

De invloed van hechtingsstijlen op het werk (deel 2)

Door: Monique Leenders

Dit artikel is een vervolg op mijn eerdere artikel over hechtingsstijlen en gaat over de mogelijke gevolgen van de wijze van hechten voor het werk. Met kennis over hun eigen hechtingsstijl kunnen medewerkers vaardigheden aanleren waardoor ze mogelijk meer kunnen meebewegen met de veranderingen op de huidige arbeidsmarkt.



Door de economische crisis verliezen op dit moment in Nederland nog steeds werknemers hun baan en blijft de werkloosheid voorlopig onverminderd hoog.

Daarnaast is de huidige arbeidsmarkt voortdurend in beweging. Het werk stelt steeds hogere eisen aan bijvoorbeeld het zelfsturend vermogen, sociale vaardigheden en flexibiliteit van werknemers. Het zijn eisen waaraan lang niet iedereen kan voldoen. Hoe kunnen werknemers zich in deze moeilijke tijden handhaven?

Inzichten in de psychologische processen kunnen een positieve bijdrage leveren aan de ondersteuning van werknemers door leidinggevenden, HR-medewerkers of bijvoorbeeld coaches.

Hechtingsstijlen

Een belangrijk psychologisch fenomeen dat van invloed kan zijn op de wijze waarop mensen in hun werk staan, is hun hechtingsstijl. Zoals in mijn vorige artikel beschreven, bestaat er grofweg een veilige, een angstige en een vermijdende hechtingsstijl.

Doorgaans ontwikkelen deze stijlen zich in de vroege jeugd en blijven ze redelijk stabiel gedurende het leven. Hechtingsrelaties zorgen ervoor dat mensen op zichzelf en op anderen leren te vertrouwen.

Mensen kunnen hechtingsrelaties aangaan met verschillende hechtingspersonen. Een hechtingsrelatie wordt pas geactiveerd als er sprake is van spanningen of situaties waarin men zich onveilig voelt. Op het moment dat men praktische hulp nodig heeft bij bijvoorbeeld de reparatie van een kapotte computer, spreekt men in principe niet van een hechtingsrelatie.

Belang van relaties op het werk

Wat is het belang van hechtingsstijlen op het werk? Hechtingsrelaties gaan over relaties tussen mensen. De ontwikkelingen in het werk vragen vrijwel voor iedereen steeds meer om een intensievere samenwerking, tussen werknemers en bedrijven onderling.

Er wordt, in vergelijking met jaren geleden, tegenwoordig een veel groter beroep gedaan op de communicatieve en relationele vaardigheden. Daar waar bijvoorbeeld vroeger de verkoper vooral zijn producten of diensten 'verkocht', in het contact met de klant nu lijkt het relationele aspect van veel groter belang.

Hechtingsstijlen kunnen effect hebben op relaties en daarmee op het gedrag van mensen in organisaties. Kennis hierover kan bij managers het begrip over werkrelaties vergroten en dat kan weer een bijdrage kan leveren aan de effectiviteit van teams en organisaties.

Veilige hechting

Wat is er in de literatuur bekend over de verschillende hechtingsstijlen op het werk? Uit onderzoek blijkt dat veilig gehechte werknemers over het algemeen beter functioneren dan angstige en vermijdend gehechte werknemers.

Veilig gehechte mensen voelen zich doorgaans geaccepteerd door hun collega's, hebben een gezondere werk-privébalans en kunnen zowel goed alleen als met anderen samenwerken.

Deze mensen vormen ondersteunende, wederkerige relaties met een verscheidenheid aan persoonlijkheden. Ook staan zij meer open voor nieuwe ervaringen en durven zij hun omgeving meer te verkennen dan mensen met een minder veilige hechtingsstijl.

Hierdoor leren en ontwikkelen deze mensen vaardigheden waardoor ze de wereld met vertrouwen tegemoet durven te treden. In de huidige onzekere arbeidsmarkt een belangrijk aspect om te kunnen overleven.

Angstige hechting

Mensen met een angstige hechtingsstijl zoeken bij anderen in het werk naar erkenning en waardering. Door de behoefte aan contact werken zij liever samen dan alleen. Vaak voelt men zich zo onzeker over zichzelf, dat men zich emotioneel afhankelijk van anderen opstelt. De bezorgdheid of anderen hen wel accepteren gaat ten koste van hun arbeidsproductiviteit.

Mensen met een angstige hechtingsstijl zijn sneller afgeleid van het werk. Ook hebben zij meer moeite om deadlines te halen dan mensen met een meer veilige hechtingsstijl. Het last hebben van bijvoorbeeld uitstelgedrag is hiervan een goed voorbeeld.

Uit onderzoek blijkt bovendien dat een angstige en vermijdende hechtingsstijl kan leiden tot minder 'prosocial' gedrag en 'organizational citizen behaviorship'. Dit laatste staat voor gedrag dat werknemers als "extra" laten zien in een organisatie en dat niet beschreven staat in een taakfunctieomschrijving.

Vermijdende hechting

Vermijdend gehechte werknemers onderkennen het belang van emoties in relaties en geloven dat ze in tijden van stress niet op anderen kunnen terugvallen. Zij houden in het contact met anderen afstand, proberen hun eigen problemen op te lossen (wat doorgaans onvoldoende lukt) en hebben meer conflicten met collega's en/of leidinggevenden.

Onderzoek laat ook zien dat deze mensen minder tevreden zijn over de eigen werkprestaties en dat ze verwachten dat collega's dit ook als zodanig beoordelen. Zij geven er vaker de voorkeur aan om alleen te werken.

Medewerkers met een vermijdende hechtingsstijl nemen minder vakantie en neigen tot structureel overwerken. Werk lijkt door hen te worden gebruikt als een uitvlucht om emotionele relaties met anderen aan te gaan. Op termijn kan dit natuurlijk ten koste gaan van de gezondheid.

Andere onderzoeksresultaten

Naast deze bevindingen blijkt bovendien dat de hechtingsrelatie met de ouders in de vroege jeugd eveneens van invloed kan zijn op de waarden en normen die iemand heeft ten aanzien van het werk.

Waarden en normen liggen ten grondslag aan gedrag. Mensen kunnen bijvoorbeeld een negatieve houding ontwikkelen ten aanzien van het werk, omdat hun ouders zelf minder positief in het werk staan. Dit kan dan (onbewust) worden overdragen aan hun kinderen.

Lager opgeleiden lijken te beseffen dat zij kwetsbaarder zijn op de huidige arbeidsmarkt dan hoger opgeleiden. Door hun kinderen het belang van een positieve grondhouding ten aanzien van werk mee te geven, hopen lager opgeleiden hun kinderen weerbaarder te maken.

Hechtingsrelatie tussen leidinggevenden en werknemers

De relatie tussen een manager en een individuele werknemer kan ook gezien worden als een hechtingsrelatie. De hechtingsstijl van een leidinggevende is eveneens van invloed op de relatie met de werknemer.

Om een goede leider te zijn, is een veilige hechtingsstijl belangrijk. Leidinggevenden met deze stijl zijn meer georiënteerd op de relatie met hun medewerkers.

Vermijdende leidinggevenden laten een voorkeur zien voor een meer taakgeoriënteerde stijl van leidinggeven. Werknemers lijken beter te presteren onder een veilig gehechte leidinggevende dan onder een angstige of vermijdende.

Leidinggevenden met een meer angstige hechtingsstijl kunnen de rol van leider op zich nemen als een manier om aan hun eigen onvervulde hechtingsbehoeftes te voldoen. Zij zijn dan meer op zichzelf gericht dan op de ontwikkeling van de medewerkers.

Organisaties hebben belang bij goede relaties tussen leidinggevenden en medewerkers. Om die reden kan het interessant zijn om naast persoonskenmerken, ook hechtingsstijlen te gaan meten in selectieprocedures.

Interventies voor HR-managers

Meer kennis over de werking en het belang van hechtingsrelaties kan leidinggevenden helpen het gedrag van individuele medewerkers beter te begrijpen. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid de juiste interventies toe te passen om medewerkers optimaal te kunnen laten functioneren.

Psychologische interventies die managers kunnen toepassen, zijn bijvoorbeeld het versterken van iemands emotionele intelligentie en het managen van negatieve gevoelens.

Ook het bieden van emotionele en instrumentele ondersteuning kan een bijdrage leveren aan een basisgevoel van veiligheid. Vanuit dit gevoel van veiligheid leren werknemers op zichzelf te vertrouwen, waardoor ze meer open durven staan voor veranderingen.

Met instrumentele ondersteuning wordt bedoeld dat je meer praktische hulp biedt. Een voorbeeld daarvan is, weten dat je op een collega kunt terugvallen als je problemen in het werk ervaart.

Mijn advies is om angstig gehechte medewerkers meer emotionele ondersteuning te bieden. Vermijdend gehechte medewerkers lijken baat te hebben bij een meer instrumentele ondersteuning. Het behoud van autonomie voor vermijdende personen is daarbij essentieel, waarbij ze wel leren dat ze op anderen kunnen vertrouwen.

Het is natuurlijk interessant om de invloed van hechtingsstijlen op het werk verder te onderzoeken, want het biedt een ruimere kijk op hoe mensen in het werk staan. Het wetenschappelijk onderzoek op dit gebied staat echter nog in de kinderschoenen.

De resultaten tot nu toe roepen bij mij als psycholoog in ieder geval de vraag op: willen mensen niet veranderen of durven ze niet, omdat er sprake is van bijvoorbeeld een minder veilige hechting?

Als dit laatste het geval is, dan biedt dat mijns inziens nieuwe inzichten om gedrag van sommige werknemers beter te begrijpen. Met deze kennis kunnen ze vaardigheden aanleren waarmee ze beter in staat zijn mee te bewegen met de veranderingen die zich op de huidige arbeidsmarkt voltrekken.

Monique Leenders is werkzaam als psycholoog/Sr adviseur RL bij loopbaanadviesbureau Thaeles, www.thaeles.nl, monique.leenders@thaeles.nl