

## 5

**Een zekere toekomst begint bij jezelf?***Over het creëren van zekerheid in een onzekere arbeidsmarkt*

JESSIE KOEN

---

Arbeids- en organisatiepsycholoog, verbonden aan de Universiteit van Amsterdam en het Expertisecentrum voor de toekomst van werkzekerheid

De arbeidsmarkt is in rap tempo aan het veranderen als gevolg van economische, politieke en technologische ontwikkelingen. Zo heeft de economische crisis van 2008 ertoe geleid dat veel werknemers hun (vaste) baan zijn verloren en is het aandeel werknemers met een tijdelijk contract sindsdien aanzienlijk toegenomen. In Nederland is deze toename twee keer zo groot als in andere Europese landen: het aandeel werknemers dat deel uitmaakt van de flexibele schil – dat zijn werknemers met een arbeidscontract voor bepaalde tijd en zzp'ers – is gestegen van 23 procent in 2003 tot 35 procent in 2015 (Euwals e.a. 2016). Maar ook werknemers met een vast contract zijn niet zeker van hun baan. Als gevolg van structurele veranderingen in de aard van het werk, toenemende automatisering en globale concurrentie is ook hun toekomst onvoorspelbaar geworden.

De onvoorspelbaarheid van de toekomst van werk leidt ertoe dat veel mensen bezorgd zijn over het voortbestaan van hun baan of loopbaan. We noemen dat 'baanonzekerheid' of 'loopbaanonzekerheid'. In dit hoofdstuk scharen we, om redenen van leesbaarheid, baan- en loopbaanonzekerheid onder de noemer 'werkonzekerheid'. Door arbeidsmarktontwikkelingen als flexibilisering en digitalisering neemt het gevoel van werkonzekerheid steeds meer toe, vooral aan de onder-

kant van de arbeidsmarkt. Dat is problematisch, omdat het stress oplevert en het mensen beperkt in hun dagelijks leven. Zo laat onderzoek bijvoorbeeld zien dat werkonzekerheid kan leiden tot psychologische en fysieke klachten, zoals depressie, uitputting, burn-out, slaapproblemen en verminderde gezondheid. Naast de problemen en kosten die deze klachten met zich meebrengen voor organisaties, heeft werkonzekerheid ook aantoonbaar negatieve consequenties op de werkvloer en op persoonlijk vlak, zoals verminderde werkprestaties, verminderde concentratie en naleving van veiligheidsvoorschriften, een ongezonde werk-privébalans en verminderde loopbaanperspectieven (voor een overzicht zie Shoss 2017). Zelfs op maatschappelijk niveau vormt werkonzekerheid een probleem: werknemers in onzekere werksituaties zijn minder geneigd om te investeren in scholing, nemen minder deel aan trainingen aangeboden door hun organisatie, hebben vaker sympathie voor extreem-rechtse partijen en hebben uiteindelijk zelfs een grotere kans op werkloosheid (Shoss 2017; Styne & De Witte 2011).

### **Verschillen in de ervaring van werkonzekerheid**

Ondanks de toenemende onvoorspelbaarheid van werk, lijkt niet iedereen evenveel last te hebben van de negatieve gevolgen van werkonzekerheid. Zo leidt werkonzekerheid minder snel tot gezondheidsproblemen bij jongere werknemers dan bij oudere werknemers (De Witte e.a. 2015). Maar er is meer. Recent onderzoek naar de effecten van flexibilisering laat zien dat werknemers waarvan het contract binnen drie maanden afliep en die nog geen nieuw contract hadden bemachtigd, sterk verschilden in de mate waarin zij werkonzekerheid ervaarden (Koen & Parker 2018). Hoe kan dat? Een veelgehoorde verklaring is dat mensen verschillen wat betreft hun behoefte aan zekerheid, maar dat is een misvatting. Zekerheid is een menselijke basisbehoefte waar iedereen baat bij heeft – ook hoger opgeleiden, millennials en de succesvolle zzp'ers (Van Vianen 2013).

Het verschil zit hem dus niet in de behoefte aan zekerheid die mensen hebben. Maar waarin dan wel? Het antwoord op die vraag ligt in het kunnen vinden van alternatieve bronnen van zekerheid. Bij het ontbreken van een vast arbeidscontract als traditionele bron van zekerheid, weten sommige mensen hun zekerheid uit andere bronnen te halen. Zo'n bron is 'proactief loopbaangedrag': plannen maken voor de toekomst, informatie inwinnen over mogelijke loopbaanstappen, netwerken met kennissen en collega's, en nieuwe vaardigheden aanleren. Door proactief om te gaan met hun loopbaan, ervaren werknemers minder onzekerheid dan werknemers die niet proactief omgingen met hun loopbaan – ondanks dat zij een aflopend contract hadden met daarop precies dezelfde einddatum (Koen & Parker 2018). Zij pakken zelf de regie, ze richten zich op de toekomst, proberen problemen voor te zijn en zoeken altijd naar mogelijkheden om hun omgeving en zichzelf te verbeteren. Proactief bezig zijn met je loopbaan houdt dus in dat je vooruitdenkt en anticipeert op mogelijke veranderingen in de werksituatie.

Het tegenovergestelde van proactief gedrag is reactief gedrag. Hierbij laten mensen zich leiden door de omgeving, door een ander, of door de werksituatie. Reactief gedrag houdt bijvoorbeeld in dat iemand pas in actie komt wanneer zijn of haar contract daadwerkelijk afloopt – het gevoel van werkonzekerheid stuurt dan het gedrag. Of dat iemand zich pas laat omscholen wanneer zijn of haar baan grotendeels wordt geautomatiseerd. Proactief gedrag betekent juist dat iemand al vroeg nieuwe vaardigheden heeft aangeleerd die kunnen helpen om de nieuwe werkzaamheden van een geautomatiseerde baan te kunnen uitvoeren.

Kortom: proactief zijn draait om zelf de controle nemen over hoe dingen gebeuren, in plaats van afwachten hoe dingen gebeuren (Parker e.a. 2010). Door proactief met de loopbaan bezig te zijn, ervaren mensen in onzekere werksituaties meer zekerheid en daarmee minder stress en minder fysieke en mentale klachten. Ook hebben zij bete-

re loopbaanperspectieven. Uitgaande van de zekerheid die proactief loopbaangedrag kan bieden in de onzekere arbeidsmarkt, is het dus essentieel om te weten wat mensen aanzet tot proactief gedrag.

### **Het stimuleren van proactief loopbaangedrag**

Zijn sommige mensen van nature proactiever? Of maakt de context waarin zij zich bevinden hen proactiever? Het antwoord op deze vragen is: allebei. Uit veelvuldig onderzoek (voor een overzicht zie Parker e.a. 2010) blijkt bijvoorbeeld dat mensen met een proactieve persoonlijkheid eerder geneigd zijn proactief gedrag te vertonen, net als mensen die meer openstaan voor verandering, mensen die een sterk vertrouwen hebben in hun eigen kunnen, en mensen die graag zorgvuldig te werk gaan. Mensen zijn echter niet los te zien van de sociale omgeving waarin zij zich bevinden. Zo blijkt dat het proactieve gedrag van managers een stimulerende werking heeft op het proactieve gedrag van werknemers. Deze managers geven als het ware het goede voorbeeld, en goed voorbeeld doet volgen. Eenzelfde principe zien we terug bij teams op de werkvloer: in een team waar de meerderheid proactief te werk gaat, zijn ook de mensen die van nature niet zo proactief zijn geneigd om meer proactief gedrag te vertonen. Daarentegen kunnen stressvolle factoren op het werk, zoals werkdruk en weinig autonomie, ervoor zorgen dat proactief gedrag belemmerd wordt. Ook managers kunnen zo'n belemmerende factor vormen, bijvoorbeeld wanneer de relatie tussen manager en werknemer niet goed is. In zo'n geval zien we dat zelfs de meest proactieve werknemers minder proactief gedrag gaan vertonen (Sijbom & Koen 2019).

Er zijn daarbij verschillende aanwijzingen dat proactief gedrag te trainen en te beïnvloeden is. Zo lieten Frese en collega's (2016) zien dat ondernemers na een gedragstraining 20 procent meer proactief gedrag vertoonden dan ondernemers die de training niet hadden gevolgd.

Ook Strauss & Parker (2015) ontwikkelden een training om proactief gedrag te stimuleren. Zij toonden aan dat medewerkers binnen een grote organisatie na deze training meer proactief gedrag vertoonden dan voor de training. Een training of interventie die specifiek gericht is op het stimuleren van proactief loopbaangedrag bestaat echter nog niet. Mede daarom is vorig jaar een onderzoeksproject van start gegaan, gefinancierd door Instituut Gak, waarin voor verschillende situaties wordt bekeken hoe mensen proactief werkonzekerheid kunnen voorkomen. Ook zullen er twee verschillende interventies ontwikkeld worden om proactief loopbaangedrag te stimuleren. Het doel van deze interventies is om werkenden hun eigen zekerheid te laten creëren in een onzekere arbeidsmarkt. Een logische vervolgstap zou zijn om deze interventies te integreren in het activerend arbeidsmarktbeleid in Nederland. Zo eenvoudig is het echter niet.

Zowel het activerend arbeidsmarktbeleid als het onderzoek naar proactief loopbaangedrag leunt sterk op het idee dat mensen zelf de mogelijkheden, capaciteiten én verantwoordelijkheid hebben om met hun loopbaan bezig te zijn. Het blijkt echter dat mensen met een onzekere arbeidsmarktpositie minder baat hebben bij activeringprogramma's en het minste gebruikmaken van trainingen en andere mogelijkheden om hun loopbaan vorm te geven (Koen 2013; Vooren e.a. 2017). Dat ligt niet aan henzelf, noch aan hun opvoeding, noch aan hun persoonlijkheid. Volgens de *Conservation of Resources Theory* van Hobfoll (1989) komt het juist door de context waarin zij zich bevinden. Deze bepaalt in hoeverre mensen hun eigen bronnen, evenals de mogelijkheden die zij krijgen aangeboden door anderen, daadwerkelijk kunnen aanboren.

Zonder de juiste randvoorwaarden heeft het activeren van individuen – en dus ook het stimuleren van proactief loopbaangedrag – weinig zin. De reden hiervan is dat mensen in een onzekere context moeite hebben om te investeren in dingen die nuttig zijn op de langere

termijn. Deze aanname is gebaseerd op een onderzoek van Shah en collega's (2012) naar de effecten van schaarste. Uit dit onderzoek bleek dat mensen die schaarste ervaren eerder kiezen voor kortetermijn- dan voor langetermijnoplossingen – ook wanneer beide typen oplossingen voorhanden zijn. Sterker nog, na uitdrukkelijke instructie dat de langetermijnoplossing beter zou zijn dan de kortetermijnoplossing, kozen mensen die schaarste ervoeren nóg voor de kortetermijnoplossing. Een verklaring voor het feit dat mensen in situaties van schaarste eerder kiezen voor suboptimale kortetermijnoplossingen, is dat schaarste ervoor zorgt dat mensen zich richten op het directe gebrek waarmee zij te maken hebben. Voor het langetermijnperspectief is dan geen cognitieve ruimte meer, terwijl dat paradoxaal genoeg nu juist vaak nodig is om de schaarste te kunnen oplossen. Het maakt daarbij niet uit wat de schaarste betreft: geld, tijd, of zekerheid – het zorgt er allemaal voor dat mensen onvoldoende cognitieve ruimte hebben om zich op de lange termijn te richten.

Op deze wijze kan werkonzekerheid een remmende werking hebben op proactief loopbaangedrag; een werkonzekere context kan ertoe leiden dat mensen zich alleen nog richten op kortetermijnoplossingen, zoals het verkrijgen van een volgend contract of een volgende opdracht. De kortetermijnfocus gaat ten koste van de langetermijnfocus, oftewel ten koste van het proactieve loopbaangedrag. Iemand die continu op zoek moet naar een volgend contract heeft immers weinig ruimte om een netwerk op te bouwen, een training te volgen of vaardigheden te ontwikkelen die van pas kunnen komen in de toekomst – terwijl dergelijke proactieve gedragingen nu juist werkzekerheid kunnen bieden (Koen & Parker 2018). Ook heeft zo iemand vaak niet de cognitieve ruimte om effectief gebruik te maken van aangeboden activerings- en trainingsprogramma's (Hobfoll 1989). Met andere woorden: een onzekere context leidt ertoe dat mensen minder goed in staat zijn hun eigen werkzekerheid te creëren: zij komen in een negatieve spiraal terecht.

## Het Mattheus-effect van werkonzekerheid

Deze negatieve spiraal lijkt sterk op het zogenoemde Mattheus-effect: een opeenstapeling van voor- of nadelen (Merton 1968). Dit effect staat ook wel bekend als *the rich get richer while the poor get poorer*. In dit geval kan het Mattheus-effect worden uitgelegd als ‘een zekere arbeidsmarktpositie vermindert werkonzekerheid, terwijl een onzekere arbeidsmarktpositie werkonzekerheid juist versterkt’. Mensen met een zekere arbeidsmarktpositie hebben immers in veel gevallen betere mogelijkheden (vaardigheden, een netwerk, etc.) om ander werk te vinden – zij kunnen hun zekerheid uit andere bronnen halen. Mensen met een onzekere arbeidsmarktpositie hebben daarentegen minder bronnen waaruit zij alternatieve zekerheid kunnen halen.

Om dit negatieve mechanisme te doorbreken, stel ik voor dat we de focus in het arbeidsmarktbeleid leggen op de context, in plaats van op het individu. Dat wil zeggen: naast mensen te activeren en te stimuleren om proactief bezig te zijn met hun loopbaan, zouden we een context moeten creëren die mensen in staat stelt om dat zelf te doen. In een tweede onderzoeksproject, ondersteund door de Goldschmeding Foundation, worden concrete manieren onderzocht om meer cognitieve ruimte te creëren bij mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en daarmee de negatieve spiraal van werkonzekerheid te doorbreken. Hier bespreek ik kort twee van deze manieren en de verwachte uitkomsten.

### *Inkomenszekerheid*

Veel mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt werken op oproepbasis of in korte, opeenvolgende projecten. Daardoor varieert het aantal uren dat zij per week werken en daarmee ook het inkomen. Met andere woorden: zij hebben zowel te maken met werkonzekerheid als met onzekerheid over hun inkomen. Door deze mensen een maand-

of jaarsalaris in plaats van een uurloon te bieden, is het inkomen minder sterk gekoppeld aan het aantal beschikbare werkuren. Dergelijke ‘inkomenszekerheid’ heeft de potentie om ook het gevoel van werkonzekerheid op termijn weg te nemen – dat wil zeggen: de onzekerheid die normaal gesproken het cognitieve vermogen aantast om te plannen voor de langere termijn. Door inkomenszekerheid te bieden, kunnen mensen hun aandacht richten op het opbouwen van een netwerk of het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden (dat wil zeggen: op proactief loopbaangedrag). Ook kan het ervoor zorgen dat mensen effectief gebruikmaken van activerings- en trainingsprogramma’s. Met andere woorden: inkomenszekerheid kan ertoe leiden dat mensen gebruikmaken van aangeboden mogelijkheden of zelf mogelijkheden creëren die hun werkzekerheid kunnen bieden.

Een belangrijke kanttekening is echter dat het bieden van inkomenszekerheid onvoldoende is om de negatieve consequenties van werkonzekerheid direct te verminderen. Werk biedt naast inkomen immers ook bevrediging van basisbehoeften, zoals structuur, zingeving en sociale interactie, en het vormt een belangrijk onderdeel van iemands identiteit (Jahoda 1981). Dit betekent dat het bieden van inkomenszekerheid de negatieve spiraal niet direct kan doorbreken omdat de bron van stress blijft bestaan – mensen ervaren nog steeds werkonzekerheid. Omdat inkomenszekerheid echter wél de cognitieve ruimte kan bieden voor proactief loopbaangedrag, zullen mensen op termijn ook meer werkzekerheid ervaren. Met andere woorden: naar verwachting creëert inkomenszekerheid op termijn werkzekerheid, mits het ruimte geeft voor proactief loopbaangedrag.

### *Nudging*

Door proactief loopbaangedrag terug te brengen naar het dagelijks niveau vergt het wellicht minder cognitieve ruimte. Nudging kan daarbij



behulpzaam zijn. Nudging houdt in dit geval in dat er kleine opdrachten worden gegeven met een schijnbare kortetermijnfocus, gericht op proactief loopbaangedrag. Wanneer de ervaringen met deze kleine opdrachten positief zijn, geeft dat mensen vertrouwen en ruimte om dergelijke activiteiten opnieuw te ondernemen, ook op eigen initiatief. Dit proces van *enactive mastery* (Bandura 1997) kan er mogelijk voor zorgen dat de negatieve spiraal van onzekerheid bij mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt wordt doorbroken. Een contextgebonden nudging-interventie is daarmee een eerste stap naar werkzekerheid voor mensen aan deze zijde van de arbeidsmarkt.

### **Werkzekerheid is een gedeelde verantwoordelijkheid**

Om het probleem van werkonzekerheid in de veranderende arbeidsmarkt te ondervangen, moeten we het bij de wortels aanpakken: we moeten trachten werkonzekerheid te verminderen of zelfs te voorkomen. Ik heb besproken hoe proactief loopbaangedrag het ontstaan van werkonzekerheid in een onzekere arbeidsmarkt kan voorkomen, of eigenlijk: hoe proactief loopbaangedrag een alternatieve bron voor zekerheid kan zijn in een onzekere arbeidsmarkt. Door de nadruk te leggen op proactief loopbaangedrag, kan de stap worden genomen naar het creëren van nieuwe vormen van zekerheid. De kans dat arbeidsmarktontwikkelingen als flexibilisering en digitalisering afnemen of verdwijnen, is immers klein. Het is dus van belang dat werkzekerheid in de toekomst op een nieuwe, proactieve, manier wordt vormgegeven.

Werkonzekerheid is echter een complex fenomeen, waarbij niet alleen inzicht nodig is in de wisselwerking tussen arbeidsmarktontwikkelingen en individueel (proactief) gedrag, maar ook in de context. Zonder de juiste context is het lastig of zelfs onmogelijk om zelf zekerheid te creëren en bronnen op te bouwen die zekerheid kunnen bieden. De toekomst van werkzekerheid is daarom een gedeelde verant-

woordelijkheid, waarbij de verantwoordelijkheid alleen bij het individu gelegd kan worden wanneer overheid en organisaties de voorwaarden scheppen om proactief met de loopbaan om te gaan.

---

## Literatuur

- Bandura, A., 1997. *Self-efficacy. The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- CPB, 2015. *Kansrijk arbeidsmarktbeleid*. Den Haag: CPB.
- Edwards, J.R., 1992. A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations. *Academy of Management Review*, 17(2).
- Euwals, R., Graaf-Zijl, M. de & Vuuren, D. van, 2016. *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt*. Den Haag: CPB.
- Frese, M., Hass, L. & Friedrich, C., 2016. Personal initiative training for small business owners. *Journal of Business Venturing Insights*, 5.
- Hobfoll, S.E., 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3).
- Jahoda, M., 1981. Work, employment, and unemployment. Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist*, 36(2).
- Koen, J., 2013. *Prepare and pursue. Routes to suitable (re-)employment*. Dissertatie. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Koen, J. & Parker, S.K., (2018). Tackling the root of insecurity: why some workers experience less insecurity in today's labor market. *Proceedings of the Seventy-eighth Annual Meeting of the Academy of Management*.  
Via: doi.org/10.5465/AMBPP.2018.73
- Merton, R.K., 1968. The Matthew Effect in Science. *Science*, 159(3810).
- Parker, S.K., Bindl, U.K. & Strauss, K., 2010. Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4).
- Shah, A.K., Mullainathan, S. & Shafir, E., 2012. Some Consequences of Having Too Little. *Science*, 338.

- Shoss, M., 2017. Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6).
- Strauss, K. & Parker, S.K., 2015. Intervening to Enhance Proactivity in Organizations: Improving the Present or Changing the Future. *Journal of Management*.
- Stynen, D. & Witte, H. de, 2011. Baanonzekerheid en sympathie voor extreemrechtse partijen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 27(1).
- Sijbom, R.B.L. & Koen, J., 2019. *Proactive personality and employee silence. A person-situation approach*. Paper presented at the bi-annual meeting of the European Association of Work & Organizational Psychology, Turin, Italy.
- Vander Elst, T., Van den Broeck, A., De Cuyper, N. & Witte, H. de, 2014. On the reciprocal relationship between job insecurity and employee well-being: Mediation by perceived control? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4).
- Vianen, A.E.M. van, 2013. *Dynamische loopbanen. Een kwestie van vooruitkijken*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Vooren, M., Haelermans, C., Groot, W. & Maassen van den Brink, H., 2017. The effectiveness of active labour market policies: A meta-analysis. *TIER Working Paper*, 17/01.
- Witte, H. de, Vander Elst, T. & Cuyper, N. de, 2015. Job insecurity, health and well-being. In: Vuori, J., Blonk, R.W.B. & Price, R.H. (eds.), *Sustainable working lives. Managing work transitions and health throughout the life course*. Dordrecht: Springer.

