., Phillips, J. S., & Roe, C. W. (1996) A career entrenchment model: theoretical development and empirical outcomes. *Journal of career development*, 22(4), 273-286.
- 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.
- Central Bureau of Statistics [CBS] (2018, April 23). 1 op 3 werkt 10 jaar of langer bij dezelfde werkgever. 1 in 3 works for the same employer for 10 years or longer. Retrieved December 8, 2021, from <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/17/1-op-3-werkt-10-jaar-of-langer-bij-dezelfde-werkgever>.
- Central Bureau of Statistics [CBS] (2020, February 13). Krapte op de arbeidsmarkt neemt weer toe in vierde kwartaal. [Labor market tightness increases again in fourth quarter]. Retrieved October 28, 2021, from <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/07/krapte-op-de-arbeidsmarkt-neemt-weer-toe-in-vierde-kwartaal>.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5(2), 159-167.

- Edwards, J. R. (2008). Person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *The academy of management annals*, 2(1), 167-230.
- Fahlén, G., Goine, H., Edlund, C., Arrelöv, B., Knutsson, A., & Peter, R. (2009). Effort-reward imbalance, “locked in” at work, and long-term sick leave. *International archives of occupational and environmental health*, 82(2), 191-197.
- Feenstra-Verschure, M.T. (2022). *Locked at the job: Examining antecedents, consequences and its process* (Doctoraal proefschrift). Tilburg University, Tilburg, Nederland.
- Fisher, G. G., Ryan, L. H., Sonnega, A., & Naudé, M. N. (2016). Job lock, work, and psychological well-being in the United States. *Work aging retire*, 2(3), 345-358.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological forecasting & social change*, 114, 254-280.
- Furåker, B., Nergaard, K., & Saloniemi, A. (2014). Lock-in patterns among employees: A Nordic comparison. *International journal of comparative labour law and industrial relations*, 30(4), 435-458.
- Griffeth, R. W., Steel, R. P., Allen, D. G., & Bryan, N. (2005). The development of a multi-dimensional measure of job market cognitions: The employment opportunity index (EOI). *Journal of applied psychology*, 90(2), 335-349.
- Hoerberichts, M., Volkering, M., Biesenbeek, C., & Van der Meulen, G. (2021, October 4). *Toekomst van de Arbeidsmarkt. [Future of the labor market]* DeNederlandse Bank [DNB], Retrieved October 28, 2021 from [https://www.dnb.nl/media/rupnr03z/analyse\\_arbeidsmarkt.pdf](https://www.dnb.nl/media/rupnr03z/analyse_arbeidsmarkt.pdf)
- 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, 831-858.
- Huyse-Gaytandjieva, A., Groot, W., & Pavlova, M. (2013). Why do some employees fall into and fail to Exit a job lock situation? *Journal of environmental and public health*, 1-14.
- Hünefeld, L., Gerstenberg, S., & Hüffmeier, J. (2020). Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: a systematic review and research agenda, *Work & stress*, 34(1), 82-110.
- Intelligence Group, (2021, Q3) *Arbeidsmarkt in cijfers [Labor market in figures]*, *Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek*. Retrieved October 28, 2021, from <https://intelligence-group.nl/nl/nieuws/arbeidsmarkt-in-cijfers>.
- Izadpanah, S., Barnow, S., Neubauer, A. B., & Holl, J. (2017). Development and validation of the Heidelberg Form of Emotion Regulation Strategies (HFERST): Factor structure, reliability, and validity. *Assessment*, 26(5), 880-906.



- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407.
- Keith, K., & McWilliams, A. (1995). The wage effects of cumulative job mobility. *Industrial and labor relations review*, 49(1), 121-13.
- Loch, N., Hiller, W., & Witthöft, M. (2011). Der cognitive emotion regulation questionnaire (CERQ). *Zeitschrift für klinische psychologie und psychotherapie*, 40(2), 94-106.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette, ( Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 1297-1343). Chicago, Illinois: Rand McNally.
- Long, C. S., & Perumal, P. (2014). Examining the impact of human resource management practices on employees' turnover intention. *International journal of business and society*, 15(1), 111-126.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, New York: Wiley.
- Martin, T. N., & Schermerhorn, J. R. (1983). Work and nonwork influences on health: A research agenda using inability to leave as a critical variable. *The academy of management review*, 8(4), 650-659.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61, 20-52.
- Muhonen, T. (2010). Feeling double locked-in at work: Implications for health and job satisfaction among municipal employees. *Work*, 37(2), 199-204.
- 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.
- Nedelkoska, L. & Quintini, G. (2018). Automation, skills use and training. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 202, OECD Publishing, Paris, Retrieved October 29 from <http://dx.doi.org/10.1787/2e2f4eea-en>.
- OECD (2019). Preparing for the changing nature of work in the digital era, *OECD Going Digital Policy Note*, OECD, Paris Retrieved October 29, 2021 from [www.oecd.org/going-digital/changing-nature-of-work-in-the-digital-era.pdf](http://www.oecd.org/going-digital/changing-nature-of-work-in-the-digital-era.pdf).

- Prochaska, J. O., & Velicer, W. F. (1997). The transtheoretical model of health behavior change. *American journal of health promotion*, 12(1), 38-48.
- Sharma, S. (2019). Extrinsic rewards, occupational commitment, career entrenchment and career satisfaction of dentists. *Asia Pacific journal of health management*, 14(1), 1-13.
- Shore, L. M. F., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 78(5), 774-780.
- 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 & stress*, 30(2), 152-172.
- Tessema, M. T., Ready, K. J., & Embaye, A. B. (2013). The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: Cross country evidence. *Journal of business and economics*, 4(1), 1-12.
- Tong, J., Wang, L., & Peng, K. (2015). From person-environment misfit to job burnout: 7 theoretical extensions. *Journal of managerial psychology*, 30(2), 169-182.
- Turek, K., & Henkens, K. (2020). How Skill Requirements Affect the Likelihood of Recruitment of Older Workers in Poland: The Indirect Role of Age Stereotypes. *Work employment and society*, 34(4), 550-570.
- Vander Elst, T., Van den Broeck, A., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work & stress: An international journal of work, health & organisations*, 26(3), 252-271.
- Waaijer, C. J. F., Belder, R., Sonneveld, H., Van Bochove, C. A., & Van der Weijden, I. C. M. (2017). Temporary contracts: Effect on job satisfaction and personal lives of recent PhD graduates. *Higher education*, 74(2), 321-339.
- Woo, S. E., & Allen, D. G. (2014). Toward an inductive theory of stayers and seekers in the organization. *Journal of business and psychology*, 29, 683-703.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review* 26 (2). 179-201.