

Veerkracht en werkhulpbronnen ter versterking van de duurzame inzetbaarheid van werknemers

Linda Koopmans
Irene Niks
Ernest de Vroome

Duurzame inzetbaarheid houdt in dat werkenden nu en in de toekomst kunnen en willen blijven werken. In een continu veranderende en veeleisende werkcontext lijkt het beschikken over veerkracht een belangrijke voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid. De vraag is of dit daadwerkelijk zo is, en zo ja, hoe veerkracht vanuit de werkomgeving kan worden versterkt. In dit artikel onderzoeken we de samenhang tussen veerkracht, indicatoren van duurzame inzetbaarheid en werkhulpbronnen binnen een diverse groep werknemers over één jaar tijd. Uit de resultaten blijkt dat Nederlandse werknemers over het algemeen veerkrachtig zijn, maar dat er verschillen zijn tussen subgroepen in de mate waarin men zich veerkrachtig voelt. Gevonden werd dat veerkracht een determinant is van duurzame inzetbaarheid een jaar later. Daarnaast blijkt er een positief wederkerig verband te bestaan tussen autonomie in het werk en veerkracht: autonomie hangt positief samen met veerkracht een jaar later, en andersom. Ten slotte blijkt veerkracht een determinant van de mate van coachend leiderschap die een werknemer een jaar later ervaart. Deze resultaten bieden praktische aanknopingspunten voor de HR-praktijk om de veerkracht en daarmee de duurzame inzetbaarheid van werknemers te versterken.

Inleiding

Trends als vergrijzing van de beroepsbevolking, de gestegen levensverwachting, en technologische ontwikkelingen waardoor banen veranderen of zelfs verdwijnen, maken duurzame inzetbaarheid van werkenden een prangend thema binnen het HRM-vakgebied. Ook andere oorzaken zoals verhoogde werkdruk, en fysiek of mentaal belastend werk kunnen de duurzame inzetbaarheid van werkenden negatief beïnvloeden. Duurzame inzetbaarheid houdt in dat werkenden niet alleen hier en nu inzetbaar zijn, maar ook in de toekomst kunnen en willen blijven werken (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). In deze bijdrage sluiten we aan bij het Duurzame Inzetbaarheidsmodel van de Sociaal Economische Raad (SER, 2009). Volgens de SER is duurzame inzetbaarheid van me-

Dr. Linda Koopmans is onderzoeker/adviseur Duurzame Inzetbaarheid bij TNO Healthy Living; Dr. Irene Niks is onderzoeker bij de afdeling Work Health Technology, TNO Leiden; Dr. Ernest de Vroome is statisticus bij de afdeling Work Health Technology, TNO Leiden

dewerkers op te delen in drie indicatoren: vitaliteit, werkvermogen en employability. Vitaliteit betreft in deze visie de fitheid, energie en motivatie van werknemers. Werkvermogen is de mate waarin men zowel fysiek als psychisch in staat is om te werken. Employability verwijst naar het vermogen om aan het werk te zijn en te blijven, bijvoorbeeld door nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, in het eigen bedrijf of eventueel in een ander bedrijf of andere sector (De Lange, Schalk & van der Heijden, 2013). Anders dan bij vitaliteit en werkvermogen staat hier de lange(re) termijn centraal. Vitaliteit, werkvermogen en employability van werknemers zijn geen stabiele kenmerken en kunnen onder druk komen te staan door veranderingen in zowel de privé- als de werkcontext van een werknemer. Denk bijvoorbeeld aan gebeurtenissen zoals ziekte van een familielid, de introductie van nieuwe technologieën op het werk, of baanverlies. Inzetbaar zijn en blijven vraagt dat werknemers goed om kunnen gaan met dergelijke veranderingen, tegenslagen en andere problemen die zij in hun werkende leven tegenkomen. Oftewel, het vraagt om veerkracht. Zeker nu veranderingen in de werkcontext elkaar steeds sneller opvolgen en er in toenemende mate een beroep wordt gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van werkenden, lijkt veerkracht een onmisbare eigenschap om goed te (blijven) functioneren. Maar wat is veerkracht precies? In welke mate hangt het samen met duurzame inzetbaarheid? En hoe kunnen werkgevers de veerkracht van mensen versterken?

In dit artikel gaan we dieper in op de persoonlijke hulpbron veerkracht als belangrijke en beïnvloedbare determinant van duurzame inzetbaarheid. Hiervoor maken we gebruik van het Nederlandse Cohortonderzoek Duurzame Inzetbaarheid (CODI) van TNO (Van der Zwaan, Koopmans, Hosseini, de Vroome & van den Heuvel, 2018). Voor het huidige onderzoek gebruiken we CODI-data uit 2016 (T₀) en 2017 (T₁). Dat biedt de mogelijkheid om veerkracht, duurzame inzetbaarheid en werkhulpbronnen longitudinaal te onderzoeken en inzicht te krijgen in de mogelijke causaliteit tussen deze variabelen. Na een beschrijving van de theoretische achtergronden van het onderzoek en de onderzoeksmethode bespreken we de bevindingen. Allereerst brengen we in kaart hoe het ervoor staat met de veerkracht van Nederlandse werknemers. Vervolgens onderzoeken we de longitudinale verbanden tussen veerkracht en enkele indicatoren van duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, werkvermogen en employability). Ten slotte kijken we naar longitudinale verbanden tussen werkhulpbronnen en veerkracht. Dat geeft inzicht in hoe verschillende werkhulpbronnen en veerkracht aan elkaar zijn gerelateerd over de tijd. Inzicht in deze verbanden biedt aanknopingspunten voor interventies om zowel veerkracht als duurzame inzetbaarheid te versterken. Deze aanbevelingen voor de praktijk worden gepresenteerd in de laatste paragraaf van het artikel.

Veerkracht als persoonlijke hulpbron en belangrijke en beïnvloedbare determinant van duurzame inzetbaarheid

Wat is veerkracht?

In de literatuur wordt veel gesproken over veerkracht, en er worden veel verschillende definities gehanteerd (Britt, Shen, Sinclair, Grossman & Klieger, 2016). In dit artikel definiëren we veerkracht als ‘Het vermogen van mensen om terug te veren na het ervaren van tegenslag, conflict of falen’ (Luthans, 2002). Dit duidt op een psychologisch proces en houdt in dat een veerkrachtig individu zich succesvol aanpast of herstelt na het ervaren van een stressvolle situatie, om er uiteindelijk (mentaal) sterker uit te komen. In deze definitie wordt veerkracht veelal geschaard onder het psychologisch kapitaal waar mensen over beschikken. Het psychologisch kapitaal verwijst naar een positief psychologische toestand van een individu op het werk, die naast veerkracht wordt gekarakteriseerd door self-efficacy, optimisme en hoop (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006). Uit literatuur blijkt dat ondanks de overlap tussen de componenten van psychologisch kapitaal, de componenten ook divergente eigenschappen hebben en ook los van elkaar te zien zijn (Lorenz et al., 2016). Waar we in dit artikel verwijzen naar het psychologisch kapitaal, betreft het dus de specifieke combinatie van deze vier eigenschappen, waar veerkracht een onderdeel van is (zie ook Lorenz, Beer, Pütz, & Heinitz, 2016).

Strümpfer (1990) stelt dat werknemers die veerkrachtig zijn ‘beroepsmatige zelfsturing’ ontwikkelen. Dit kan hen helpen om gezond te blijven en stressoren als een uitdaging in plaats van als een probleem te zien. Onderzoek wijst uit dat veerkrachtige individuen inderdaad beter zijn toegerust om met stressoren om te gaan in een voortdurend veranderende werkomgeving, doordat ze openstaan voor nieuwe ervaringen, flexibel zijn voor veranderende eisen, en meer emotionele stabiliteit vertonen wanneer ze worden geconfronteerd met tegenslag (Tugade & Fredrickson, 2004). Zij buigen als het ware mee met hun omgeving en laten zich niet snel uit het veld slaan. In de context van een snel veranderende, veeleisende werkomgeving lijkt veerkracht daarmee een belangrijke bouwsteen voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Veerkracht en het Job Demands-Resources model

Voor een theoretische conceptualisatie van veerkracht in de werkcontext maken we gebruik van het Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Dit is een goed gevalideerd model dat inzicht biedt in verbanden tussen werkkenmerken, kenmerken van de medewerker zelf (zoals veerkracht) en werknemersuitkomsten (zoals indicatoren van duurzame inzetbaarheid). Met betrekking tot werkkenmerken maakt het model onderscheid tussen taakeisen en hulpbronnen. Taakeisen zijn fysieke, sociale of organisatorische werkkenmerken die een bepaalde inspanning van de werknemer verlangen. Voorbeelden hiervan zijn een hoge werkdruk, rolconflicten of een ongunstige fysieke werkomgeving. Taakeisen kunnen een uitputtingsproces in gang zetten; wanneer werknemers frequent worden blootgesteld aan hoge taakeisen, dan kan dat leiden tot stress en gezondheidsklachten. Hulpbronnen daarentegen zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten die helpen bij het behalen van werkdoelen, het omgaan met taakeisen, en het bewerkstelligen van persoonlijke groei en

ontwikkeling. Hulpbronnen zijn te onderscheiden in werkhulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen. Werkhulpbronnen zijn verbonden aan de werkcontext op organisatieniveau (bijvoorbeeld coaching van de leidinggevende), op interpersoonlijk niveau (bijvoorbeeld sociale steun van collega's), en op taakniveau (bijvoorbeeld autonomie in de uitvoering van het werk; zie ook Schaufeli & Bakker, 2004). Persoonlijke hulpbronnen zijn ontwikkelbare aspecten van een persoon, die helpen met stressvolle of onzekere situaties om te gaan (De Jonge & Peeters, 2013; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007; 2009). Op basis van het JD-R model is veerkracht te conceptualiseren als een persoonlijke hulpbron (Schaufeli & Bakker, 2004). Andere voorbeelden van persoonlijke hulpbronnen zijn emotionele stabiliteit, optimisme en self-efficacy (Schaufeli & Taris, 2013).

Hulpbronnen in algemene zin kunnen de negatieve impact van hoge taakeisen bufferen (Bakker & Demerouti, 2007). Zo zullen werknemers minder snel stress ervaren als gevolg van een rolconflict, wanneer zij zich gesteund voelen door collega's en/of beschikken over voldoende veerkracht. Daarnaast spelen hulpbronnen een motivationele rol: doordat hulpbronnen helpen bij het behalen van werkdoelen en het bewerkstelligen van persoonlijke groei en ontwikkeling, kunnen ze leiden tot allerlei positieve uitkomsten, zoals bevlogenheid, hogere werkprestaties, en betrokkenheid bij de organisatie (Schaufeli & Taris, 2013).

Veerkracht en duurzame inzetbaarheid

Volgens het JD-R model kunnen we veerkracht dus zien als een persoonlijke hulpbron die helpt om stress en gezondheidsklachten te voorkomen en bijdraagt aan positieve werknemersuitkomsten. Hieronder kunnen ook indicatoren van duurzame inzetbaarheid geschaard worden (i.e., vitaliteit, werkvermogen en employability). Tot op heden is er echter nog weinig empirisch bewijs gevonden voor causale verbanden tussen veerkracht en (indicatoren van) duurzame inzetbaarheid. In de literatuur is veerkracht tot dusver vooral cross-sectioneel onderzocht en gerelateerd aan werkprestaties in plaats van duurzame inzetbaarheid. Zo stellen Hind, Frost en Rowley (1996) dat veerkrachtige werknemers ervaringen met verandering en tegenspoed kunnen gebruiken om in de toekomst beter te presteren. Uit cross-sectioneel onderzoek bleek dat veerkracht inderdaad positief samenhangt met werkprestaties (Luthans, Avolio, Walumbwa & Li 2005; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Op basis van de happy-productive worker these (Wright, Cropanzano & Bonett, 2007) is te verwachten dat veerkracht behalve met werkprestaties dan ook positief samenhangt met het welzijn van medewerkers. Een ander cross-sectioneel onderzoek toonde inderdaad aan dat veerkracht positief samenhangt met werktevredenheid en organisatiecommitment (Youssef & Luthans, 2007). Ten slotte wees een longitudinaal onderzoek van Shin, Taylor en Seo (2012) erop dat veerkracht een determinant is van commitment aan organisatieveranderingen vijf maanden later. Samenvattend en in lijn met het JD-R model lijkt veerkracht dus positief gerelateerd aan diverse positieve medewerkersuitkomsten. Hierop afgaand zijn er dus enkele aanwijzingen voor een positief longitudinaal verband tussen veerkracht en indicatoren van duurzame inzetbaarheid.

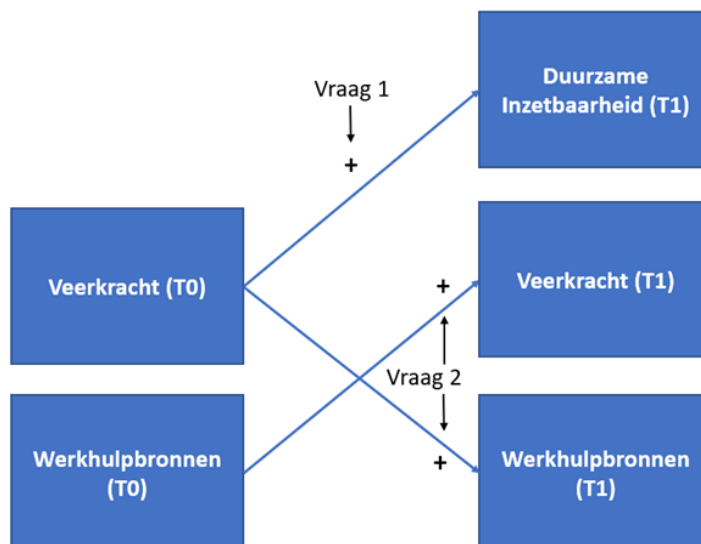
Veerkracht als ontwikkelbare hulpbron op het werk

Uit onderzoek blijkt dat veerkracht geen 'gefixeerde' eigenschap is, maar beïnvloedbaar en ontwikkelbaar gedurende het gehele leven (e.g., Coutu, 2002; Masten & Reed, 2002; Youssef & Luthans, 2005). Werknemers kunnen ervaringen uit het verleden gebruiken om in de toekomst flexibeler te zijn (Avey, Luthans & Jensen, 2009; Tugade & Fredrickson, 2004). Oftewel, het meemaken van stressvolle situaties kan bijdragen aan toekomstige veerkracht. Daarnaast kan de directe werkomgeving bijdragen aan de ontwikkeling van veerkracht. Uit onderzoek naar het psychologisch kapitaal van medewerkers (i.e., veerkracht, hoop, optimisme, en self-efficacy), blijkt dat een ondersteunend organisatieklimaat een positief effect heeft op het psychologisch kapitaal van werknemers (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008). Een ondersteunend organisatieklimaat impliceert dat werknemers over voldoende werkhulpbronnen beschikken, waardoor zij zich meer gewaardeerd en competent voelen om aan de taakeisen te voldoen (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006; Xanthopoulou et al., 2009). Met andere woorden, werkhulpbronnen kunnen de ontwikkeling van positieve overtuigingen die werknemers over zichzelf hebben activeren. Uit een studie van Xanthopoulou et al. (2009) bleek inderdaad dat werkhulpbronnen (autonomie, sociale steun van collega's en coaching door de leidinggevende) positief gerelateerd waren aan persoonlijke hulpbronnen (self-efficacy, organization-based self-esteem en optimisme) anderhalf jaar later. Ook bleek uit deze studie een omgekeerd verband: persoonlijke hulpbronnen van werknemers waren positief gerelateerd aan werkhulpbronnen anderhalf jaar later. Dat duidt erop dat individuen met sterke positieve overtuigingen over zichzelf in de loop van de tijd meer werkhulpbronnen waarnemen en/of hun eigen werkhulpbronnen creëren. Deze werkhulpbronnen kunnen, zoals hierboven beschreven, persoonlijke hulpbronnen vervolgens versterken. Er lijkt dus sprake van een positief wederkerig verband tussen persoonlijke hulpbronnen en de werkhulpbronnen waarover een werknemer beschikt. Dit sluit goed aan bij de Conservation of Resources theorie (Hobfoll & Schumm, 2001), die stelt dat mensen gedreven zijn om hun huidige hulpbronnen (resources) te behouden en in te zetten om toekomstige hulpbronnen te vergroten.

Over verbanden tussen werkhulpbronnen en de persoonlijke hulpbron veerkracht in het bijzonder is minder bekend. Het is echter aannemelijk dat voor veerkracht dezelfde principes gelden als voor andere persoonlijke hulpbronnen die deel uitmaken van het psychologisch kapitaal. We verwachten daarom dat er een positief wederkerig verband bestaat tussen werkhulpbronnen en veerkracht, en dat veerkracht dus ontwikkeld kan worden door het vergroten en effectief inzetten van werkhulpbronnen. Ook is het tot dusver onduidelijk welke specifieke werkhulpbronnen de sterkste relatie hebben met persoonlijke hulpbronnen, in dit geval met veerkracht. Om hier meer inzicht in te krijgen, verkennen we daarom de relaties tussen veerkracht en de afzonderlijke werkhulpbronnen. Oftewel, aan welke specifieke knoppen van de werkomgeving moeten we draaien als we de veerkracht van werkenden willen vergroten? Dit brengt ons tot de volgende onderzoeksvragen:

1. **In hoeverre hangt veerkracht samen met duurzame inzetbaarheid?**
 - a. Zien we verschillen in veerkracht op T₀ tussen mannen en vrouwen, verschillende leeftijdsgroepen, verschillende opleidingsniveaus en verschillende bedrijfstakken?
 - b. In hoeverre is veerkracht op T₀ van invloed op verschillende indicatoren van duurzame inzetbaarheid op T₁?
2. **Hoe zijn verschillende werkhulpbronnen en veerkracht aan elkaar gerelateerd over de tijd?**
 - a. In hoeverre zijn werkhulpbronnen (autonomie, sociale steun van collega's, coachende stijl van de leidinggevende, stimulans van de leidinggevende) op T₀ van invloed op de veerkracht op T₁?
 - b. In hoeverre is de veerkracht op T₀ van invloed op werkhulpbronnen (autonomie, sociale steun van collega's, coachende stijl van de leidinggevende, stimulans van de leidinggevende) op T₁?

De onderzoeksvragen zijn weergegeven in het onderzoeksmodel in Figuur 1, waarbij we veronderstellen dat veerkracht op T₀ een positieve invloed heeft op duurzame inzetbaarheid op T₁ en dat er een positief wederkerig verband bestaat tussen werkhulpbronnen en veerkracht op T₀ en T₁.



Figuur 1. Het onderzoeksmodel

Methoden

Steekproef

In CODI wordt vanaf 2016 een grote groep Nederlandse werknemers, zelfstandigen en niet-werkenden jaarlijks gevolgd en bevroegd over allerlei aspecten rondom hun duurzame inzetbaarheid. Voor het huidige onderzoek selecteerden we specifiek de werknemers uit het CODI-onderzoek¹ in de leeftijd van 15 tot 65 jaar, die zowel in 2016 (T₀) als in 2017 (T₁) de vragen

over 'veerkracht' hebben ingevuld. Zelfstandigen en niet-werkenden zijn niet meegenomen in het huidige onderzoek, aangezien (een groot deel van) de vragen over werkhulpbronnen voor hen niet van toepassing zijn. Deze selectie resulteert in een steekproef van 9.664 werknemers. Van deze werknemers is 52,6% man en deze groep is gemiddeld 42,1 jaar oud ($SD = 12,2$).

Onderzoeksvariabelen

VEERKRACHT

Veerkracht wordt in CODI gemeten met de veerkrachtschaal uit de Psychological Capital vragenlijst van Luthans et al. (2007), en bestaat uit zes items. Een voorbeelditem luidt: "Normaal gesproken kan ik in mijn werk goed omgaan met moeilijkheden". De items worden gescoord op een antwoordschaal variërend van 1 (helemaal oneens) tot 6 (helemaal eens). In het CODI-onderzoek vertoont de veerkrachtschaal goede betrouwbaarheid, met een Cronbach's alfa van 0,77 in 2016 en 0,78 in 2017.

DUURZAME INZETBAARHEID

In dit onderzoek maken we gebruik van een aantal indicatoren van duurzame inzetbaarheid die aansluiten bij het Duurzame Inzetbaarheidsmodel van de SER (2009), en die in CODI worden gemeten.

- *Vitaliteit* is gemeten met vier items uit de SF-36 (Ware & Sherbourne, 1992). Deelnemers wordt gevraagd hoe vaak zij zich energiek, levendig, uitgeblust en moe voelden, in de afgelopen vier weken. Een voorbeelditem luidt: "Voelde u zich energiek?" De items worden gescoord op een 6-puntsschaal (1=voortdurend, 6=nooit), die voor de totaalscore wordt omgerekend naar een schaal van 1 tot 100. De vitaliteitschaal vertoont goede betrouwbaarheid met een Cronbach's alfa van 0,88 in 2016 en 0,89 in 2017.
- *Werkvermogen* wordt gemeten met het item: "Hoeveel punten zou u aan uw werkvermogen op dit moment toekennen?" (0=geheel niet in staat om te werken, 10=werkvermogen in uw beste periode). Dit item is afkomstig uit de Work Ability Index (Ilmarinen & Rantanen, 1999; Ilmarinen, 2009). Uit onderzoek blijkt dat dit ene item uit de WAI en de hele WAI een sterke correlatie hebben ($r=0,87$) en dit item dus goed te gebruiken is als indicator voor werkvermogen (Ahlstrom et al., 2010).
- *Employability* is gemeten aan de hand van het item: "Acht u zichzelf in staat het huidige werk te blijven doen in de komende 12 maanden?" Deze vraag is gescoord op een 5-puntsschaal (1=zeker niet, 5=zeker wel), en is ontleend aan het STREAM-cohortonderzoek (Van den Heuvel, Geuskens, Bouwhuis & Niks, 2018).

WERKHULPBRONNEN

In CODI worden in totaal vier werkhulpbronnen uitgevraagd, namelijk autonomie, sociale steun van collega's, coachende leiderschapstijl en stimulans van leidinggevende voor ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Op basis van de bevindingen van Xanthopoulou et al. (2009) hebben wij ervoor gekozen om in elk geval verbanden tussen de drie eerstgenoemde werkhulpbronnen enerzijds en veerkracht anderzijds te onderzoeken. Stimulans van

leidinggevende voor ontwikkeling van kennis en vaardigheden nemen we als vierde hulpbron ter verkenning mee.

- *Autonomie* is gemeten met vijf vragen uit de Job Content Questionnaire (Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers & Amick, 1998). Een voorbeelditem luidt: “Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?” De items zijn gescoord op een 3-puntsschaal (1=(bijna) nooit, 3=altijd). De autonomieschaal vertoont goede betrouwbaarheid met een Cronbach’s alfa van 0,72 in 2016.
- *Sociale steun van collega’s* is gemeten met twee vragen ontleend uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (Hoofman et al., 2018). Een voorbeelditem luidt: “Mijn collega’s hebben persoonlijke belangstelling voor me”. De twee vragen worden gescoord op een 4-puntsschaal (1=helemaal mee oneens, 4=helemaal mee eens). De schaal vertoont goede betrouwbaarheid met een Cronbach’s alfa van 0,82.
- *Coachende leiderschapsstijl* wordt gemeten met negen vragen uit de Leiderschapsvragenlijst (Van Wetten, Kok, Wagner & Geurts, 2005). Een voorbeelditem luidt: “Mijn leidinggevende functioneert als coach in plaats van als baas”. De items zijn gescoord op een 5-puntsschaal (1=nooit, 5=heel vaak). Deze schaal vertoont goede betrouwbaarheid met een Cronbach’s alfa van 0,94 in 2016.
- *Stimulans van leidinggevende voor ontwikkeling van kennis en vaardigheden* is gemeten met het item: “Stimuleert uw leidinggevende de ontwikkeling van uw kennis en vaardigheden?”, met als antwoordopties 1=nee, 2=ja, in beperkte mate, en 3=ja, in grote mate.

Analyses

Om onderzoeksvraag 1 te beantwoorden bekijken we allereerst de beschrijvende statistieken over veerkracht op T_0 (Onderzoeksvraag 1a). Om veerkracht op T_0 te relateren aan de verschillende indicatoren van duurzame inzetbaarheid op T_1 voeren we standaard regressieanalyses uit (Onderzoeksvraag 1b). Om de werkhulpbronnen op T_0 te relateren aan de veerkracht op T_1 en andersom voeren we wederom standaard regressieanalyses uit (Onderzoeksvraag 2a en b). In elke regressieanalyse controleren we statistisch voor geslacht, leeftijd en opleidingsniveau op T_0 , aangezien de veerkracht op T_0 significant bleek samen te hangen met deze factoren. Beroepsgroep en bedrijfstak nemen we niet op als controlevariabelen in de regressieanalyses, aangezien de verschillen tussen de betrokken subgroepen (deels) worden verklaard door verschillen in opleidingsniveau. Bij Onderzoeksvraag 2 controleren we niet voor het niveau van de afhankelijke variabele op T_0 (de veerkracht respectievelijk de werkhulpbronnen op T_0), omdat het accent dan meer komt te liggen op (de verklaring van) veranderingen in veerkracht, dan op veerkracht als zodanig.

In de resultaten kijken we naar de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt (β), het significantieniveau (p) en de verklaarde variantie (R^2). Alle hier gerapporteerde verschillen en relaties zijn significant op 5% (tweezijdig). Van-

wege de grootte van de dataset ($N = 9.664$) zijn echter ook kleine verschillen al snel 'significant', en kijken we vooral naar de effectgrootte van de verschillen en de relaties. Op grond daarvan beoordelen we een resultaat alleen als 'relevant', wanneer de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt 0,10 of groter is dan wel wanneer de overeenkomstige Cohen's d 0,20 of groter is (Cohen, 1988). De analyses zijn uitgevoerd in SPSS versie 25.

Resultaten

Onderzoeksvraag 1a: Zien we verschillen in veerkracht op To?

Over het algemeen geven de onderzochte Nederlandse werknemers aan dat zij veerkrachtig zijn. Gemiddeld scoren zij op beide metingen 4,68 op veerkracht op een schaal van 1 tot en met 6 ($SD = 0,66$). De laagste score in dit opzicht was 1,5; de hoogste 6.

Ten behoeve van de analyses verdelen we de deelnemers in drie groepen: de subgroep met 'lage veerkracht' (score 1 t/m 4,35), de subgroep met 'gemiddelde veerkracht' (score 4,36 t/m 5,00), en de subgroep met 'hoge veerkracht' (score 5,01 t/m 6). Deze afkappunten zijn gebaseerd op de gemiddelde score ($M = 4,68$) plus en min een halve standaarddeviatie ($\frac{1}{2} SD = 0,33$), en dit is gekozen op basis van de vuistregel dat een halve standaarddeviatie als betekenisvol verschil kan worden gezien (e.g. Norman, Sloan & Wyrwich, 2003). Op To zien we dat 28,3% van de werknemers in de lage veerkrachtgroep valt, 49,4% in de gemiddelde veerkrachtgroep, en 22,3% in de hoge veerkrachtgroep. De percentages op T1 zijn vergelijkbaar (zie Tabel 1) en verschillen niet significant met die van To.

VERSCHILLEN TUSSEN GROEPEN

Allereerst kijken we naar de verschillen op basis van geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Uit Tabel 1 blijkt dat het percentage mannen dat hoog op veerkracht scoort in beide jaren significant groter is dan het percentage vrouwen dat hoog op veerkracht scoort (respectievelijk 23,9% en 23,8% versus 20,5% en 20,6%; $p < 0,05$). Werknemers boven de 45 jaar blijken op To significant vaker hoog op veerkracht te scoren dan jongere werknemers van 15 t/m 30 jaar (23,5% versus 17,9%). Op T1 is het percentage jongere werknemers dat hoog scoort op de veerkrachtschaal iets groter (20,6%) dan op To, maar nog steeds significant kleiner dan in de overige leeftijdsgroepen. Mensen met een laag opleidingsniveau blijken op To significant in meer gevallen laag op veerkracht te scoren (30,8%), dan mensen met een middelbaar of hoog opleidingsniveau (respectievelijk 27,9% en 27,2%). Op T1 zijn deze cijfers vrijwel niet veranderd.

Vervolgens kijken we naar verschillen tussen de volgende beroepsgroepen:

- 'Blue collar workers': vooral fysiek werk/(hand)arbeid, zoals fabriekswerkers, bouwvakkers en boeren.
- 'White collar workers': vooral kantoorwerk, zoals administratief medewerkers, ICT-ers, financiële dienstverlening.
- 'Pink collar workers': beroepen met veel sociale interactie of emotioneel werk, zoals verzorgsters, verpleegkundigen, docenten.

Het percentage werknemers dat op To hoog scoort op veerkracht is significant groter in de 'white collar' beroepsgroep (25,2%), dan in de 'blue collar' (17,4%) en 'pink collar' beroepsgroepen (21,2%). Het percentage werknemers op To dat laag scoort op veerkracht blijkt significant groter in de 'blue collar' beroepsgroep (33,6%) dan in de 'white collar' (25,7%) en 'pink collar' beroepsgroepen (28,9%). De cijfers op T1 laten hetzelfde beeld zien.

Wanneer we ten slotte bedrijfstakken met elkaar vergelijken, dan blijkt met name op T1 dat het percentage werknemers dat hoog scoort op veerkracht in de bedrijfstak vervoer en opslag (30,9%) en in de horeca (31,2%) significant groter is dan in de andere sectoren. Het percentage werknemers dat hoog scoort op veerkracht is op zowel To als T1 significant kleiner in de landbouw, bosbouw en visserij (respectievelijk 9,0% en 8,0%), dan in andere bedrijfstakken.

	N [%]	Veerkracht 2016 (To)			Veerkracht 2017 (T1)		
		Laag	Gemiddeld	Hoog	Laag	Gemiddeld	Hoog
Totaal	9.664 [100%]	28,3%	49,4%	22,3%	27,3%	50,4%	22,3%
Geslacht							
Man	52,6%	27,5%∇	48,6%	23,9%Δ	26,2%∇	50,0%	23,8%Δ
Vrouw	47,4%	29,3%Δ	50,2%	20,5%∇	28,4%Δ	51,0%	20,6%∇
Leeftijd							
15 t/m 30	20,5%	32,4%Δ	49,6%	17,9%∇	29,4%Δ	49,9%	20,6%∇
31 t/m 45	35,7%	27,2%	49,5%	23,3%	25,6%∇	51,2%	23,2%
46 t/m 64	43,8%	27,3%	49,1%	23,5%Δ	27,6%	50,1%	22,4%
Opleidingsniveau							
Laag	19,4%	30,8%Δ	47,6%	21,6%	30,4%Δ	48,4%∇	21,1%
Midden	43,5%	27,9%	50,3%	21,8%	27,2%	50,2%	22,6%
Hoog	37,1%	27,2%	49,4%	23,4%	25,1%∇	52,1%Δ	22,8%
Beroepsgroep							
'Blue collar'	15,7%	33,6%Δ	49,0%	17,4%∇	33,5%Δ	47,4%∇	19,1%∇
'White collar'	43,1%	25,7%∇	49,1%	25,2%Δ	25,0%∇	50,2%	24,9%Δ
'Pink collar'	41,2%	28,9%	49,9%	21,2%∇	27,4%	51,8%Δ	20,8%∇
Bedrijfstak							
Landbouw, bosbouw en visserij	0,87%	20,5%	70,5%▲	9,0%▼	34,2%	57,8%	8,0%▼
Industrie (incl. delfstoffen/nuts/afval)	12,6%	31,6%Δ	45,1%∇	23,3%	30,4%Δ	46,7%∇	22,9%
Bouwnijverheid	4,6%	28,1%	52,4%	19,5%	29,9%	51,1%	19,0%
Groot- en detailhandel	13,9%	26,8%	50,5%	22,7%	27,4%	48,7%	23,9%
Vervoer en opslag	4,7%	28,4%	47,1%	24,5%	24,6%	44,4%∇	30,9%▲
Horeca	3,0%	22,3%∇	48,3%	29,4%Δ	19,0%∇	49,8%	31,2%▲
Informatie en communicatie	3,8%	29,0%	43,4%∇	27,7%Δ	23,5%	49,3%	27,3%Δ
Financiële instellingen	3,8%	25,6%	50,4%	24,0%	23,0%	53,3%	23,8%
Zakelijke dienstverlening/onroerend goed	15,4%	28,2%	49,9%	21,9%	30,3%Δ	46,3%∇	23,3%
Openbaar bestuur	8,1%	24,8%∇	50,2%	25,0%	22,9%∇	54,1%Δ	22,9%
Onderwijs	7,7%	30,5%	46,3%	23,2%	28,1%	51,4%	20,5%
Gezondheids- en welzijnszorg	18,3%	30,0%	51,5%	18,6%∇	26,0%	56,0%Δ	18,0%∇
Cultuur, sport en recreatie/overige dienstverlening	3,3%	26,0%	52,6%	21,4%	30,4%	51,2%	18,4%

Noot. Percentages zijn rijpercentages; getoetst met de Pearson χ^2 -test met als contrast 'subgroep' vs 'rest' (verticale vergelijkingen).

▲ en ▼: $p < 0,05$ en Cohen's $d \geq 0,20$

Δ en ∇: $p < 0,05$ en Cohen's $d < 0,20$

Tabel 1. Verschillen in veerkracht tussen verschillende subgroepen in 2016 (To) en 2017 (T1).

Onderzoeksvraag 1b: In hoeverre is veerkracht op To van invloed op duurzame inzetbaarheid op T1?

Hieronder kijken we eerst naar de beschrijvende statistieken en de correlaties tussen de onderzochte variabelen. Vervolgens gaan we in op de resultaten van de regressieanalyses met veerkracht op To als predictorvariabele

en indicatoren van duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, werkvermogen en employability) op T1 als uitkomstvariabelen. Geslacht, leeftijdscategorie en opleidingsniveau zijn steeds als controlevariabelen opgenomen, gezien de verschillen in veerkracht die we tussen de betrokken groepen vonden. Om het aantal controlevariabelen echter te beperken laten we in deze analyses beroepsgroep en bedrijfstak buiten beschouwing.

Tabel 2 toont de gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en de correlaties tussen de onderzochte variabelen op T0. Mede gebaseerd op de vuistregels van Cohen (1988), beschouwen we hier alleen correlaties die groter zijn dan 0,10 als 'relevant', en kijken we niet alleen naar 'significantie'. Tabel 2 laat zien dat er relevante positieve relaties bestaan tussen veerkracht enerzijds, en vitaliteit, werkvermogen en employability anderzijds. Met andere woorden, hoe hoger de veerkracht, hoe hoger de vitaliteit, het werkvermogen, en de employability.

Tabel 3 geeft de resultaten van de regressieanalyses weer. Ook hier geldt dat we mede gebaseerd op Cohen (1988) alleen resultaten als 'relevant' beoordelen met een gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt (β) van ten minste 0,10. Te zien is dat veerkracht op T0 een relevante positieve determinant is van vitaliteit ($\beta = +0,24$, $p < 0,001$), werkvermogen ($\beta = +0,21$, $p < 0,001$), en employability ($\beta = +0,19$, $p < 0,001$) een jaar later op T1. Oftewel, hogere scores op veerkracht in 2016 zijn gerelateerd aan hogere scores op vitaliteit, werkvermogen en employability in 2017. Tabel 3 laat tevens zien dat 4,0% tot 6,4% van de variantie (R^2) in vitaliteit, werkvermogen en employability wordt verklaard door veerkracht een jaar eerder.

	M	SD	Geslacht	Leeftijd	Opleiding	Veerkracht	Vitaliteit	Werkvermogen
Geslacht [0=man-1=vrouw]	0,47	0,50						
Leeftijd [15-64]	42,1	12,2	-0,03**					
Opleiding [1=laag-3=hoog]	2,18	0,73	+0,04**	-0,05**				
Veerkracht [1=laag-6=hoog]	4,68	0,66	-0,03**	+0,04**	+0,04**			
Vitaliteit [0=laag-100=hoog]	62,8	17,4	-0,04**	+0,06**	-0,01	+0,29**		
Werkvermogen [0=laag-10=hoog]	8,04	1,60	-0,02	-0,08**	+0,02*	+0,26**	+0,47**	
Employability [1=laag-5=hoog]	4,53	0,73	-0,03*	-0,00	+0,03**	+0,22**	+0,37**	+0,40**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Tabel 2. Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlaties tussen de onderzoeksvariabelen in 2016 (T0) (N = 9.664).

Controlevariabelen en predictor	Uitkomstvariabelen in 2017 (T1)		
	Vitaliteit [0=laag-100=hoog]	Werkvermogen [0=laag-10=hoog]	Employability [1=laag-5=hoog]
	β	β	β
Geslacht [0=man-1=vrouw]	-0,04***	-0,02*	-0,03**
Leeftijd [15-64]	+0,06***	-0,11***	-0,06***
Opleiding laag (Referentiegroep)	--	--	--
Opleiding midden	0,003	+0,01	+0,03*
Opleiding hoog	0,003	+0,02	+0,03*
Veerkracht [1=laag-6=hoog] (To)	+0,24***	+0,21***	+0,19***
	R ²	6,4%	5,4%
			4,0%

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 3. Regressieanalyses met veerkracht in 2016 (To) als predictor, en vitaliteit, werkvermogen, en employability in 2017 (T1) als uitkomstvariabelen ($N = 9.520$).

Onderzoeksvraag 2: Hoe zijn verschillende werkhulpbronnen en veerkracht aan elkaar gerelateerd over de tijd?

Om Onderzoeksvraag 2 te beantwoorden kijken we eerst naar de beschrijvende statistieken en de correlaties tussen de onderzochte variabelen. Vervolgens gaan we in op de resultaten van de regressieanalyses tussen de werkhulpbronnen op To en de veerkracht op T1 (Onderzoeksvraag 2a), en tussen de veerkracht op To en de werkhulpbronnen op T1 (Onderzoeksvraag 2b).

Tabel 4 geeft de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de onderzochte variabelen in Onderzoeksvraag 2 op To. Te zien is dat de controlevariabelen leeftijd, geslacht en opleiding enkele relevante relaties ($r \geq 0,10$) vertonen met de werkhulpbronnen. Zo zijn er relevante negatieve verbanden tussen geslacht en autonomie in het werk, en ook tussen de leeftijd, de ervaren sociale steun van collega's en de ervaren coachende stijl van de leidinggevende. Dat houdt in dat mannen over het algemeen meer autonomie in het werk ervaren dan vrouwen, en dat jongere werknemers vaker sociale steun van collega's en een coachende stijl van hun leidinggevende ervaren, dan oudere werknemers. Er zijn ook relevante positieve relaties tussen opleiding en autonomie, sociale steun van collega's, en stimulering van de ontwikkeling door de leidinggevende. Hoger opgeleide werknemers ervaren over het algemeen meer autonomie, sociale steun van collega's, en stimulering van de ontwikkeling door de leidinggevende, dan lager opgeleide werknemers. Tabel 4 laat tevens zien dat er relevante positieve relaties zijn tussen veerkracht aan de ene kant, en de onderzochte werkhulpbronnen aan de andere kant. Met andere woorden: hoe hoger de veerkracht, des te hoger de ervaren autonomie, de sociale steun van collega's, en de ervaren coachende stijl van de leidinggevende.

	M	SD	Geslacht	Leeftijd	Opleiding	Veerkracht	Autonomie	Sociale steun	Coachende leidinggevende
Geslacht [0=man- 1=vrouw]	0,47	0,50							
Leeftijd [15- 64]	42,1	12,2	-0,03**						
Opleiding [1=laag- 3=hoog]	2,18	0,73	+0,04**	-0,05**					
Veerkracht [1=laag- 6=hoog]	4,68	0,66	-0,03**	+0,04**	+0,04**				
Autonomie [1=laag- 3=hoog]	2,56	0,46	-0,15**	+0,05**	+0,16**	+0,17**			
Sociale steun collega's [1=laag- 4=hoog]	3,38	0,57	+0,09**	-0,14**	+0,12**	+0,13**	+0,10**		
Coachende stijl leiding- gevende [1=laag- 5=hoog]	2,81	0,88	-0,03**	-0,16**	+0,02	+0,12**	+0,22**	+0,23**	
Stimuleren van ont- wikkeling [1=niet-3=in gro-te mate]	1,99	0,71	+0,05**	-0,09**	+0,16**	+0,09**	+0,13**	+0,18**	+0,47**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Tabel 4. Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlaties tussen de onderzoeksvariabelen in 2016 (T0) (N = 9.664).

Tabel 5 toont de resultaten van de regressieanalyse tussen de werkhulpbronnen op T0 en de veerkracht op T1 (Onderzoeksvraag 2a). Er blijkt een relevant positief verband te zijn tussen de autonomie op T0 en de veerkracht op T1 ($\beta = +0,12$, $p < 0,001$). Dat houdt in dat het ervaren van veel autonomie in het werk samenhangt met een hogere mate van veerkracht een jaar later. De verbanden tussen de overige drie werkhulpbronnen op T0 en de veerkracht op T1 zijn echter te klein om in deze context als relevant te worden gezien ($\beta < 0,10$). Tabel 5 laat zien dat 3,4% van de variantie (R²) in veerkracht op T1 wordt verklaard door werkhulpbronnen een jaar eerder.

Controlevariabelen en predictoren	Uitkomstvariabele in 2017 (T1)
	Veerkracht [1=laag-6=hoog] β
Geslacht [0=man-1=vrouw]	-0,004
Leeftijd [15-64]	+0,01
Opleiding laag (Referentiegroep)	
• Opleiding midden	+0,04*
• Opleiding hoog	+0,02
Autonomie [1=laag-3=hoog] (To)	+0,12***
Sociale steun van collega's [1=laag-4=hoog] (To)	+0,08***
Coachende leidinggevende stijl [1=laag-5=hoog] (To)	+0,06***
Stimuleert uw leidinggevende de ontwikkeling van uw kennis en vaardigheden? [1=niet-3=in grote mate] (To)	+0,002
	R ² 3,4%

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 5. Regressieanalyse met werkhulpbronnen in 2016 (To) als predictoren, en veerkracht in 2017 (T1) als uitkomstvariabele ($N = 9.320$).

Daarnaast hebben we onderzocht in welke mate veerkracht op To een determinant is van werkhulpbronnen op T1 (Onderzoeksvraag 2b). Uit Tabel 6 blijkt dat er een relevant positief verband is tussen veerkracht op To en autonomie op T1 ($\beta = +0,14$, $p < 0,001$), alsook tussen veerkracht op To en een coachende stijl van de leidinggevende op T1 ($\beta = +0,10$, $p < 0,001$). Dat houdt in dat een hoge veerkracht een determinant is van hogere scores op autonomie en het ervaren van een coachende stijl van de leidinggevende een jaar later. De overige gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten komen niet boven de hier gehanteerde 'relevantie'-drempel uit ($\beta < 0,10$). Tabel 6 laat zien dat 3,9% tot 6,7% van de variantie (R^2) in werkhulpbronnen op T1 wordt verklaard door veerkracht een jaar eerder.

Controlevariabelen en predictor	Uitkomstvariabelen in 2017 (T1)			
	Autonomie [1=laag-3=hoog]	Sociale steun collega's [1=laag-4=hoog]	Coachende stijl leidinggevende [1=laag-5=hoog]	Stimuleren van ontwikkeling [1=niet-3=in grote mate]
	β	β	β	B
Geslacht [0=man-1=vrouw]	-0,14***	+0,07***	-0,02	+0,05***
Leeftijd [15-64]	+0,03**	-0,11***	-0,17***	-0,12***
Opleiding laag (Referentiegroep)	--	--	--	--
Opleiding midden	+0,07***	+0,06***	-0,02	+0,08***
Opleiding hoog	+0,20***	+0,16***	+0,01	+0,17***
Veerkracht [1=laag-6=hoog] (To)	+0,14***	+0,09***	+0,10***	+0,07***
	R ² 6,7%	4,3%	3,9%	4,1%

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 6. Regressieanalyses met veerkracht in 2016 (To) als predictor, en autonomie, sociale steun collega's, een coachende stijl van de leidinggevende, en stimuleren van de ontwikkeling door de leidinggevende in 2017 (T1) als uitkomstvariabelen ($N = 9.312$).

Discussie

In dit artikel hebben we onderzocht hoe het ervoor staat met de veerkracht van Nederlandse werknemers, of en hoe veerkracht over de tijd van invloed is op indicatoren van duurzame inzetbaarheid, en of en hoe werkhulpbronnen en veerkracht over de tijd aan elkaar zijn gerelateerd. Inzicht in deze verbanden biedt aanknopingspunten voor interventies om de veerkracht en daarmee de duurzame inzetbaarheid van werknemers te versterken. Hieronder bespreken we per onderzoeksvraag de belangrijkste bevindingen en de implicaties daarvan voor de HR-praktijk.

Veerkracht is van invloed op duurzame inzetbaarheid

Het huidige onderzoek toont aan dat er zoals verwacht een positief longitudinaal verband is tussen veerkracht en de drie indicatoren van duurzame inzetbaarheid volgens de SER (2009): vitaliteit, werkvermogen en employability. Uit ons onderzoek blijkt dat werknemers met een hogere veerkracht een jaar later een hogere vitaliteit, een hoger werkvermogen en een hogere employability laten zien. Oftewel, veerkracht lijkt een belangrijke determinant te zijn van de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Dit is een aanvulling op de bestaande literatuur omdat de verbanden tussen veerkracht en duurzame inzetbaarheid tot op heden vooral cross-sectioneel zijn onderzocht, en met name in relatie tot werkprestaties. Deze bevinding sluit goed aan bij het Job Demands-Resources model (JD-R; Demerouti et al., 2001), op basis waarvan veerkracht gezien kan worden als een persoonlijke hulpbron die bijdraagt aan het behalen van werkdoelen, persoonlijke groei en ontwikkeling, en uiteindelijk duurzame inzetbaarheid.

Over het algemeen geven Nederlandse werknemers aan dat zij veerkrachtig zijn. Zij ervaren dat ze relatief gemakkelijk terug kunnen veren na het ervaren van tegenslag, conflict of falen op het werk. Er is echter ook een deel dat zich relatief weinig veerkrachtig voelt, en er zijn ook enkele relevante verschillen tussen subgroepen in dit opzicht. Zo valt op dat mannen zich over het algemeen iets veerkrachtiger voelen dan vrouwen, en ook dat oudere werknemers zich over het algemeen veerkrachtiger voelen dan jongere werknemers. We zien ook dat lager opgeleide werknemers zich over het algemeen juist iets minder veerkrachtig voelen dan hoger opgeleide werknemers.

Interessant zijn ook de gevonden verschillen tussen beroepsgroepen. ‘Blue collar workers’ voelen zich over het algemeen minder veerkrachtig dan ‘white’ en ‘pink collar workers’. Deze bevinding kan samenhangen met opleidingsniveau. ‘Blue collar workers’ hebben over het algemeen een lager opleidingsniveau, en we zagen al eerder dat werkenden met een laag opleidingsniveau over het algemeen lager scoren op veerkracht. Daarnaast hebben ‘blue collar workers’ vaker minder autonomie in hun werk dan ‘white collar workers’ (Hoofman et al., 2018). Wanneer we specifieker kijken naar bedrijfstakken, dan zien we dat met name werknemers in de landbouw, bosbouw en visserij lager scoren op veerkracht dan werknemers in de andere bedrijfstakken. Hier is niet direct een duidelijke verklaring voor te geven. Het zou kunnen dat men in deze bedrijfstak relatief meer heeft te maken met tegenslagen, of omstandigheden waar men geen controle over heeft, zoals slechte weersomstandigheden. Om meer te weten te komen over de achtergronden van de relatief lage veerkracht in deze groep zou nader onderzoek noodzakelijk zijn.

Het verband tussen werkhulpbronnen, veerkracht en duurzame inzetbaarheid over de tijd

Tot op heden was nog weinig bekend over verbanden tussen werkhulpbronnen en veerkracht. De verwachting op basis van het JD-R model was dat werkhulpbronnen persoonlijke hulpbronnen en dus veerkracht kunnen activeren. Tegelijkertijd zou het beschikken over veerkracht medewerkers in staat kunnen stellen meer werkhulpbronnen waar te nemen, te benutten, en/of voor zichzelf te creëren.

Op basis van de werkhulpbronnen die hier zijn onderzocht lijkt het erop dat met name de werkhulpbron 'autonomie in het werk' een positieve invloed heeft op de veerkracht van werknemers een jaar later. Met andere woorden, veerkracht lijkt ontwikkeld te kunnen worden door het vergroten van de ervaren autonomie in het werk. Wanneer medewerkers bijvoorbeeld meer ruimte hebben om zelf te beslissen hoe te handelen bij tegenslagen en hoe problemen in het werk op te lossen, creëren zij hun eigen leerervaringen. Deze leerervaringen kunnen vervolgens bijdragen aan hun positieve zelfevaluatie en daarmee hun veerkracht (zie ook Kohn & Schooler, 1982). Zoals verwacht duidt het huidige onderzoek bovendien op een positief wederkerig verband tussen veerkracht en autonomie. Oftewel, autonomie was niet alleen van positieve invloed op veerkracht een jaar later, maar werknemers met een hogere veerkracht ervoeren een jaar later ook meer autonomie in hun werk dan werknemers met een lagere veerkracht. Het lijkt erop dat veerkrachtige werknemers 'er voor zorgen' dat zij meer autonomie in hun werk krijgen. Het zou kunnen dat als de leidinggevende of collega's zien dat een medewerker goed om weet te gaan met tegenslagen en conflicten en zich niet uit het veld laat slaan, er meer vertrouwen is om deze persoon meer autonomie te geven. Door de toegenomen autonomie, voelt een medewerker zich vervolgens weer beter in staat om om te gaan met tegenslagen en conflicten op het werk. Veerkracht en autonomie lijken daarmee een positieve spiraal te vormen. Dit is in lijn met de Conservation of Resources theorie (Hobfoll & Schumm, 2001), die stelt dat mensen hun huidige resources inzetten om toekomstige resources te vergroten. Het sluit ook aan bij eerder onderzoek dat een positief wederkerig effect vond tussen persoonlijke hulpbronnen en werkhulpbronnen (Xanthopoulou et al., 2009; Schaufeli & Bakker, 2004).

Voor de overige werkhulpbronnen (sociale steun van collega's, een coachende stijl van de leidinggevende, en een stimulans tot ontwikkeling door de leidinggevende), vonden we in het huidige onderzoek echter geen sterke wederkerige verbanden met veerkracht. Het onderzoek toonde slechts zwakke positieve relaties tussen enerzijds sociale steun van collega's en een coachende stijl van de leidinggevende, en anderzijds veerkracht een jaar later. Deze werkhulpbronnen lijken dus in mindere mate bij te dragen aan het ontwikkelen van veerkracht op het werk. In vergelijking tot 'autonomie', doen deze werkhulpbronnen in mindere mate een beroep op het zelfoplossend vermogen van werknemers bij het omgaan met stressvolle situaties. Deze werkhulpbronnen verwijzen immers naar directe betrokkenheid van andere personen binnen de werkomgeving. Mogelijk leidt het beschikken over deze specifieke werkhulpbronnen dus ook in mindere mate tot positieve zelfevaluatie van de werknemer met betrekking tot veerkracht.

Tot slot blijkt er een relevant positief verband te zijn tussen veerkracht en de ervaren mate van een coachende stijl van de leidinggevende een jaar later. Veerkrachtige werknemers lijken er dus ook in sterkere mate ‘voor te zorgen’ dat zij door hun leidinggevende worden gecoacht. Het zou kunnen dat veerkrachtige medewerkers meer vertrouwen wekken bij de leidinggevende, die vervolgens meer coachend leiderschap vertoont. Het zou ook kunnen dat veerkrachtige medewerkers proactiever zijn in het vragen om een coachende stijl van hun leidinggevende. Dit proces lijkt op basis van de huidige data in mindere mate op te gaan voor de ervaren stimulans tot ontwikkeling door de leidinggevende. Om hier meer uitspraken over te kunnen doen zouden deze verbanden in toekomstig onderzoek nader moeten worden onderzocht.

Sterktes en zwaktes van het huidige onderzoek

Het huidige onderzoek kent sterke en zwakke punten. Een sterk punt is dat gebruik wordt gemaakt van een grote, longitudinale dataset. Deze dataset bestaat daarnaast uit een goede afspiegeling van de Nederlandse beroepsbevolking, en bevat werknemers uit verschillende leeftijdsgroepen, opleidingsniveaus en bedrijfstakken. Het longitudinale karakter van de dataset biedt de gelegenheid om te kijken naar verbanden over de tijd tussen veerkracht, duurzame inzetbaarheid, en werkhulpbronnen, waardoor het beter mogelijk is om causaliteit te onderzoeken. Vanwege de grootte van de dataset zijn ook kleine verschillen en relaties al ‘significant’, en hebben we daarom vooral de nadruk gelegd op ‘relevantie’, mede gebaseerd op de vuistregels van Cohen (1988).

Een zwakte van het huidige onderzoek, is dat er een beperkt aantal werkhulpbronnen wordt gemeten in het CODI-onderzoek. Idealiter zouden we het verband van een breder scala aan werkhulpbronnen met veerkracht onderzoeken. Werkhulpbronnen zoals een open werkcultuur, waardering voor het werk en prestatiefeedback, worden in de literatuur bijvoorbeeld ook genoemd als relevante hulpbronnen op het werk die een positieve invloed kunnen hebben op veerkracht (e.g. Kamphuis, van Hemert, van Wouwe, van den Berg & van Boxmeer, 2012). Daarnaast zijn er op dit moment op basis van de huidige dataset slechts twee meetmomenten beschikbaar, waardoor de relaties over een langere periode dan een jaar nog niet kunnen worden onderzocht. Zeker gezien het onderwerp ‘duurzame inzetbaarheid’, zou het interessant zijn om te kijken naar verbanden tussen werkhulpbronnen, veerkracht en duurzame inzetbaarheid over een langere termijn, bijvoorbeeld van 5 of 10 jaar. In de toekomst kan de data die met CODI wordt verzameld dat wel mogelijk maken (Van der Zwaan et al., 2018).

Implicaties voor de HR-praktijk

Uit het huidige onderzoek blijkt dat de veerkracht verschilt tussen groepen, en dat het een belangrijke bouwsteen is voor duurzame inzetbaarheid. Ook blijkt dat met name de mate van ervaren autonomie in het werk een rol kan spelen in het versterken van veerkracht. Wat kunnen HR-professionals op basis van deze onderzoeksresultaten nu doen om de veerkracht, en daarmee de duurzame inzetbaarheid van werknemers te versterken?

Veerkracht trainen

Het huidige onderzoek toont aan dat veerkracht een belangrijke bouwsteen is voor duurzame inzetbaarheid. Omdat veerkracht geen ‘gefixeerde’ eigenschap is, maar beïnvloedbaar en ontwikkelbaar gedurende het gehele leven (e.g., Coutu, 2002; Masten & Reed, 2002; Youssef & Luthans, 2005), zou veerkracht verhoogd kunnen worden middels trainingen. Een aantal dienstverleners biedt trainingen aan waarmee veerkracht versterkt kan worden, en een aantal daarvan zijn wetenschappelijk onderbouwd. Een voorbeeld is het PsyCap Intervention trainingmodel, ontwikkeld door Luthans, Avey en Patera (2008). Op basis van dit model hebben Luthans, Avey, Avolio en Peterson (2010) een twee uur durende training getest. Deze training bleek een positief effect te hebben op het psychologisch kapitaal (veerkracht, hoop, optimisme, self-efficacy), en op de werkprestatie van de deelnemers een week later. Een ander voorbeeld is de Nederlandse Psyfit.nl training, ontwikkeld om de mentale conditie (waaronder veerkracht) te versterken (Bolier, Haverman, Bohlmeijer, Boon & Walburg, 2015). In deze online zelfhulptraining volgen de deelnemers verschillende modules om hun mentale conditie te versterken. Deze training bleek effectief in het vergroten van het welbevinden van de deelnemers twee maanden later. Een laatste voorbeeld is de veerkrachttraining waar eerder over is gepubliceerd in het Tijdschrift voor HRM (Van Eck & de Groot, 2015). Op basis van het veerkrachtmodel van Van Eck en de Groot is een programma geïmplementeerd om vooral in tijden van hoge werkdruk en werkonzekerheid de veerkracht van werkenden te versterken. Hoewel niet formeel wetenschappelijk onderzocht op effectiviteit, zijn de ervaringen met het programma positief, en biedt het programma praktische handvatten om met veerkracht aan de slag te gaan. Tot slot wordt mindfulnessstraining vaak genoemd als middel om veerkracht te versterken. Verschillende onderzoeken hebben laten zien dat het trainen van mindfulness een positief effect kan hebben op de veerkracht van werkenden (e.g. Good et al., 2016; Wassink, 2016; Koole & Telle, 2018).

Vergroot de autonomie van werkenden

Ongeacht geslacht, leeftijd, opleidingsniveau of bedrijfstak, lijkt het ervaren van autonomie in het werk een belangrijke determinant te zijn van veerkracht, en daarmee van duurzame inzetbaarheid. Autonomie, oftewel regelmogelijkheden, verwijst naar de mate waarin een werknemer de vrijheid heeft om zijn eigen werk te reguleren (Karasek et al., 1998). Het gaat daarbij om de keuzevrijheid ten aanzien van de manier van werken, de planning en de volgorde van werkzaamheden, het bedenken van oplossingen, en het kunnen opnemen van verlof.

HR-professionals kunnen met de organisatie meedenken hoe de autonomie van werkenden in verschillende functies kan worden versterkt. Een eerste uitdaging hierbij is om per functie te kijken hoe de autonomie van een werknemer in die functie kan worden versterkt. Is het bijvoorbeeld mogelijk om een medewerker meer vrijheid te geven in de volgorde waarin ze de werktaken uitvoeren, of meer flexibiliteit te bieden in de werktijden? Een tweede uitdaging is om rekening te houden met welke mate van autonomie een individu prettig vindt. Niet iedereen heeft dezelfde behoefte aan autonomie (Ryan & Deci, 2000). Voor de één kan het betekenen dat ze mee kunnen en willen denken over hoe bestaande micro-werkprocessen verbeterd kunnen

worden, voor de ander kan het betekenen dat ze zelf willen en kunnen bepalen welke werkzaamheden ze uitvoeren.

Ondersteun en faciliteer leidinggevenden in het versterken van de autonomie van hun medewerkers

Daarnaast kunnen HR-professionals leidinggevenden in de organisatie helpen om op een deskundige manier de autonomie van medewerkers te faciliteren, te ondersteunen, en te versterken. Autonomie geven aan medewerkers, betekent echter niet dat men ze volledig los moet laten. Leidinggevenden spelen een cruciale rol in het geven van autonomie aan werknemers, het ondersteunen en faciliteren van medewerkers om te werken aan duurzame inzetbaarheid, en het creëren van een duurzame inzetbaarheid bevorderende bedrijfscultuur (Sanders, Luijters, van Wijk & Keijzer, 2013). Belangrijke competenties van leidinggevenden hierbij zijn bijvoorbeeld het geven van ruimte voor autonomie (medewerkers gedeeltelijk loslaten en ze bijvoorbeeld zelf de werkvolgorde laten bepalen), het scheppen van kaders waarin het werk moet worden gedaan en de mate van autonomie die iemand hierin heeft ('richting geven' aan medewerkers), en het betrekken van medewerkers (zoals bij het meedenken over oplossingen voor problemen). Dit vergt nogal wat van leidinggevenden. HR-professionals kunnen leidinggevenden hierin ondersteunen en faciliteren. Ze kunnen bijvoorbeeld helpen om leidinggevenden inzicht te geven in welke competenties zij als leidinggevende nodig hebben, de mate waarin zij hier momenteel over beschikken, en wat ontwikkelpunten zijn. HR-professionals kunnen vervolgens leidinggevenden ondersteunen door het faciliteren van coaching voor leidinggevenden en het aanbieden van trainingen.

Daarnaast kunnen HR-professionals ervoor zorgen dat de HR-activiteiten gerelateerd aan het versterken van autonomie, veerkracht en duurzame inzetbaarheid bij de medewerkers van de organisatie beter bekend worden. Eerder onderzoek liet zien dat de mate waarin medewerkers de aanwezigheid van HR-maatregelen daadwerkelijk ervaren belangrijk is (Van Vuuren, vander Meeren & Semeijn, 2013). Wat betreft het vergroten van de autonomie met betrekking tot werktijden of het opnemen van verlof, is het belangrijk dat medewerkers bekend zijn met alle mogelijkheden voor flexibele werktijden en verlofmogelijkheden binnen de organisatie. Ook in deze communicatie is een belangrijke rol voor HR weggelegd.

Aandacht voor kwetsbare groepen

Uit het huidige onderzoek bleek ook dat een aantal groepen relatief laag scoort op veerkracht. Het gaat hierbij om vrouwelijke werknemers, jongere werknemers (15-30 jaar), werknemers met een laag opleidingsniveau, en 'blue collar workers'. Zowel uit het huidige onderzoek als uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (Hoofman et al., 2018), blijkt dat deze groepen over het algemeen ook een relatief lage mate van autonomie in hun werk ervaren. Het is belangrijk om aandacht te geven aan het versterken van veerkracht in specifiek deze doelgroepen. Een aannemelijke route hiervoor lijkt het vergroten van hun autonomie in het werk, waarmee hun veerkracht en daarmee hun duurzame inzetbaarheid kan worden versterkt.

 SUMMARY

Sustainable employability means that employees are able and willing to work productively both now and in the future. Employee resilience appears to be an important condition for sustainable employability in a continually changing and increasingly demanding work environment. In this article, we examine whether this holds in practice, and whether and how employee resilience can be strengthened. The relations between resilience, sustainable employability and job resources of a heterogeneous group of employees are examined over a period of one year. The results show that employee resilience is a determinant of sustainable employability one year later. Also, a positive reciprocal relationship is found between autonomy at work and employee resilience: autonomy is positively related to resilience one year later, and vice versa. Finally, employee resilience appeared to be a determinant of the level of coaching leadership experienced by employees one year later. Practical implications for HR-practice are discussed, that may help to strengthen the resilience and thereby increase the sustainable employability of employees.

Literatuur

- Ahlstrom, L., Grimby-Ekman, A., Hagberg, M., & Dellve, L. (2010). The Work Ability Index and single-item question: Associations with sick leave, symptoms and health – a prospective study of women on long-term sick leave. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 404-412.
- Avey, J.B., Luthans, F., & Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48, 677-693.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bolier, L., Haverman, M., Bohlmeijer, E.T., Boon, B., & Walburg, J.A. (2015). Online training voor het verbeteren van de mentale conditie. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 93(2), 55-57.
- Britt, T.W., Shen, W., Sinclair, R.R., Grossman, M.R., & Klieger, D.M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Coutu, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80, 46-56.

- De Lange, A., Schalk, R., & van der Heijden, B. (2013). Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. In: Schaufeli & Bakker (red). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Demerouti E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Good, D.J., Lyddy, C.J., Glomb, T.M., Bono, J.E., Warren Brow, K., Duffy, M.K., et al. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114-142.
- Hind, P., Frost, M., & Rowley, S. (1996). The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 11, 18-29.
- Hobfoll, S.E., & Schumm, J.A. (2001). Conservation of Resources theory: Application to public health promotion. In: R. DiClemente, et al. (Eds.), *Emerging Theories in Health Promotion Practice and Research* (pp. 285-312). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hooftman, W.E., Mars, G.M.J., Janssen, B., de Vroome, E.M.M., Janssen, C.J.M., Ramaekers, M.M.M.J., & van den Bossche, S.N.J. (2018). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2017: Methodologie en globale resultaten*. Den Haag/Heerlen/Bonaire: Centraal Bureau voor de Statistiek; Leiden: TNO.
- Ilmarinen, J., & Rantanen, J. (1999). Promotion of work ability during ageing. *American Journal of Industrial Medicine*, 36, 21-23.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability: A comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35, 1-5.
- Jonge, J. de, & Peeters, M.C.W. (2012). Scherp in werk: Motivatie, zelfsturing en inzetbaarheid op het werk. In: Jonge, J. de, Peeters, M.C.W., Sjollema, S., & Zeeuw, H. de (Red.), *Scherp in Werk: Vijf routes naar optimale inzetbaarheid* (pp. 7-20). Assen: Van Gorcum.
- Kamphuis, W., van Hemert, D.A., van Wouwe, N., van den Berg, C.E., & van Boxmeer, L.E.L.M. (2012). Een model van mentale veerkracht. Hoe kan Defensie herstel na uitzendingen bevorderen? *Militaire Spectator*, 181, 495-507.
- Karasek, K., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322-55.
- Kohn, M.L., & Schooler, C. (1982). Job conditions and personality: A longitudinal assessment of their reciprocal effects. *American Journal of Sociology*, 87, 1257-1286.

- Koole, W., & Telle, M. (2018). De impact van mindfulnessstraining in organisaties. *Opleiding & Ontwikkeling*, 1, 12-17.
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring psychological capital: Construction and validation of the compound PsyCap scale (CPC-12). *PloS one*, 11(4).
- Luthans, F. (2002). The need and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 695-706.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., & Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., & Peterson, S. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J.B., & Patera, J.L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 249-271.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G.R., & Lester, P.B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 25-44.
- Masten, A.S., & Reed, M.G.J. (2002). Resilience in development. *Handbook of Positive Psychology*, 74-88.
- Norman, G.R., Sloan, J.A., & Wyrwich, K.W. (2003). Interpretation of changes in health-related quality of life: The remarkable universality of half a standard deviation. *Medical Care*, 582-592.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the facilita-

- tion of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sanders, J., Luijters, K., van Wijk, E., & Keijzer, L. (2013). Duurzame inzetbaarheid van laagopgeleiden: Zeven eisen voor effectief leiderschap. *Holland/Belgium Management Review*, 149, 53-61.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Shin, J., Taylor, M.S., & Seo, M.G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55, 727-748.
- Sociaal Economische Raad (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Strümpfer, D.J.W. (1990). Salutogenesis: A new paradigm. *South African Journal of Psychology*, 20(4), 265-276.
- Tugade, M.M., & Fredrickson, B.L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320-333.
- Van den Heuvel, S., Geuskens, G., Bouwhuis, S., & Niks, I. (2018). Study on transitions in employment, ability and motivation (STREAM): Technical report (2010-2017). Leiden: TNO.
- Van der Zwaan, G.L., Koopmans, L., Hosseini, Z., de Vroome, E.M.M., van den Heuvel, S.G. (2018). Methodologisch rapport CODI 2017. Leiden: TNO.
- Van Eck, J., & de Groot, W. (2015). Werken met veerkracht bij Rabobank. *Tijdschrift voor HRM*, 7, 1-20.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M.C.J., & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24, 356-373.
- Van Vuuren, T., vander Meeren, W., & Semeijn, J.H. (2013). Vitaliteitsmanagement: HR-activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 7-27.

- Van Wetten, H., Kok, I., Wagner, C., & Geurts, M. (2005). Het meten van uitkomsten in de GGZ. Utrecht: Trimbos-instituut/NIVEL.
- Ware, J.E., Jr., & Sherbourne, C.D. (1992). The MOS 36-item Short-Form health survey (SF-36). Conceptual framework and item selection. *Medical Care*, 30(6), 473-83.
- Wassink, H. (2016). Mindfulness in het onderwijs. *De Nieuwe Meso*, 1, 16-21.
- Wright, T.A., Cropanzano, R. and Bonett, D.G. 2007. The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 93-104.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2005). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, 3, 303-343.
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.

Eindnoten

1. Het artikel van Hosseini et al. (2020) in Tijdschrift voor HRM maakt ook gebruik van data uit het CODI-onderzoek 2016 en 2017. Ons artikel maakt echter gebruik van andere variabelen in het CODI bestand dan het onderzoek van Hosseini en collega's. Daarnaast focust ons artikel zich op alle werkenden en het artikel van Hosseini en collega's richt zich op werkenden met een flexibel contract.