

Sylviusweg 71
2333 BE Leiden
Postbus 3005
2301 DA Leiden

www.tno.nl

T +31 88 866 90 00
E jessie.koen@tno.nl

TNO-rapport

Perspectief & Initiatief

Deelproject 1: inventarisatie

Datum	31 oktober 2022
Auteur(s)	Dr. Jessie Koen (TNO, Universiteit van Amsterdam) Dr. Maarten van Bezouw (Universiteit van Amsterdam) Drs. Malte van Veen (TNO)
Mede mogelijk gemaakt door:	Goldschmeding Foundation
Projectnaam	Perspectief & Initiatief
Projectnummer	24.2

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2022 TNO

Samenvatting

Onderzoeksproject Perspectief & Initiatief

De veranderende arbeidsmarkt brengt bij veel werkenden onzekerheid en stress met zich mee over de toekomst van werk. Dit maakt het lastig om vooruit te kijken en vooruit te handelen (proactiviteit) en kan zelfs zorgen dat mensen helemaal geen loopbaaninitiatief meer nemen (inactiviteit). In het project Perspectief & Initiatief onderzoeken wij **welke voorwaarden ('resources') in de omgeving kunnen worden gecreëerd om proactiviteit te bevorderen**. Zelfs, of juist, wanneer er onzekerheid heerst.



Deelproject 1: inventarisatie

Dit rapport beschrijft de opzet en resultaten van het eerste deelproject; de inventarisatie. Deze inventarisatie bestond uit drie onderdelen: **focusgroepen met verschillende stakeholders, empirisch vragenlijstonderzoek, en secundaire analyses over bestaande (inter-)nationale datasets**. Door de bevindingen van deze onderdelen te integreren hebben wij in kaart gebracht welke micro-, meso- en macrofactoren bijdragen bij aan proactiviteit in onzekere werksituaties.



Onzekerheid remt proactiviteit en voedt inactiviteit

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat mensen **minder proactief loopbaangedrag en méér loopbaaninactie** vertonen naarmate zij meer onzekerheid ervaren over de toekomst van hun werk. Andersom lijkt het omzetten van baanonzekerheid in proactiviteit bijzonder moeilijk.



Sociale omgeving vermindert nadelige impact van onzekerheid

Het bevorderen van proactiviteit vereist een aanpak die past bij de mate van baanonzekerheid. In zekere werksituaties hangt proactiviteit af van de directe sociale omgeving (waarin proactiviteit gesteund en gewaardeerd wordt door vrienden, collega's én leidinggevenden). In onzekere werksituaties hangt proactiviteit af van de bredere sociale omgeving (de leercultuur binnen de organisatie, vakbondsvertegenwoordiging en het arbeidsmarkt- en opleidingsbeleid vanuit de overheid).



Inhoudsopgave

1	Projectbeschrijving	4
1.1	Achtergrond	4
1.2	Onderzoeksvraag	4
1.3	Onderzoeksopzet deelproject.....	5
1.4	Leeswijzer.....	5
2	Literatuuronderzoek	6
2.1	Aanpak.....	6
2.2	Welke factoren dragen bij aan proactiviteit?	6
2.3	Hoe werkt dat ten tijde van onzekerheid?	6
3	Focusgroepen	8
3.1	Aanpak.....	8
3.1.1	Samenstelling focusgroepen	8
3.1.2	Procedure focusgroepen	8
3.2	Bevindingen	9
3.3	Van focusgroep naar vragenlijstonderzoek	10
4	Vragenlijstonderzoek	13
4.1	Aanpak.....	13
4.2	Bevindingen	13
4.2.1	Steekproef	13
4.2.2	De basis: baanonzekerheid en proactiviteit/loopbaaninactie	13
4.2.3	Samenhang tussen de onderzochte factoren en proactief loopbaangedrag	15
4.2.4	Moderatie-effecten.....	16
4.2.5	Uitgelicht: lage SES'ers en 50-plussers	17
5	Secundaire analyses (inter-)nationale datasets	19
5.1	Aanpak.....	19
5.2	Bevindingen	19
5.2.1	Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)	19
5.2.2	Longitudinal Internet studies for the Social Sciences (LISS)	20
5.2.3	International Social Survey Program (ISSP)	20
6	Belangrijkste bevindingen en conclusie	22
6.1	Aanpak.....	22
6.2	Het stimuleren van proactief loopbaangedrag.....	22
6.3	Het stimuleren van proactief loopbaangedrag ten tijde van onzekerheid	23
6.4	Voorlopige conclusies.....	24
7	Hoe nu verder?	26
7.1	Vervolgstappen.....	26
7.2	Communicatie.....	26
8	Colofon	27
8.1	Refereren aan dit rapport:	27
8.2	Over de onderzoekers	27
8.3	Contact	27
9	Appendix	28

1 Projectbeschrijving

1.1 Achtergrond

'Eigen regie', Proactiviteit, en een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) zijn momenteel belangrijke thema's in onze maatschappij en economie. Deze gedragingen en initiatieven zijn namelijk nodig om goed inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt. Werkenden, of potentieel werkenden, die zich bezighouden met dergelijk 'proactief loopbaangedrag' zijn beter in staat om te gaan met veranderingen in hun loopbaan en ervaren minder onzekerheid over hun toekomst^{1,2}. Daarmee kunnen ook de fysieke en mentale klachten (zoals stress en burnout) die doorgaans gepaard gaan met gevoelens van onzekerheid voorkomen worden.

Helaas is proactief loopbaangedrag (vooruit denken, vooruit handelen, en 'eigen regie' pakken over de loopbaan) gemakkelijker gezegd dan gedaan: het is niet voldoende om mensen simpelweg te vertellen dat zij proactief met hun loopbaan om zouden moeten gaan. Sterker nog, omgevingsfactoren zoals de werksituatie of sociale zekerheid beïnvloeden sterk in hoeverre mensen überhaupt in staat zijn om proactief te zijn. Zo is het in onzekere werksituaties vaak lastiger om vooruit te kijken en vooruit te handelen². Loopbaaninactie (geen toekomstgerichte actie ondernemen ten behoeve van een loopbaan terwijl dat wel gewenst is) is in dit soort situaties waarschijnlijker.

Hoe kunnen we zorgen dat mensen ten tijde van onzekerheid tóch eigen regie over hun loopbaan pakken? Hoe stimuleer je proactief loopbaangedrag en verminder je loopbaaninactie?

In het project "Perspectief & Initiatief", uitgevoerd door TNO en de Universiteit van Amsterdam en ondersteund door de Goldschmeding Foundation, onderzoeken we welke voorwaarden in de omgeving (organisatie, beleid) proactiviteit zouden kunnen bevorderen en loopbaaninactie kunnen verminderen – zelfs, of juist wanneer er onzekerheid heerst.

1.2 Onderzoeksvraag

Het project "Perspectief & Initiatief" bestaat uit meerdere deelprojecten. In deelproject 1 (inventarisatie) stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

Welke individuele (micro-), organisatie- (meso-), en institutionele/maatschappelijke (macro-) factoren dragen bij aan proactiviteit in onzekere werksituaties?

In dit deelproject hebben we ons specifiek gericht op factoren die volgens de wetenschappelijke theorie een stimulerende rol kunnen spelen voor proactiviteit³ (zie ook [§2.1](#)) én die door beleid en/of de sociale omgeving verbeterd kunnen worden.

¹ Koen, J. & Parker, S.K. (2020). In the eye of the beholder: How proactive behavior alters perceptions of insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(6), 385-400.

² Koen, J. & van Bezouw, M.J. (2021). Acting proactively to manage job insecurity: how worrying about the future of one's job may obstruct future-focused thinking and behavior. *Frontiers in Psychology*.

³ Urbach, T., Den Hartog, D. N., Fay, D., Parker, S. K., & Strauss, K. (2021). Cultural variations in whether, why, how, and at what cost people are proactive: A followership perspective. *Organizational Psychology Review*, 11(1), 3-34.

Met andere woorden, we hebben ons niet gericht op individuele factoren zoals persoonlijkheid of motivatie. Dat is met opzet: het stimuleren van (proactief) gedrag is namelijk nog te vaak gericht op het direct prikkelen van het individu: dergelijk gedrag wordt beloond of aangemoedigd via campagnes. Denk bijvoorbeeld aan de campagnes “Hoe Werkt Nederland” en “NL leert door” van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, die bedoeld zijn om een leven lang ontwikkelen te bevorderen. Uit onderzoek⁴ weten we echter dat we niet zozeer mensen zelf moeten prikkelen om proactief te zijn, maar juist een omgeving moeten creëren die hen in staat stelt om (uit zichzelf) proactief te zijn. Een dergelijke omgeving biedt de ruimte voor initiatief en ontwikkeling en zal daarmee eerder leiden tot proactiviteit, terwijl externe prikkels en een controlerende en forcerende omgeving eerder zullen leiden tot frustratie en inactiviteit⁵.

1.3 Onderzoeksopzet deelproject

Het doel van dit deelproject was om op een uitgebreide manier in kaart te brengen welke micro-, meso-, en macrofactoren zouden kunnen bepalen in hoeverre mensen al dan niet in staat zijn om eigen regie uit te oefenen over hun loopbaan (d.w.z., proactief loopbaangedrag vertonen) ten tijde van onzekerheid.

Het deelproject bestond uit de volgende onderdelen: allereerst hebben wij wetenschappelijke literatuur gecombineerd met de input vanuit ‘focusgroepen’. Deze focusgroepen bestonden uit verschillende stakeholders (werkenden met een lagere sociaaleconomische status (bv. mensen met een lager opleidingsniveau), 50-plussers, werkgevers, beleidsmakers, en experts). Vervolgens hebben wij een vragenlijst uitgezet onder een steekproef van werkenden in Nederland om empirisch vast te stellen of en hoe deze factoren zijn geassocieerd met proactiviteit dan wel loopbaaninactie. Tenslotte hebben wij secundaire analyses uitgevoerd over bestaande nationale en internationale datasets, waarbij wij hebben bekeken welke vergelijkbare factoren proactiviteit ten tijde van onzekerheid zouden kunnen bevorderen.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport bevat een overzicht van de verschillende onderdelen die zijn uitgevoerd in het kader van het deelproject 1 (inventarisatie). In §2 wordt een kort overzicht gegeven van de bevindingen uit het literatuuronderzoek. In §3 worden de opzet en bevindingen vanuit de focusgroepen beschreven. In §4 worden de resultaten besproken die voortkwamen uit de analyses over het vragenlijstonderzoek en in §5 de resultaten die voortkwamen uit de secundaire analyses over bestaande (inter-) nationale datasets. Vervolgens worden in §6 de belangrijkste bevindingen samengebracht en uitgelicht. In §7 gaan we in op de vervolgstappen binnen en buiten het project Perspectief & Initiatief. Meer informatie over de onderzoekers, het project en contactgegevens is te vinden in §8.

⁴ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and wellbeing. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

⁵ Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-335.

2 Literatuuronderzoek

2.1 Aanpak

De eerste stap van de inventarisatie was om aan de hand van literatuuronderzoek factoren in kaart te brengen die proactiviteit kunnen bevorderen. Hieronder geven wij een overzicht van deze factoren. Vervolgens bespreken we welke van deze factoren potentieel kunnen bijdragen aan proactief loopbaangedrag ten tijde van baanonzekerheid.

2.2 Welke factoren dragen bij aan proactiviteit?

Er is een groot aantal factoren in de literatuur te vinden die proactief gedrag kunnen bevorderen. Een veelgebruikt theoretisch kader voor het onderzoek naar proactiviteit, dat ook in de huidige context relevant is, is het kader van Parker en haar collega's⁶. Volgens dit kader zijn er grofweg drie 'motivational states' (drijfveren) die ervoor zorgen dat werkenden proactief gedrag vertonen: 1) wanneer zij een doel hebben dat ze met het proactief gedrag willen bereiken ('reason to'), 2) wanneer zij zichzelf in staat achten om proactief aan de slag te gaan ('can do'), en 3) wanneer zij het proactief gedrag als positief ervaren ('energized to').

Deze drijfveren om proactief gedrag te vertonen worden op hun beurt bepaald door persoonlijkheidsfactoren, individuele normen en waarden, en vaardigheden (micro), maar ook door omgevingsfactoren zoals leiderschap, sociale processen, beslissingsruimte en de organisatiecultuur (meso en macro). Zo zijn werkenden eerder geneigd om proactief gedrag te laten zien naarmate zij meer procedurele rechtvaardigheid ervaren binnen hun organisatie, omdat proactiviteit dan tot positieve uitkomsten zal leiden en het risico dat proactiviteit tot negatieve uitkomsten leidt beperkt is.⁶

Kortom, er bestaan bepaalde randvoorwaarden die ervoor zorgen dat werkenden proactief willen én kunnen zijn. Deze randvoorwaarden worden ook wel resources of hulpbronnen genoemd.

2.3 Hoe werkt dat ten tijde van onzekerheid?

Recent onderzoek^{7,8} laat zien dat onzekerheid over de toekomst van werk de proactiviteit van werkenden nadelig beïnvloedt. Dit geldt zowel voor cognitieve baanonzekerheid (de inschatting van de kans op baanverlies) als voor affectieve baanonzekerheid (zorgen en angst over mogelijk baanverlies).

Eén van de redenen voor de verminderde proactiviteit ten tijde van onzekerheid is dat mensen die baanonzekerheid ervaren onvoldoende hulpbronnen hebben om proactief met hun loopbaan bezig te kunnen zijn⁹. Zo blijkt dat mensen die zich zorgen maken over de toekomst van hun werk minder cognitieve ruimte ervaren —die is

⁶ Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.

⁷ Koen, J., & Parker, S. K. (2020). In the eye of the beholder: How proactive coping alters perceptions of insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(6), 385-400.

⁸ Langerak, J. B., Koen, J., & van Hooft, E. A. (2022). How to minimize job insecurity: The role of proactive and reactive coping over time. *Journal of Vocational Behavior*, 136, 103729.

⁹ Cangiano, F., Parker, S. K., & Ouyang, K. (2021). Too proactive to switch off: When taking charge drains resources and impairs detachment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(2), 142-154.

immers al ‘bezet’ door de zorgen over het werk— en minder goed in staat zijn om toekomstgericht te denken^{10,11}. De drijfveren ‘can do’ en ‘energized to’ ontbreken dus. Hierdoor wordt het moeilijker om vooruit te handelen, oftewel, om proactief met de loopbaan bezig te zijn.

Er zijn echter ook aanwijzingen dat de belemmerende werking van baanonzekerheid op proactief loopbaangedrag kan worden verminderd door ervoor te zorgen dat de werkende voldoende hulpbronnen heeft. Een voorbeeld hiervan is het hebben van voldoende bestaanszekerheid: zzp’ers die tijdens de coronacrisis baanonzekerheid ervaarden waren beter in staat hun onzekerheid om te zetten in proactiviteit naarmate zij minder problemen hadden om rond te komen¹¹.

Met het hierboven besproken onderzoek als basis zijn wij in het huidige onderzoeksproject op zoek gegaan naar hulpbronnen op micro-, meso- en macroniveau, die de nadelige effecten van baanonzekerheid op proactiviteit kunnen verminderen —of zelfs kunnen zorgen dat onzekerheid kan worden omgezet in proactiviteit.

¹⁰ Alisic, A., & Wiese, B. S. (2020). Keeping an insecure career under control: The longitudinal interplay of career insecurity, self-management, and self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103431.

¹¹ Koen, J., & van Bezouw, M. J. (2021). Acting Proactively to Manage Job Insecurity: How Worrying About the Future of One’s Job May Obstruct Future-Focused Thinking and Behavior. *Frontiers in Psychology*, 4579.

3 Focusgroepen

3.1 Aanpak

De tweede stap van de inventarisatie was om met verschillende groepen stakeholders in gesprek te gaan over welke factoren volgens hen proactiviteit ten tijde van werkonzekerheid zouden kunnen stimuleren. Dat hebben wij gedaan door focusgroepen te organiseren.

3.1.1 Samenstelling focusgroepen

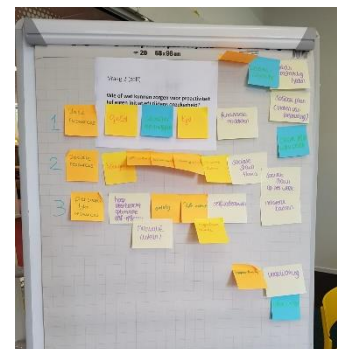
Sociale homogeniteit binnen een groep is belangrijk om *self disclosure* te bevorderen (d.w.z., zelfonthulling, een communicatieproces waarbij de ene persoon kennis en informatie over zichzelf met een ander deelt). Wij hebben er daarom voor gekozen om de verschillende groepen stakeholders in vijf aparte focusgroepen te laten deelnemen. De deelnemers zijn benaderd via het netwerk van de onderzoekers en via verschillende projectpartners. De uiteindelijke focusgroepen bestonden uit 2-8 representanten van 50-plussers, werkenden met een lage sociaal-economische status (SES), werkgevers, beleidsmakers, en experts op het gebied van de arbeidsmarkt en werkzekerheid.



3.1.2 Procedure focusgroepen

De 5 focusgroepen vonden plaats in april en mei 2022 en duurden ieder 2 uur, inclusief lunchpauze. Er waren tenminste twee onderzoekers aanwezig: één moderator en één notulist. Deelnemers werden ontvangen op een voor de deelnemers goed bereikbare locatie in Nederland (Utrecht, Den Haag of Amsterdam). Nadat zij een toestemmingsformulier hadden ondertekend werd het verdere verloop van de focusgroep opgenomen met een audiorecorder. Na een korte kennismaking en 'ice-breaker' volgde een uitleg van het doel en de procedure van de focusgroepen. Vervolgens werden aan deelnemers drie vragen voorgelegd, die zij eerst individueel (5-10 minuten) en daarna gezamenlijk (10-15 minuten) moesten beantwoorden.

1. *Wie of wat kunnen zorgen voor proactiviteit tijdens onzekerheid – en hoe dan precies?*
2. *Welke drempels zijn er die ervoor zorgen dat mensen inactief blijven en niet proactief met hun toekomst bezig gaan?*
3. *In wat voor soort organisaties zijn (tijdelijke) werknemers het meest proactief met de toekomst van hun werk bezig?*



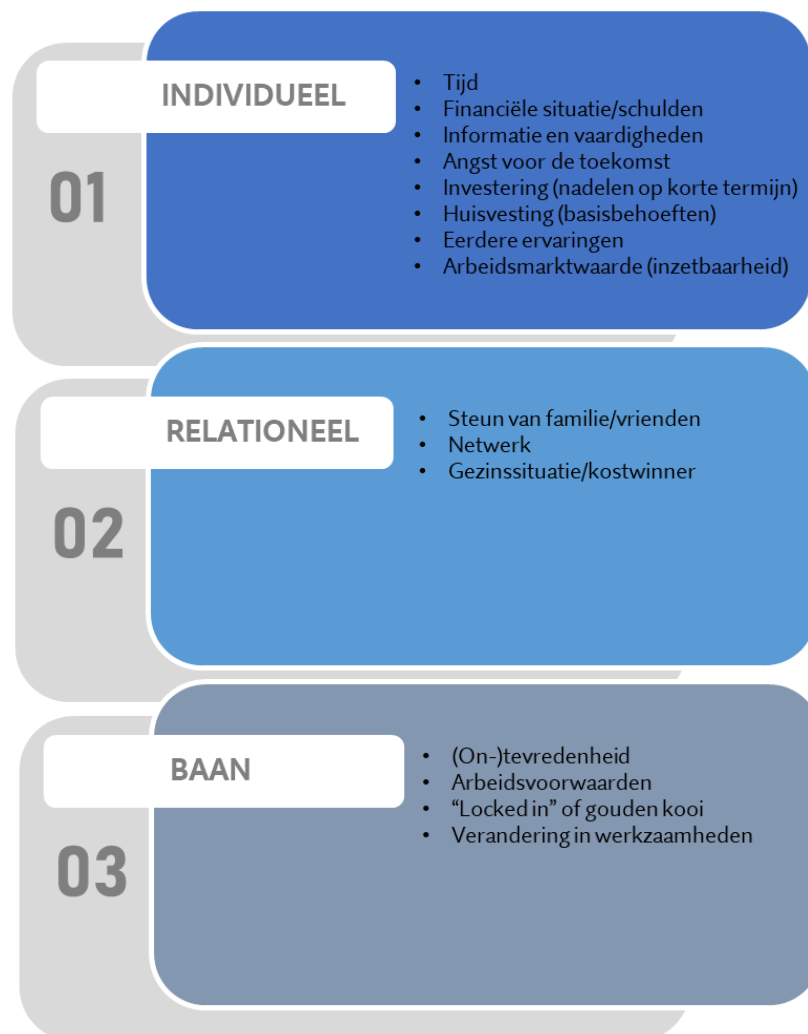


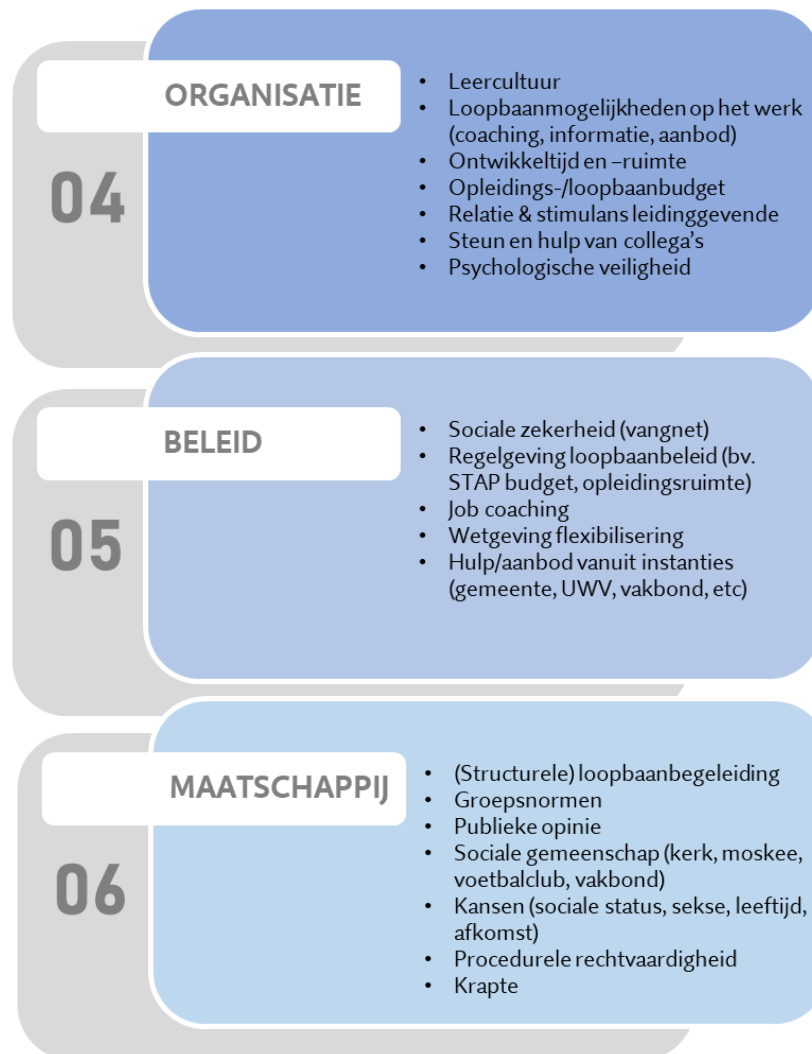
De individuele antwoorden werden op post-its geschreven en vervolgens gezamenlijk besproken.

Aan het einde van iedere vraag moesten de deelnemers in consensus een top drie van de meest belangrijke factoren kiezen.

3.2 Bevindingen

Na afronding van alle focusgroepen hebben wij met behulp van transcripten van de audio-opnames en de gemaakte aantekeningen een lijst gemaakt van de factoren die uit de focusgroepen naar voren zijn gekomen. Elke focusgroep werd door tenminste twee onderzoekers geanalyseerd. Vervolgens werden de factoren gezamenlijk besproken en gecategoriseerd. In het schema hieronder worden de belangrijkste en de meest genoemde factoren per categorie weergegeven.





3.3 Van focusgroep naar vragenlijstonderzoek

Na de inventarisatie en categorisatie van de factoren die proactiviteit ten tijde van werkonzekerheid zouden kunnen stimuleren, volgde de verdere selectie van factoren voor het vragenlijstonderzoek. Factoren die voldeden aan de volgende kenmerken werden opgenomen in het vragenlijstonderzoek:

- Omgevingsfactor en/of geen persoonlijkheidsfactor;
- Tenminste enige mate van handelingsperspectief;
- Geen overlap met andere factoren;
- Theoretisch plausible invloed op werkzekerheid en/of proactiviteit (gebaseerd op de wetenschappelijke literatuur, zie §2).

Na selectie werden per factor gevalideerde schalen gezocht of, wanneer deze niet voorhanden waren, vergelijkbare schalen aangepast of samengesteld. De tabel hieronder geeft een overzicht van de factoren die zijn opgenomen in het vragenlijstonderzoek.

Variabele	Toelichting
Kernvariabelen	
Cognitieve baanonzekerheid	Individuele inschatting van de kans op baanverlies
Affectieve baanonzekerheid	Zorgen en angst over mogelijk baanverlies
Proactief loopbaangedrag	Vooruit denken, vooruit handelen, en 'eigen regie' pakken over de loopbaan (d.m.v. plannen, raadplegen van leidinggevende, collega's en/of vrienden, nieuwe vaardigheden leren, en een relevant netwerk opbouwen)
Loopbaaninactie	Geen toekomstgerichte actie ondernemen ten behoeve van een loopbaan terwijl dat wel gewenst is
Individuele factoren	
Tijd voor proactiviteit	De deelnemer heeft voldoende tijd of kan tijd vrij maken om bezig te zijn met kwesties rondom de eigen loopbaan
Financieel stabiel	De deelnemer heeft voldoende inkomen, spaargeld of vermogen voor de gewenste levensstandaard
Langdurige schulden	De deelnemer heeft een betalingsachterstand (bv. huurschuld) – langer dan 12 maanden
Onoplosbare schulden	De deelnemer heeft een betalingsachterstand (bv. huurschuld) – langer dan 12 maanden die niet zelf op te lossen is
Loopbaaninzicht	De deelnemer heeft zelfkennis wat betreft loopbaanwensen en kansen
Opleidingsvaardigheden	De genoten opleiding gaf de deelnemer voldoende loopbaanvaardigheden (bv. inzicht in loopbaaninteresses)
Arbeidsmarktwaarde	De inschatting van de mogelijkheden van de deelnemer om (ander) werk te kunnen krijgen
Cognitieve ruimte	De deelnemer had voldoende mentale capaciteit voor complexere, toekomstgerichte taken (bv. niet snel afgeleid zijn)
Relationele factoren	
Steun vrienden/familie	De deelnemer had sociale steun, kon praten over problemen, kon rekenen op vrienden of familie bij problemen
Organisatiefactoren	
Leercultuur	In de organisatie waar deelnemer werkt zijn voldoende mogelijkheden voor opleidingen en zelfontwikkeling
Steun leidinggevende	Een kwalitatief goede steun van leidinggevende/manager
Steun collega's	De deelnemer had sociale steun, kon praten over problemen, kon rekenen op collega's bij problemen.
Psychologische veiligheid	De deelnemer ervaaarde een open en veilig klimaat in hun organisatie
Beleidsfactoren	
Sociale zekerheid	De inschatting van de deelnemer dat de overheid voldoende sociale zekerheid (bv. uitkeringen, werk-naar-werkbeleid) biedt voor loopbaanstappen

Opleidingsbudget van overheid	De deelnemer heeft gebruik gemaakt van opleidingsbudget (bv. STAP) vanuit de overheid
Loopbaancoach van overheid	De deelnemer heeft gebruik gemaakt van een loopbaancoach vanuit de overheid
Hulp van instanties	Mogelijkheden voor de deelnemers om hulp te krijgen van instanties (bv. gemeente en UWV) bij loopbaanstappen

Maatschappelijke factoren

Groepsnormen	Mensen in omgeving van de deelnemers vinden proactiviteit (bv. het opbouwen van een netwerk) belangrijk
Lid Religieuze Organisatie	De deelnemer is lid van een kerk, moskee, of andere religieuze instelling
Lid Vakbond	De deelnemer is lid van een vakbond
Lid Vrijwilligersorganisatie	De deelnemer is lid van een humanitaire of vrijwilligersorganisatie
Lid Sportvereniging	De deelnemer is lid van een sportvereniging
Lid Lotgenotenvereniging	De deelnemer is lid van een zelfhulp- of lotgenotenvereniging
Procedurele rechtvaardigheid	De inschatting van de deelnemers over of hun eigen loopbaankansen worden bepaald door wie ze zijn (bv. op basis van leeftijd) /inschatting dat de regels voor iedereen hetzelfde zijn

4 Vragenlijstonderzoek

4.1 Aanpak

De derde stap van de inventarisatie was een vragenlijstonderzoek om in kaart te brengen welke van de factoren die genoemd werden in de focusgroepen (zie [§3.2](#)) samenhangen met proactief loopbaangedrag ten tijde van baanonzekerheid.

Waar mogelijk zijn bestaande en gevalideerde meetinstrumenten gebruikt om de factoren en uitkomsten te meten. De vragenlijst is uitgezet via [Prolific](#) onder 400 Nederlandse respondenten met een leeftijd tussen 18 en 67 jaar, die werk of uitzicht op werk hadden.

4.2 Bevindingen

4.2.1 Steekproef

In totaal hebben 297 respondenten de vragenlijst ingevuld. Afhankelijk van de precieze factoren zijn de analyses gebaseerd op de antwoorden van circa 290 deelnemers maar tenminste 251 deelnemers.

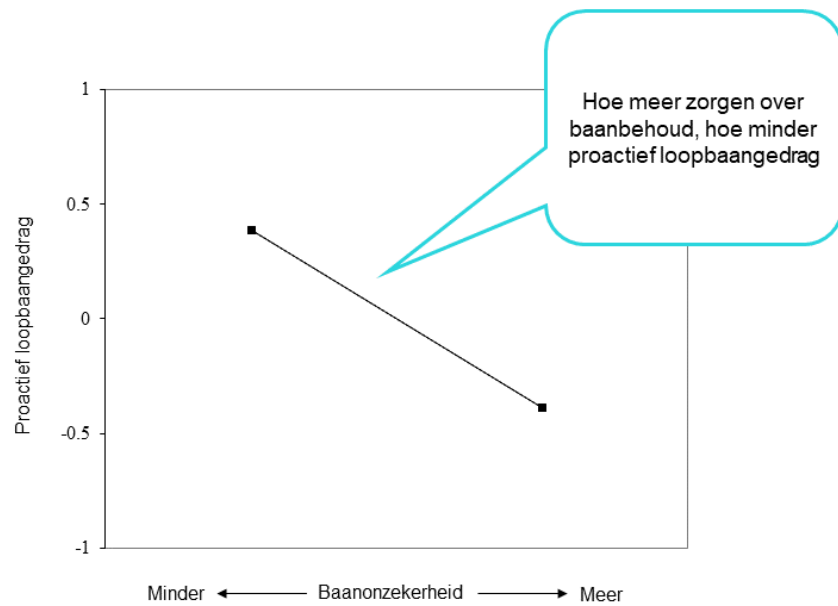
Van de deelnemers was 48,5% vrouw en 51,5% man. De gemiddelde leeftijd was 29,4 jaar (SD = 8,5 jaar) en de gemiddelde werkervaring 7,7 jaar (SD = 6.9). Het hoogst behaalde opleidingsniveau was voor 22,6% van de deelnemers de middelbare school, voor 8,8% MBO, voor 23,6% HBO, voor 18,5% WO Bachelor en voor 26,3% WO Master.

De steekproef bestond uit 136 deelnemers met een vaste aanstelling en 88 deelnemers met een tijdelijke aanstelling. Daarvan hadden 31 deelnemers uitzicht op een vaste aanstelling en 24 deelnemers een contract korter dan 1 jaar. De steekproef bevatte daarnaast 22 zzp'ers, 12 uitzendkrachten en 10 oproep/invalkrachten. 20 deelnemers hadden een flexibel of ander contract en 8 deelnemers hadden geen arbeidsovereenkomst. Het gemiddeld aantal uur dat deelnemers werkten volgens hun arbeidsovereenkomst was 25,9 uur (SD = 13,9).

Deelnemers werkten in verschillende sectoren. De grootste groep (n = 54) werkte in de ICT, gevolgd door het onderwijs (n = 39) en de zorg (n = 36). Relatief kleinere groepen werkten in de horeca (n = 24), handel (n = 20) en financiële sector (n = 20).

4.2.2 *De basis: baanonzekerheid en proactiviteit/loopbaaninactie*

We vonden dat zowel *affectieve* baanonzekerheid (*correlatie* = -.129) als *cognitieve* baanonzekerheid (*correlatie* = -.228) negatief samenhangen met proactief loopbaangedrag: hoe meer baanonzekerheid mensen ervaarden, hoe minder proactief loopbaangedrag zij vertoonden (zie figuur 1). Daarnaast vonden we dat proactief loopbaangedrag zeer sterk samenhang met loopbaaninactie (*correlatie* = -.611) en dat zowel *affectieve* (*correlatie* = .222) als *cognitieve* (*correlatie* = .262) baanonzekerheid samenhang met meer loopbaaninactie: hoe meer baanonzekerheid mensen ervaarden, hoe inactiever zij waren.



Figuur 1. Hoe meer baanonzekerheid mensen ervaren, hoe minder proactief loopbaangedrag zij vertonen.

Is er verschil in baanonzekerheid, proactief loopbaangedrag en loopbaaninactie tussen verschillende groepen?

Lager opgeleiden en hoger opgeleiden ervaren in gelijke mate onzekerheid over de toekomst van hun werk. Met andere woorden, de ervaren baanonzekerheid hangt niet af van het opleidingsniveau. Wel zien we bij hogere opleidingsniveaus een iets hogere mate van proactief loopbaangedrag en een iets lagere mate van loopbaaninactie (zie ook de tabel hieronder).

Opleidingsniveau	Baanonzekerheid Affectief (schaal 1-5)	Baanonzekerheid Cognitief (schaal 1-5)	Proactief Loopbaangedrag (schaal 1-5)	Loopbaaninactie (schaal 1-5)
Middelbare School	2.3	2.1	3.1	2.9
MBO	2.7	2.1	3.4	2.7
HBO	2.2	2.0	3.3	2.9
WO Bachelor	2.3	2.1	3.5	2.7
WO Master	2.5	2.1	3.6	2.5

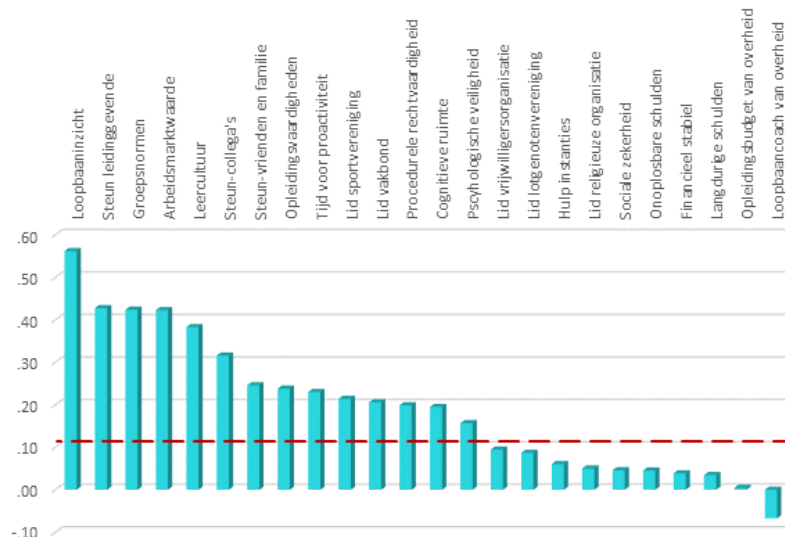
Deelnemers met een vast en/of (bijna) fulltime contract maakten zich niet meer of minder zorgen over de toekomst van hun werk dan deelnemers met een tijdelijk contract (affectieve onzekerheid). Wel schatten zij hun kans op baanbehoud iets hoger in dan deelnemers met een tijdelijk en/of parttime contract (zie tabellen hieronder).

Contracttype	Baanonzekerheid Affectief (schaal 1-5)	Baanonzekerheid Cognitief (schaal 1-5)	Proactief Loopbaan-gedrag (schaal 1-5)	Loopbaan-inactie (schaal 1-5)
Vast Contract	2.4	1.9	3.5	2.7
Tijdelijk Contract	2.4	2.2	3.3	2.8

Contracturen	Baanonzekerheid Affectief (schaal 1-5)	Baanonzekerheid Cognitief (schaal 1-5)	Proactief Loopbaan-gedrag (schaal 1-5)	Loopbaan-inactie (schaal 1-5)
0-10	2.4	2.4	3.2	2.9
11-20	2.4	2.2	3.2	2.9
21-30	2.8	2.4	3.4	2.8
31 of meer	2.3	1.9	3.5	2.7

4.2.3 Samenhang tussen de onderzochte factoren en proactief loopbaangedrag

Vrijwel alle onderzochte factoren bleken positief samen te hangen met proactief loopbaangedrag. Zoals de grafiek hieronder laat zien, zagen we de sterkste samenhang bij het hebben van voldoende loopbaaninzicht, steun van een leidinggevende en een directe sociale omgeving waarin proactief loopbaangedrag normaal is (groepsnormen).



Figuur 2. Sterkte van de correlaties tussen de onderzochte factoren en proactief loopbaangedrag. Correlaties >.10, boven de rode stippellijn, zijn significant.

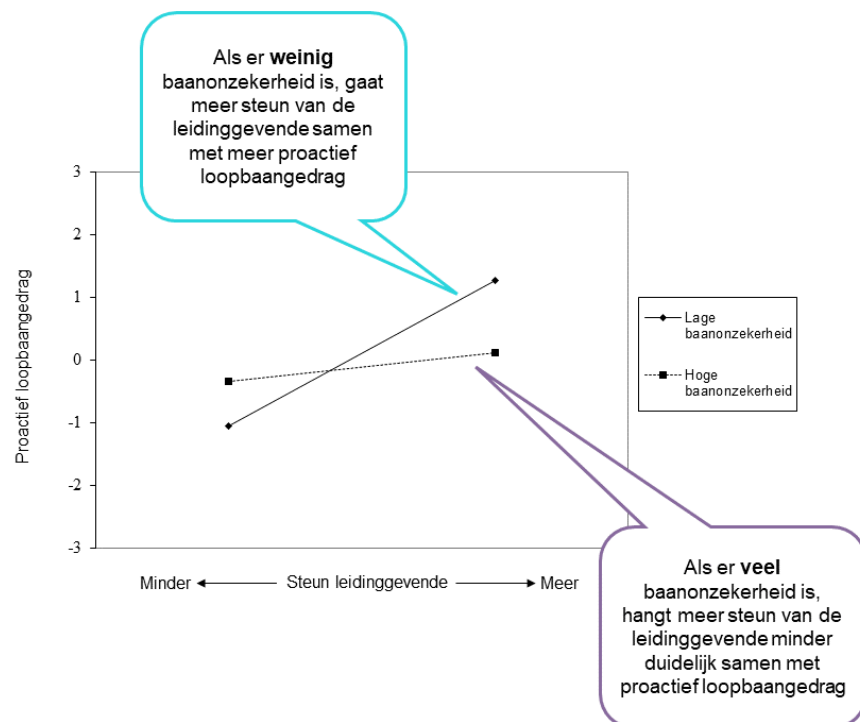
Naast proactief loopbaangedrag hebben we ook gekeken naar de samenhang met loopbaaninactie. We vonden hier vrijwel hetzelfde patroon, alleen dan in tegenovergestelde richting (geen afbeelding).

4.2.4 Moderatie-effecten

Welke factoren verminderen de nadelige effecten van baanonzekerheid op proactief loopbaangedrag?

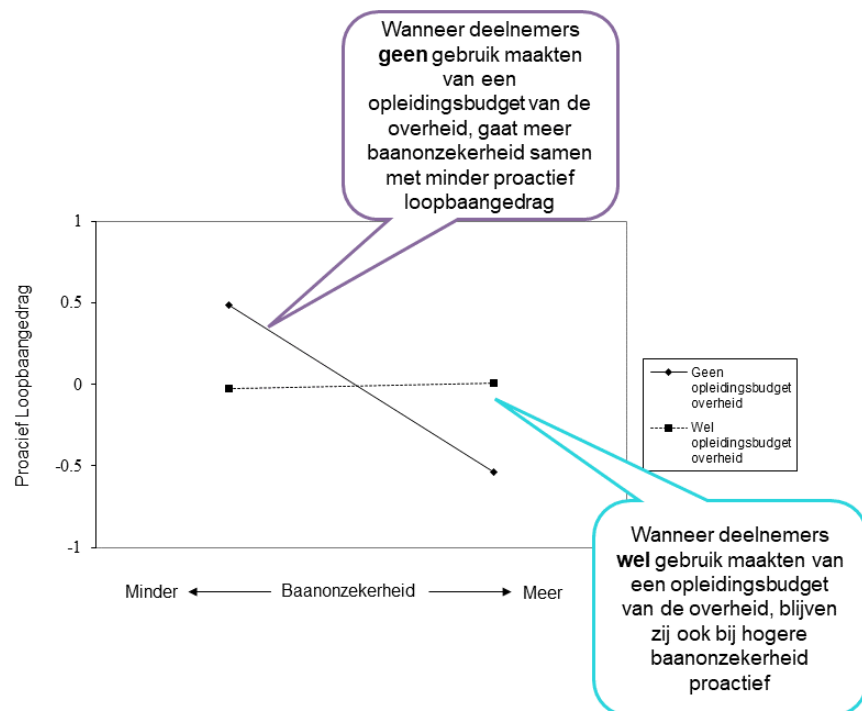
Een moderatie-effect houdt in dat een bepaalde factor (de moderator) de relatie tussen twee variabelen verandert. In dit onderzoek hebben we gekeken welke van de onderzochte factoren een moderatie-effect had op de hierboven getoonde negatieve relatie tussen baanonzekerheid en proactief loopbaangedrag.

De moderatie-analyses gaven geen eenduidig beeld van factoren die de nadelige effecten van baanonzekerheid op proactiviteit konden verminderen (zie [Appendix](#)). Nadere inspectie van de resultaten liet zien dat de positieve samenhang tussen de onderzochte factoren en proactief loopbaangedrag (zoals hierboven beschreven in [§ 4.2.3](#)) zwakker werd als er sprake was van baanonzekerheid. Met andere woorden, de doorgaans stimulerende werking van deze factoren voor proactief loopbaangedrag werd minder naarmate mensen meer baanonzekerheid ervaarden. Zo nam de stimulerende werking van steun van een leidinggevende voor proactief loopbaangedrag af naarmate deelnemers zich meer zorgen maakten over de toekomst van hun werk (zie figuur 3).



Figuur 3. De stimulerende werking van steun van een leidinggevende op proactief loopbaangedrag neemt af naarmate deelnemers zich meer zorgen maken over de toekomst van hun werk.

In een enkel geval lieten de resultaten wel de verwachte moderatie-effecten zien, waarbij een factor een buffer vormde tegen de nadelige effecten van baanonzekerheid op proactief loopbaangedrag. Dit was bijvoorbeeld het geval bij het opleidingsbudget van de overheid: wanneer deelnemers gebruik maakten of gebruik hadden gemaakt van een dergelijk opleidingsbudget, had baanonzekerheid geen nadelige effecten op hun proactief loopbaangedrag (zie figuur 4). Het is belangrijk om te vermelden dat het hier ging om een kleine groep deelnemers die gebruik maakte van deze vorm van overheidssteun, waardoor we geen harde conclusies kunnen trekken over de stabiliteit van dit moderatie-effect.



Figuur 4. De nadelige effecten van baanonzekerheid op proactief loopbaangedrag verdwijnen wanneer deelnemers gebruik maken van een opleidingbudget vanuit de overheid.

4.2.5 Uitgelicht: lage SES'ers en 50-plussers

In het onderzoeksproject "Perspectief & Initiatief" besteden we expliciet aandacht aan twee kwetsbare groepen: werkenden met een lagere sociaaleconomische status (SES) en oudere werkenden (50-plussers). We hebben in dit deelproject daarom ingezoomd op deze twee groepen.

De groep met een lagere SES bestond uit 68 deelnemers die middelbare school of lager als hoogste opleidingsniveau hadden. Deze deelnemers verschilden slechts op een aantal factoren van deelnemers met een hogere SES. Deelnemers met een lagere SES ervaren minder steun van collega's, hadden minder goed loopbaaninzicht, zaten vaker in een financieel lastige situatie, hadden vaker schulden, rapporteerden minder cognitieve ruimte, en ervaren meer onrechtvaardigheid op de arbeidsmarkt. Wel gaven deze deelnemers vaker aan dat ze op instanties (zoals de gemeente) konden rekenen.

De groep 50-plussers kon op basis van deze dataset niet apart worden onderzocht: slechts een klein aantal deelnemers ($n = 10$) was ouder dan 50.

5 Secundaire analyses (inter-)nationale datasets

5.1 Aanpak

De vierde stap van de inventarisatie was om secundaire analyses over bestaande (inter-)nationale datasets te doen. We hebben drie cross-sectionele datasets geselecteerd waarin affectieve baanonzekerheid, (een vorm van) proactief loopbaangedrag, en een aantal van de eerder onderzochte factoren waren opgenomen.

Twee datasets, de NEA en LISS, bestaan uit vragenlijstonderzoek onder Nederlandse deelnemers, terwijl het derde dataset, de ISSP, bestaat uit deelnemers uit verschillende landen en werelddelen. Om de resultaten zo goed mogelijk te kunnen vergelijken en te integreren, hebben we in alle datasets gebruik gemaakt van een variabele m.b.t. het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden als maat voor proactief loopbaangedrag.

De factoren die de nadelige gevolgen van baanonzekerheid op proactief loopbaangedrag mogelijk kunnen bufferen hebben we geselecteerd op basis van beschikbaarheid in de dataset en overlap met de eerder onderzochte factoren.

5.2 Bevindingen

5.2.1 *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)*

Voor de analyses binnen de NEA hebben wij gebruik gemaakt van de jaargangen 2019, 2020, en 2021. Het aantal deelnemers lag daardoor tussen de 116.068 en 165.987.

De resultaten van logistische regressieanalyses lieten allereerst zien dat affectieve baanonzekerheid negatief samenhang met de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden: hoe meer zorgen over baanbehoud, hoe kleiner de kans dat deelnemers een opleiding of cursus volgden.

Daarnaast lieten de resultaten zien dat deelnemers vaker een opleiding of cursus volgden (oftewel, vaker proactief loopbaangedrag vertoonden) wanneer het werk een hogere moeilijkheidsgraad had, er meer leermogelijkheden waren op het werk, en de leidinggevende de ontwikkeling van kennis en vaardigheden meer stimuleerde. Ook bleek dat deelnemers met een flexibele arbeidsrelatie (vergeleken met een vaste arbeidsrelatie) vaker een opleiding of cursus volgden.

Tenslotte lieten de resultaten zien dat de negatieve samenhang tussen baanonzekerheid en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden minder sterk was bij een lage werkdruk, weinig tot geen burnout klachten, een goede gezondheid, een goede werk-privé balans, stimulans tot leren en ontwikkelen vanuit de leidinggevende, een goede pensioenregeling, lidmaatschap van een vakbond en een goede belangenvertegenwoordiging vanuit de vakbond.

Andere factoren, zoals autonomie op het werk, steun van leidinggevende of collega's, inzetbaarheid, werktevredenheid en een rol als kostwinner bleken geen modererende werking te hebben op de relatie tussen baanonzekerheid en het ontwikkelen van

nieuwe vaardigheden. Ook vonden we geen factoren die ervoor zorgden dat baanonzekerheid de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden kon bevorderen.

5.2.2 *Longitudinal Internet studies for the Social Sciences (LISS)*

De LISS-data¹² die gebruikt zijn voor de analyses zijn verzameld in 2021. De deelnemers zijn een representatieve afspiegeling van de Nederlandse bevolking, waarvan de deelnemers met werk zijn gebruikt voor de analyses (n = 2.234 - 3.010, afhankelijk van de variabele).

Logistische regressie-analyses lieten zien dat baanonzekerheid ook hier negatief samenhangt met het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden middels het volgen van een cursus of opleiding.

Daarnaast lieten de resultaten zien dat deelnemers vaker een opleiding of cursus volgden (oftewel, vaker proactief loopbaangedrag vertoonden) wanneer zij tevreden waren over hun werk, onregelmatige uren werkten of overwerkten, meer gelegenheid hadden om vaardigheden te ontwikkelen op het werk, steun bij moeilijke situaties op het werk ervaarden en meer vooruitzichten op een promotie hadden.

De negatieve relatie tussen baanonzekerheid en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden middels een opleiding of cursus werd verminderd door algemene werktevredenheid en waardering voor het werk, tevredenheid over het salaris en werktijden, de sfeer onder collega's, en voldoende autonomie op het werk. Ook in deze dataset vonden we echter geen bewijs voor factoren die baanonzekerheid om zouden kunnen zetten in proactief loopbaangedrag.

Een aantal relevante factoren die niet samen bleken te hangen met baanonzekerheid en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden waren: pensioenvoorzieningen, in eigen tempo kunnen werken, het verlenen van mantelzorg, vooruitzichten op salarisverhoging, en het hebben van een partner met een betaalde baan.

5.2.3 *International Social Survey Program (ISSP)*

De analyses van ISSP zijn gebaseerd op een vragenlijst uit 2006 waarin specifiek gevraagd is naar werkhoudingen. De data bevatten antwoorden van 22.544 - 25.085 mensen uit 39 verschillende landen (afhankelijk van de variabele).

De resultaten lieten ook in deze dataset zien dat meer baanonzekerheid samenhangt met verminderd proactief loopbaangedrag: deelnemers waren minder geneigd om van een opleiding of cursus te volgen om hun vaardigheden te verbeteren of nieuwe vaardigheden op te doen.

Deelname aan een opleiding of cursus hing samen met een flink aantal factoren. Wat betreft de baan zelf hingen de volgende factoren positief samen met proactief loopbaangedrag in de vorm van het volgen van een opleiding of cursus: inkomen, promotiekansen, onvervangbaar zijn op het werk, het ervaren van autonomie, het hebben van een interessante baan, een baan waarbij je anderen helpt, danwel een baan waarbij je iets bijdraagt aan de maatschappij. Wat betreft de directe sociale omgeving op het werk hingen de volgende factoren positief samen met proactief loopbaangedrag in de vorm van het volgen van een opleiding of cursus: een goede relatie tussen manager en werknemer en tussen werknemers onderling, een goede binding met de organisatie, en een stimulerende leercultuur. Wat betreft de bredere sociale omgeving hingen de volgende factoren positief samen met proactief

¹² In dit rapport maken we gebruik van data van het LISS (Longitudinal Internet studies for the Social Sciences) panel afgenomen door CentERdata (Universiteit Tilburg, Nederland)

loopbaangedrag in de vorm van het volgen van een opleiding of cursus: een hogere sociale status, stemmen (in tegenstelling tot niet-stemmen), en lid zijn van een vakbond. Tenslotte bleek dat hoe moeilijker het voor iemand is om een andere baan te vinden, hoe minder geneigd diegene is om deel te nemen aan een opleiding of cursus er was.

Tenslotte lieten de resultaten zien dat de negatieve samenhang tussen baanonzekerheid en het volgen van een opleiding of cursus minder sterk was bij een goede leercultuur binnen de organisatie, een hogere sociale status, en betere kansen op promotie.

De relatie tussen managers en werknemers, de moeite met het vinden van een andere baan, de binding met de organisatie, en de ervaren autonomie over werkzaamheden bleken geen modererende werking te hebben op de relatie tussen baanonzekerheid en het volgen van een opleiding of cursus om vaardigheden te verbeteren of nieuwe vaardigheden op te doen.

6 Belangrijkste bevindingen en conclusie

6.1 Aanpak

De vijfde en laatste stap van de inventarisatie was om de resultaten uit de focusgroepen, het vragenlijstonderzoek en de analyses over (inter-)nationale datasets samen te brengen. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen uitgelicht.

6.2 Het stimuleren van proactief loopbaangedrag

Welke factoren hangen samen met proactief loopbaangedrag?

De figuur hieronder geeft een schematisch overzicht van de belangrijkste factoren die proactief loopbaangedrag kunnen stimuleren.



Figuur 5. Schematische weergave van geïdentificeerde factoren die samenhangen met proactief loopbaangedrag. Factoren met een * zijn factoren waarvan de positieve invloed op proactiviteit afneemt ten tijde van baanonzekerheid.

Op **micro-niveau** blijkt dat mensen eerder geneigd zijn om proactief loopbaangedrag te vertonen wanneer zij voldoende tijd daarvoor hebben, wanneer zij inzicht hebben in hun loopbaankansen en -wensen, en wanneer opleiding de mogelijkheid bood om vaardigheden te ontwikkelen die helpen om de loopbaan vorm te geven.

Op **meso-niveau** blijkt dat mensen eerder geneigd zijn om proactief loopbaangedrag te vertonen wanneer zij voldoende steun ervaren van familie, vrienden en collega's,

en wanneer het in hun directe sociale omgeving gangbaar is om proactief met de loopbaan bezig te zijn. Ook leden van een sportvereniging zijn eerder geneigd om proactief te zijn. Daarnaast blijkt dat mensen meer proactief loopbaangedrag vertonen wanneer zij steun en stimulans ervaren vanuit hun leidinggevende en wanneer er een leercultuur heerst binnen hun organisatie. Tenslotte zijn mensen met goed geregeld werk (voldoende inkomen, promotiekansen, een interessante of betekenisvolle baan, werktevredenheid) eerder geneigd proactief met hun loopbaan bezig te zijn.

Op **macro-niveau** blijkt dat mensen eerder geneigd zijn om proactief loopbaangedrag te vertonen wanneer zij lid zijn van een vakbond, wanneer zij het gevoel hebben dat de arbeidsmarkt een gelijk speelveld is (rechtvaardigheid) en wanneer zij inzetbaarheid of kansen op het vinden van werk hoger inschatten (arbeidsmarktwaarde).

6.3 Het stimuleren van proactief loopbaangedrag ten tijde van onzekerheid

Welke factoren zouden proactiviteit kunnen bevorderen wanneer er onzekerheid heerst over de toekomst van werk?

Het uiteindelijke doel van deelproject 1 (inventarisatie) was om in kaart te brengen welke micro-, meso-, en macrofactoren kunnen bepalen in hoeverre mensen in staat zijn om proactief loopbaangedrag te vertonen ten tijde van onzekerheid.

De resultaten duiden erop dat het relatief moeilijk is voor mensen om proactief met de loopbaan bezig te zijn ten tijde van onzekerheid: we hebben geen factoren kunnen vinden die proactiviteit bevorderen wanneer er onzekerheid heerst.

Sterker nog, de meeste van de geïnventariseerde micro-, meso- en macrofactoren blijken minder sterk samen te hangen met proactief loopbaangedrag naarmate mensen meer baanonzekerheid ervaren. Anders gezegd, de stimulerende werking van deze factoren op proactiviteit neemt af ten tijde van baanonzekerheid. In figuur 5 zijn deze factoren aangegeven met een sterretje.

Wel geven de resultaten zicht op een aantal micro-, meso- en macrofactoren die kunnen helpen om het doorgaans nadelige effect van baanonzekerheid op proactiviteit te verminderen. In figuur 6 worden deze factoren schematisch weergegeven.

Op **micro-niveau** blijkt dat baanonzekerheid minder sterk samenhangt met proactief loopbaangedrag bij mensen met een goede gezondheid, een goede werk-privé balans en voldoende autonomie op het werk. Op **meso-niveau** blijkt dat baanonzekerheid minder sterk samenhangt met proactief loopbaangedrag wanneer mensen goede promotiekansen rapporteren, wanneer zij voldoende gestimuleerd worden door hun leidinggevende om te leren en ontwikkelen, en wanneer er een leercultuur heerst binnen de organisatie. Op **macro-niveau** blijkt dat baanonzekerheid minder sterk samenhangt met proactief loopbaangedrag wanneer mensen een goede pensioenregeling hebben, wanneer zij lid zijn van een vakbond, en wanneer zij gebruik (kunnen) maken van een opleidingsbudget vanuit de overheid.



Figuur 6. Schematische weergave van geinventariseerde factoren die de negatieve samenhang tussen baanonzekerheid en proactief loopbaangedrag afzwakken.

6.4 Voorlopige conclusies

In dit deelproject 1 (inventarisatie) hebben we onderzocht of en hoe verschillende micro-, meso- en macrofactoren proactief loopbaangedrag zouden kunnen bevorderen wanneer mensen onzekerheid ervaren over de toekomst van hun werk. Dergelijk proactief loopbaangedrag draagt namelijk bij aan werkzekerheid, en daarmee aan de wendbaarheid en weerbaarheid van (potentieel) werkenden op een alsmaar veranderende arbeidsmarkt^{13,14}.

Hieronder bespreken we de belangrijkste voorlopige conclusies. In deelproject 2 (zie [§7](#)) gaan wij met deze voorlopige conclusies de diepte in, om zo concreet inzicht te kunnen bieden in de knoppen waaraan gedraaid kan worden om proactiviteit te stimuleren, zelfs als er sprake is van baanonzekerheid.

Onzekerheid remt proactiviteit en voedt inactiviteit

De gecombineerde resultaten van de focusgroepen, het vragenlijstonderzoek, en de analyses over meerdere (inter-)nationale datasets laten duidelijk zien dat mensen minder proactief loopbaangedrag en méér loopbaaninactie vertonen naarmate zij meer onzekerheid ervaren over de toekomst van hun werk.

¹³ Koen, J. & Parker, S.K. (2020). In the eye of the beholder: How proactive behavior alters perceptions of insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(6), 385-400.

¹⁴ Koen, J. & van Bezouw, M.J. (2021). Acting proactively to manage job insecurity: how worrying about the future of one's job may obstruct future-focused thinking and behavior. *Frontiers in Psychology*.

Onzekerheid lijkt moeilijk om te zetten in proactiviteit, maar de negatieve impact kan wel worden verminderd

Het omzetten van baanonzekerheid in proactief loopbaangedrag lijkt echter bijzonder moeilijk. Veel van de factoren die uit de focusgroepen naar voren kwamen bleken in de empirische toetsing direct samen te hangen met proactief loopbaangedrag, maar we vonden geen bewijs dat deze factoren proactiviteit ook konden bevorderen ten tijde van baanonzekerheid. Wel bleek een aantal factoren de doorgaans negatieve impact van baanonzekerheid op proactiviteit af te kunnen remmen.

Het stimuleren van proactiviteit vereist een andere aanpak ten tijde van onzekerheid

Wanneer we de bevindingen met elkaar combineren en integreren, kunnen we voorzichtig concluderen dat het stimuleren van proactief loopbaangedrag een andere aanpak vereist wanneer er relatief meer onzekerheid heerst over de toekomst van werk.

Proactief loopbaangedrag in zekere werksituaties

Zoals te zien is in figuur 5, lijkt proactief loopbaangedrag in 'normale' of relatief zekere werksituaties vooral af te hangen van de directe sociale omgeving: een omgeving waarin proactief met de loopbaan bezig zijn normaal is, waar (blijven) leren belangrijk is en gewaardeerd wordt, en waarbij familie, vrienden, collega's én leidinggevenden voldoende steun en stimulans bieden voor proactief loopbaangedrag zoals plannen, netwerken, en nieuwe vaardigheden ontwikkelen.

Proactief loopbaangedrag in onzekere werksituaties

Zoals te zien is in Figuur 6, lijkt proactief loopbaangedrag ten tijde van baanonzekerheid vooral af te hangen van de bredere sociale omgeving, zoals de leercultuur binnen de organisatie, vakbondsvertegenwoordiging en het arbeidsmarkt- en opleidingsbeleid vanuit de overheid.

De uitgangspositie van werkenden beïnvloedt mogelijk de impact van onzekerheid

Het is van belang om op te merken dat proactief loopbaangedrag, zowel in zekere als in onzekere werksituaties, ook lijkt af te hangen van de uitgangspositie van werkenden. Zo blijkt dat werkenden met 'goed geregeld werk' (voldoende inkomen, promotiekansen, een interessante of betekenisvolle baan, werktevredenheid) eerder geneigd zijn om proactief met hun loopbaan bezig te zijn, en blijkt baanonzekerheid een minder negatieve impact te hebben op proactiviteit van werkenden met goede fysieke en mentale gezondheid, een prettige werk-privé balans, en voldoende autonomie op het werk.

7 Hoe nu verder?

7.1 Vervolgstappen

Deelproject 1 (inventarisatie) biedt een uitgebreid overzicht van factoren die proactief loopbaangedrag kunnen stimuleren in werksituaties met en zonder baanonzekerheid. Tegelijkertijd is het met de huidige data en analyses niet mogelijk om aan te tonen of, en hoe, toename in de een bepaalde factor ook daadwerkelijk leidt tot een toename in proactief loopbaangedrag. We doen daarom nog geen concrete aanbevelingen op basis van de huidige resultaten.

De huidige inventarisatie biedt echter een uitstekende en zeer gedegen basis voor vervolgonderzoek binnen het project Perspectief & Initiatief, zoals het in de opzet ook bedoeld was. Op basis van deze inventarisatie zullen wij ons in het vervolgonderzoek met name richten op de uitgangspositie van werkenden en op hun sociale omgeving, zoals bijvoorbeeld sociale groepsnormen en/of (organisatie-)cultuur. Daarnaast zullen we onderzoeken of, en hoe, een combinatie van factoren meer is dan de som der delen. Zo kan het zijn dat steun van de leidinggevende alleen bevorderlijk is voor proactiviteit wanneer mensen goed geregeld werk hebben, of wanneer zij voldoende inzicht hebben in hun loopbaanmogelijkheden.

We maken daarbij gebruik van zowel experimenteel als longitudinaal observationeel onderzoek, waardoor het mogelijk is om uitspraken te doen over causaliteit en over fluctuaties in proactief loopbaangedrag.

7.2 Communicatie

Wij verwachten het vervolgonderzoek na de zomer van 2023 te hebben afgerond. In de maanden daarna zullen wij de bevindingen bespreken, duiden en aanscherpen met relevante stakeholders. Dit doen wij middels terugkoppelingsworkshops, presentaties, infographics en wetenschappelijke- en beleidsrelevante artikelen. Wij delen alle 'output' van het project Perspectief & Initiatief via de website van het [Expertisecentrum voor de Toekomst van Werk en Werkzekerheid](#).

Tezamen kunnen de bevindingen en bijbehorende output handelingsperspectief bieden voor bijvoorbeeld werkgevers en beleidsmakers: ze bieden inzicht in de knoppen waaraan gedraaid kan worden om proactiviteit te stimuleren, zelfs als er sprake is van baanonzekerheid.

8 Colofon

8.1 Refereren aan dit rapport:

Koen, J., van Bezouw, M.J. & van Veen, M. (2022). *Rapport Perspectief & Initiatief, Deelproject 1: inventarisatie*. TNO/Universiteit van Amsterdam.

8.2 Over de onderzoekers



Dr. Jessie Koen werkt als senior onderzoeker Future of Work bij TNO. Daarnaast is zij verbonden aan de afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Amsterdam, waar zij cum laude promoveerde op het onderwerp employability. Jessie houdt zich bezig met de impact van arbeidsmarktveranderingen (flexibilisering, technologie, toenemende onzekerheid) op werk en loopbaan en leidt verschillende grote onderzoeksprojecten op dit gebied. Ze zoekt graag de verbinding tussen wetenschap en praktijk via presentaties, workshops, artikelen, adviezen en (sociale) media. Jessie heeft voor haar werk meerdere prijzen en subsidies ontvangen en publiceert in toonaangevende wetenschappelijke tijdschriften.



Dr. Maarten van Bezouw is een postdoctoraal onderzoeker aan de afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Amsterdam. Als sociaal-, politiek- en organisationspsycholoog is hij geïnteresseerd in wat werk betekent voor mensen in de maatschappij en wat de maatschappij kan betekenen voor het werk van mensen. Zijn huidige onderzoek richt zich op baanonzekerheid bij kwetsbare groepen in de samenleving. Een centrale vraag daarbij is of baanonzekerheid samen kan gaan met proactief loopbaangedrag, of dat het eerder samengaat met inactie. Hiermee bouwt hij deels voort op zijn promotieonderzoek aan de Vrije Universiteit Amsterdam waarin gekeken werd waarom mensen die maatschappelijke problemen ervaren meestal politiek inactief blijven.



Drs. Malte van Veen is onderzoeker bij TNO bij het team “Future of Work” en heeft een achtergrond in Sociale & Organisations Psychologie. Daarnaast doet Malte promotieonderzoek bij het Amsterdam UMC naar werk-gerelateerde mentale gezondheidsproblemen van jonge werkenden. Malte’s drijfveer is een bijdrage te leveren aan de toekomst van werk, waarin individuen in staat worden gesteld om gezond en productief te werken. Dat doet hij met een focus op werkomstandigheden die ervoor zorgen dat mentale problemen van werkenden kunnen worden voorkomen.

8.3 Contact



jessie.koen@tno.nl



www.toekomstvanwerkzekerheid.nl

9 Appendix

Tabel 1: Exploratie van moderatie van verschillende factoren en affectieve baanonzekerheid op proactief loopbaangedrag en loopbaaninactie. Bij proactief loopbaangedrag zijn alle vormen los van elkaar bekeken, en het sterkste effect gerapporteerd. Voor de leesbaarheid van de tabel zijn alleen moderatie-effecten vermeld met een p-waarde lager dan .10.

Variabele	Een vorm van proactief loopbaangedrag	Loopbaaninactie
	B (<i>p</i>)	B (<i>p</i>)
Individuele factoren		
Tijd voor proactiviteit	-0.083 (.096)	0.100 (.045)
Financieel stabiel	-0.149 (.006)	0.145 (.008)
Langdurige schulden		
Onoplosbare schulden		
Loopbaaninzicht	-0.143 (.002)	0.111 (.020)
Opleidingsvaardigheden	-0.093 (.063)	
Arbeidsmarktwaarde	-0.115 (.030)	0.113 (.027)
Cognitieve ruimte		
Relationele factoren		
Steun vrienden/familie	-0.134 (.016)	
Organisatiefactoren		
Leercultuur	-0.139 (.016)	
Steun leidinggevende	-0.130 (.021)	
Steun collega's		0.129 (.029)
Psychologische veiligheid		
Beleidsfactoren		
Sociale zekerheid		0.130 (.022)
Opleidingsbudget van overheid	0.132 (.026)	-0.184 (.002)
Loopbaancoach van overheid		
Hulp van instanties	-0.12 (.028)	0.12 (.029)
Maatschappelijke factoren		
Groepsnormen		
Lid Religieuze Organisatie	0.107 (.088)	
Lid Vakbond		
Lid Vrijwilligersorganisatie		
Lid Sportvereniging	0.096 (.098)	
Lid Lotgenotenvereniging		
Procedurele rechtvaardigheid		

Tabel 2: Exploratie van moderatie van verschillende factoren en cognitieve baanonzekerheid op proactief loopbaangedrag en loopbaaninactie. Bij proactief loopbaangedrag zijn alle vormen los van elkaar bekeken, en het sterkste effect gerapporteerd. Voor de leesbaarheid van de tabel zijn alleen moderatie-effecten vermeld met een p-waarde lager dan .10.

Variabele	Een vorm van proactief loopbaangedrag	Loopbaaninactie
	B (p)	B (p)
Individuele factoren		
Tijd voor proactiviteit		
Financieel stabiel	-0.097 (.062)	0.118 (.027)
Langdurige schulden		
Onoplosbare schulden	-0.103 (.052)	
Loopbaaninzicht	-0.081 (.057)	0.075 (.096)
Opleidingsvaardigheden	-0.126 (.023)	
Arbeidsmarktwaarde		
Cognitieve ruimte		
Relationele factoren		
Steun vrienden/familie	-0.117 (.041)	
Organisatiefactoren		
Leercultuur	-0.143 (.005)	
Steun leidinggevende	-0.131 (.012)	
Steun collega's	-0.134 (.010)	0.150 (.009)
Psychologische veiligheid		
Beleidsfactoren		
Sociale zekerheid		
Opleidingsbudget van overheid		
Loopbaancoach van overheid		
Hulp van instanties	-0.103 (.076)	
Maatschappelijke factoren		
Groepsnormen	0.090 (.058)	
Lid Religieuze Organisatie	0.099 (.097)	
Lid Vakbond		
Lid Vrijwilligersorganisatie		
Lid Sportvereniging	-0.126 (.019)	
Lid Lotgenotenvereniging		
Procedurele rechtvaardigheid		