

Universiteit Utrecht
Master psychologie, Arbeids en Organisationspsychologie

THESIS

De rol van jobcrafting en de regulatiefocus in het Job-Demands Resources Model

Marit Luschen: 3265234

Datum: 17-6-2013

Begeleidster: dr. Veerle Brenninkmeijer
Tweede beoordelaar: Gaby Reijseger

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Hoofdstuk 1: Inleiding..... | 4 |
| 1.1 Introductie..... | 4 |
| 1.2 Jobcrafting en het Job-Demands Resources Model..... | 5 |
| 1.3 De werkomgeving en jobcrafting..... | 6 |
| 1.4 De gevolgen van jobcrafting..... | 7 |
| 1.4.1 Jobcrafting en werkbevlogenheid..... | 8 |
| 1.4.2 Jobcrafting en emotionele uitputting..... | 8 |
| 1.5 De rol van regulatiefocus..... | 9 |
| 1.6 Het huidige onderzoek..... | 10 |
| | |
| Hoofdstuk 2: Methode..... | 11 |
| 2.1 Participanten..... | 11 |
| 2.2 Procedure..... | 12 |
| 2.3 Vragenlijsten..... | 12 |
| 2.4 Analyses..... | 14 |
| | |
| Hoofdstuk 3: Resultaten..... | 14 |
| 3.1 Correlaties..... | 14 |
| 3.2 Hypothesetoetsing..... | 16 |
| 3.2.1 Job resources & demands en jobcrafting..... | 16 |
| 3.2.2 Jobcrafting, werkbevlogenheid en emotionele uitputting..... | 17 |
| 3.2.3 Mediatie-effect..... | 18 |
| 3.2.4 Jobcrafting en de regulatiefocus..... | 19 |
| | |
| Hoofdstuk 4: Discussie..... | 20 |
| | |
| Referentielijst..... | 25 |
| | |
| Bijlage 1: Wervingsbrief..... | 28 |
| Bijlage 2: Vragenlijsten..... | 29 |
| Bijlage 3: Factoranalyse..... | 33 |

Samenvatting

In het huidige onderzoek zijn, aan de hand van het 'jobcrafting model' van Tims en Bakker (2010), de voorspellers en gevolgen van jobcrafting (het verhogen van job resources, het verhogen van uitdagende job demands en het verlagen van hinderende job demands) in kaart gebracht. Daarnaast is onderzocht of de regulatiefocus van werknemers verband houdt met de mate en manier waarop deze aan jobcrafting doen. Er is een vragenlijst afgenomen bij 265 werknemers van de afdeling HRM en IT bij netwerkbedrijf Alliander. De mate en manier waarop werknemers aan jobcrafting doen lijkt niet alleen van de werkomgeving af te hangen maar ook van individuele verschillen tussen werknemers. Werknemers met een promotiefocus verhogen door middel van jobcrafting energiebronnen en uitdaging in het werk terwijl werknemers met een preventiefocus juist hinderende taakeisen trachten te verlagen. Aangezien het verhogen van energiebronnen en uitdaging op het werk samenhangt met werkbevoegenheid is het mogelijk relevant voor organisaties werknemers, die minder geneigd zijn dit proactieve gedrag te vertonen, hierin te stimuleren.

Abstract

Using a sample of 265 employees working at the departments HRM and IT of network company Alliander, the present study investigated the antecedents and consequences of jobcrafting (i.e., increasing job resources and challenging demands and decreasing hindrance job demands). This study also investigated the role of the regulatory focus of the employee on jobcrafting behaviour. The results show that jobcrafting behaviour doesn't depend only on the work environment but also depends on individual differences between employees. Employees with a promotion focus increase their job resources and challenging job demands, while on the other hand employees with a prevention focus try to decrease their hindrance job demands. Since increasing job resources and challenging demands are positively related to engagement it can be important for organizations to stimulate employees who are less likely to perform this proactive behaviour.

1.1 Introductie

De arbeidsmarkt staat op dit moment op een omslagpunt. Waar er nu hoge werkloosheid is door de crisis zullen er in de nabije toekomst door het uittreden van de ‘babyboomers’ grote personeelstekorten ontstaan (Jonge, Peeters, Sjollema & de Zeeuw, 2012). Het is daarom noodzakelijk dat mensen langer, en het liefst ook productiever, doorwerken. Voor organisaties betekent dit dat ze aandacht zullen moeten besteden aan de arbeidsmotivatie en de inzetbaarheid van werknemers (Jonge et.al. 2012), maar ook van werknemers wordt verwacht dat ze hier een aandeel in hebben. Om in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen en gemotiveerd te blijven, is het van belang dat werknemers zich proactief opstellen.

Een manier waarop een werknemer zich proactief kan opstellen, is door middel van jobcrafting. De term jobcrafting wordt in 2001 voor het eerst geïntroduceerd door Wrzesniewski en Dutton. Deze beschrijven jobcrafting als *het veranderen van de grenzen en condities van werktaken, het veranderen van relaties op het werk en het veranderen van de betekenis van het werk*. Werknemers kunnen door middel van jobcrafting veranderen hoe het werk wordt geconceptualiseerd, uitgevoerd, hoe vaak en met wie wordt geïnteracteed en welke betekenis aan het werk gegeven wordt (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Door middel van dit zelf geïnitieerde gedrag vullen mensen hun werk zo in dat dit in lijn is met hun eigen voorkeuren, motivaties en passies (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Om de voorspellers en gevolgen van jobcrafting in kaart te brengen hebben Tims en Bakker (2010) het ‘jobcrafting model’ opgesteld. Het ervaren van veel job demands en weinig job resources binnen het werk kunnen volgens Tims en Bakker (2010) zorgen voor een person-job-misfit. Door middel van jobcrafting kan een werknemer vervolgens de balans tussen job demands en job resources herstellen, wat kan leiden tot positieve uitkomsten, zoals bevlogenheid en werktevredenheid (Tims & Bakker, 2010).

Het doel van het huidige onderzoek is om, aan de hand van dit ‘jobcrafting model’, de voorspellers en gevolgen van jobcrafting in kaart te brengen. Er zal onderzocht worden of er een verband is tussen de werkomgeving en de mate waarin werknemers jobcraften en welke uitkomsten samenhangen met jobcrafting. Daarnaast is het belangrijk stil te staan bij het feit dat mensen verschillend kunnen reageren op de eisen die de omgeving aan hen stelt. In dit licht is de regulatiefocustheorie van Higgins (1998) mogelijk relevant. Deze theorie stelt dat personen met een preventiefocus zijn gericht op hun ‘ought self’, ofwel verplichtingen en verantwoordelijkheden. Ze streven naar de afwezigheid van negatieve uitkomsten. Mensen met een promotiefocus zijn daarentegen gericht op hun ‘ideal self’. Ze hanteren een toenaderingsstrategie om hun doel na te streven en zijn gefocust op mogelijkheden van groei en ontwikkeling (Higgins, 1998). De regulatiefocus bepaalt mogelijk in hoeverre en op welke manier mensen jobcraften (Tims & Bakker, 2010). Hier is echter nog weinig empirisch onderzoek naar gedaan. Om deze lacune in de literatuur op te vullen zal in het huidig onderzoek worden gekeken welke rol de regulatiefocus van een persoon in de relatie tussen de werkomgeving en jobcrafting heeft.

Ten slotte is het huidige onderzoek van praktisch belang voor organisaties. Het is voor werkgevers interessant te weten welke factoren in de werkomgeving stimuleren tot proactief jobcrafting gedrag en tot welke uitkomsten jobcrafting kan leiden. Daarnaast kunnen organisaties werknemers gemotiveerd houden door verschillen in werknemers te erkennen en hen stimuleren het werk zo in te richten dat het bij hen past.

1.2 Job crafting en het Job-Demands Resources model.

Om aan te geven wat voorspellers en gevolgen van jobcrafting zijn hebben Tims en Bakker (2010) het 'jobcrafting model' opgesteld waarbij ze jobcrafting plaatsen in het Job-Demands Resources Model van Schaufeli & Bakker (2004). Het Job-Demands Resources Model stelt dat het werk bestaat uit job demands en job resources. Job demands zijn fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die blijvende fysieke of mentale inspanning kosten en worden geassocieerd met fysieke en psychologische kosten. Job resources zijn psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die helpen doelen te bereiken, job demands en de daarbij horende kosten verlagen en persoonlijke groei, ontwikkeling en leren bevorderen (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001). Het Job-Demands Resources Model kent derhalve twee processen; (1) het vermoeidheidsproces, waarin een hoge mate job demands zorgen voor vermoeidheid wat leidt tot een verslechterde gezondheid en (2) het motivationele proces, waarin job resources zorgen voor motivatie wat leidt tot een hogere mate van bevolegenheid.

Tims & Bakker (2010) gaan er in het 'jobcrafting model' vanuit dat het ervaren van een disbalans tussen job demands en job resources kan leiden tot een person-job-misfit. Er zijn twee vormen van een person-job-fit, de fit tussen de eisen die het werk aan de werknemer stelt en de vaardigheden die de werknemer bezit en de fit tussen de behoeftes van de werknemer en de aspecten die het werk de werknemer biedt (Tims & Bakker, 2010). Tims en Bakker (2010) menen dat werknemers het niveau van job demands en job resources weer in balans kunnen brengen en dus kunnen zorgen voor een person-job-fit door middel van jobcrafting. Werknemers kunnen dit doen door; 1) het verhogen van structurele job resources; 2) het verhogen van sociale job resources 3) het verhogen van uitdagende job demands en 4) het verlagen van hinderende job demands.

Het verhogen van job resources bestaat uit twee onderdelen; het verhogen van sociale job resources, wat bestaat uit het verkrijgen van sociale steun, coaching en feedback en het verhogen van structurele job resources, wat onder andere bestaat uit het vergroten van variatie van werk en het vergroten van kansen voor ontwikkeling en autonomie. De derde vorm van jobcrafting is het verhogen van uitdagende job demands op het werk. Uit onderzoek blijkt dat uitdagende job demands kunnen leiden tot positieve emoties een actieve, probleemgerichte copingsstijl en werkbevolegenheid. Wanneer werknemers job demands als uitdagend zullen ervaren, hebben ze meer vertrouwen dat hun inzet tot succesvolle prestaties leidt en zullen ze eerder mogelijkheden zien tot persoonlijke groei (Crawford,

LePine, Rich, 2010). Werknemers kunnen meer uitdaging creëren door meer taken toe te voegen, vrijwillig mee te doen aan projectgroepen of taken over te nemen van de supervisor. De laatste vorm van jobcrafting is het verlagen van hinderende job demands. In tegenstelling tot uitdagende job demands, blijkt dat hinderende job demands leiden tot negatieve emoties, een passieve of emotionele copingsstijl en burn-out (Crawford et al., 2010). Werknemers kunnen deze hinderende demands bijvoorbeeld verlagen door minder interactie aan te gaan met collega's of klanten zodat ze hun doelen toch bereiken zonder dat het te veel moeite kost (Tims & Bakker, 2010).

1.3 De werkomgeving en jobcrafting.

In het huidige onderzoek wordt onderzocht of er een verband is tussen de werkomgeving en de mate en vorm van jobcrafting. Allereerst wordt het verband tussen ervaren job resources op het werk en jobcrafting onderzocht. De 'Conservation of Resources theorie' van Hobfoll (1989) stelt dat mensen ernaar streven resources te verkrijgen, beschermen en behouden om zo om te kunnen gaan met de eisen die de omgeving aan hen stelt. Daarnaast hebben werknemers die veel job resources ervaren de neiging naar groei en verrijking van deze resources over tijd (Hobfoll, 2011). Uit onderzoek is gebleken dat resources besmettelijk zijn en zich in de vorm van een spiraal of cyclus, ook wel 'gain spirals' genoemd, wederzijds versterken (Hobfoll, 2002). In lijn met deze theorie blijkt uit onderzoek van Petrou (2011) dat het ervaren van de job resource autonomie in combinatie met een hoge werkdruk positief samenhangt met de jobcrafting dimensie het verhogen van job resources. Er wordt in het huidige onderzoek dan ook verwacht dat het ervaren van job resources positief zal samenhangen met het verhogen van job resources. Ten tweede wordt verwacht dat het ervaren van job resources positief samen zal hangen met het verhogen van uitdagende job demands aangezien er genoeg job resources zijn om met deze job demands om te kunnen gaan (Tims en Bakker, 2010). Mensen die al veel job resources hebben zullen daarentegen alsnog de hinderende job demands trachten te verlagen aangezien deze demands hen zullen belemmeren in het bereiken van hun doelen (Crawford et. al. 2010).

Hypothese 1a: Het ervaren van job resources hangt positief samen met het verhogen van job resources.

Hypothese 1b: Het ervaren van job resources hangt positief samen met het verhogen van uitdagende job demands.

Hypothese 1c: Het ervaren van job resources hangt positief samen met het verlagen van hinderende job demands.

Ten tweede wordt in het huidige onderzoek het verband tussen het ervaren van job demands op het werk en jobcrafting onderzocht. Er wordt verwacht dat werknemers die uitdagende job demands

ervaren, door middel van jobcrafting hun job resources zullen verhogen om zo om te kunnen gaan met de uitdagingen die het werk aan hun stelt (Tims & Bakker, 2010). Aangezien deze werknemers waarschijnlijk genoeg uitdaging in hun werk hebben, wordt verwacht dat het ervaren van deze uitdagende job demands negatief zal samenhangen met de jobcrafting dimensie ‘het verhogen van uitdagende job demands’ en positief met de dimensie ‘het verlagen van hinderende job demands’.

Hypothese 2a: Het ervaren van uitdagende job demands hangt positief samen met het verhogen van job resources.

Hypothese 2b: Het ervaren van uitdagende job demands hangt negatief samen met het verhogen van uitdagende job demands.

Hypothese 2c: Het ervaren van uitdagende job demands hangt positief samen met het verlagen van hinderende job demands.

Naast job resources en uitdagende job demands zal ook het verband tussen de hinderende job demands in de werkomgeving en de mate van jobcrafting onderzocht worden. Er wordt verwacht dat mensen die hinderende job demands ervaren hun job resources zullen verhogen. Deze resources kunnen een buffer vormen tegen de vele job demands die deze werknemers op het werk ervaren (Tims & Bakker, 2010). Ten tweede wordt verwacht dat het ervaren van hinderende job demands negatief zal samen hangen met het verhogen van uitdagende job demands. Tenslotte wordt er verwacht dat werknemers die hinderende job demands ervaren zullen proberen deze te verlagen om de barrières die ze hierdoor ervaren op te heffen (Tims & Bakker, 2010).

Hypothese 3a: Het ervaren van hinderende job demands hangt positief samen met het verhogen van job resources.

Hypothese 3b: Het ervaren van hinderende job demands hangt negatief samen met het verhogen van uitdagende job demands.

Hypothese 3c: Het ervaren van hinderende job demands hangt positief samen met het verlagen van hinderende job demands.

1.4 De gevolgen van jobcrafting

Naast het in kaart brengen van de voorspellers van jobcrafting wordt in dit onderzoek getracht de gevolgen van jobcrafting te onderzoeken. Jobcrafting kan tot verschillende positieve uitkomsten leiden voor zowel werknemers als werkgevers (Tims & Bakker, 2010). In het huidige onderzoek zal worden onderzocht of er een verband is tussen jobcrafting en werkbevlogenheid en emotionele uitputting.

1.4.1 Jobcrafting en werkbevlogenheid.

Een belangrijke uitkomst van jobcrafting is werkbevlogenheid (Tims, Bakker & Derks, 2011). Werkbevlogenheid wordt gedefinieerd als een “positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie” (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Vitaliteit betekent een hoog niveau van energie en doorzettingsvermogen voor het werk, toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk en het ervaren van enthousiasme en uitdaging, en absorptie houdt in dat de werknemer volledig opgaat in zijn werk, en daar plezier aan beleeft (Schaufeli et al., 2006). Demerouti en collega’s (2001) stellen in het JD-R model dat het ervaren van job resources zorgt voor intrinsieke motivatie, door het bevorderen van groei, ontwikkelingen en leren en voor extrinsieke motivatie, doordat ze het bereiken van doelen vergemakkelijken, wat leidt tot werkbevlogenheid (Bakker, 2011). Daarnaast kunnen uitdagende werktaken leiden tot hogere werkbevlogenheid, omdat ze de werknemers motivatie verhogen en professionele ontwikkeling stimuleren (Crawford, et.al., 2010). In eerder onderzoek is een positief verband gevonden tussen het verhogen van job resources en uitdagende job demands en werkbevlogenheid (Tims et.al. 2011, Petrou, 2011). Gebaseerd op deze bevindingen wordt in het huidige onderzoek een positief verband verwacht tussen het verhogen van job resources en uitdagende job demands en werkbevlogenheid.

Hypothese 4a: Het verhogen van job resources heeft een positief verband met werkbevlogenheid.

Hypothese 4b: Het verhogen van uitdagende job demands heeft een positief verband met werkbevlogenheid.

1.4.2 Jobcrafting en emotionele uitputting

Naast werkbevlogenheid zal in dit onderzoek worden gekeken naar het verband tussen jobcrafting en emotionele uitputting. Emotionele uitputting is een symptoom van burn-out, wat verwijst naar mentale en fysieke vermoeidheid (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Schaufeli en collega’s (2001) stellen in het J-DR model dat het ervaren van job demands voor vermoeidheid kan zorgen wat wederom kan leiden tot burn-out. Uit onderzoek van Crawford en collega’s (2010) blijkt dat zowel uitdagende job demands en hinderende job demands positief samenhangen met emotionele uitputting en burn-out. In het huidige onderzoek wordt dan ook verwacht dat het verhogen van uitdagende job demands een positief verband zal hebben met emotionele uitputting en het verlagen van hinderende job demands een negatief verband zal hebben met emotionele uitputting. Immers wanneer een werknemer de eisen die gesteld worden verlaagt, is de kans op vermoeidheid kleiner (Schaufeli et.al. 2001).

Hypothese 5a: Het verhogen van uitdagende job demands heeft een positief verband met emotionele uitputting.

Hypothese 5b: Het verlagen van hinderende job demands heeft een negatief verband met emotionele uitputting.

Naast de gevolgen van jobcrafting wordt in het huidige onderzoek de mediërende rol van jobcrafting op het verband tussen het ervaren van job resources, uitdagende en hinderende job demands en bevlogenheid en emotionele uitputting exploratief onderzocht.

1.6 De rol van regulatiefocus

Naast objectieve factoren uit de werkomgeving zoals job demands en job resources kunnen ook individuele verschillen tussen werknemers een rol spelen in de mate en manier van jobcrafting (Tims & Bakker, 2010, Lyons, 2008). In het huidige onderzoek wordt stilgestaan bij het feit dat mensen kunnen verschillen in hun gevoeligheid van de schadelijke effecten van job demands en de voordelige effecten van job resources (Petrou & Demerouti, 2010). Dit verschil wordt mogelijk verklaard door de regulatiefocus-theorie van Higgins (1998). In het huidige onderzoek wordt de rol van de regulatiefocus van werknemers op de manier en mate van jobcrafting onderzocht.

De regulatiefocus-theorie (Higgins, 1998) stelt dat personen met een preventiefocus zijn gericht op hun 'ought self', ofwel verplichtingen en verantwoordelijkheden. Ze streven naar de afwezigheid van negatieve uitkomsten. Mensen met een promotiefocus zijn daarentegen gericht op hun ideale zelf. Ze hanteren een toenaderingsstrategie om hun doel na te streven en zijn gefocust op mogelijkheden van groei en ontwikkeling (Petrou & Demerouti, 2010). Daarnaast stelt Higgins (2005) in zijn regulatiefit-theorie dat de motivatie van mensen afhangt van het feit of de manier waarop ze naar hun doel toe werken past bij hun regulatiefocus. Personen met een preventiefocus zullen op een oplettende manier hun doel proberen te bereiken en zich zoveel mogelijk richten op het voorkomen van fouten terwijl personen met een promotiefocus juist meer risico's nemen in het bereiken van hun doel (Spiegel, Grant-Pillow, Higgins, 2004). Spiegel en collega's (2004) hebben aangetoond dat een fit tussen de individuele focus en de focus uit de omgeving een positieve invloed heeft op de motivatie. Vertaald naar de werksituatie zou dit mogelijk inhouden dat de regulatiefocus van de werknemer en de focus die het werk van werknemers vraagt congruent moeten zijn voor een hoge motivatie.

Een manier waarop werknemers zelf kunnen zorgen voor deze regulatiefit is door middel van jobcrafting. Zo hebben ze de mogelijkheid hun werk zo aan te passen dat het past bij hun regulatiefocus (Tims & Bakker, 2010). Verwacht wordt dat mensen met een promotiefocus vooral zullen profiteren van job resources en uitdagende job demands en deze zullen verhogen. Individuen met een sterke promotiefocus zijn vooral alert op factoren in de omgeving die hen helpen succes te ervaren en job resources en uitdagende demands kunnen helpen met het verwezenlijken van hun

aspiraties en zorgen voor groei, ontwikkeling en het bereiken van positieve uitkomsten (Brenninkmeijer, Demerouti, leBlanc, van Emmerik, 2010).

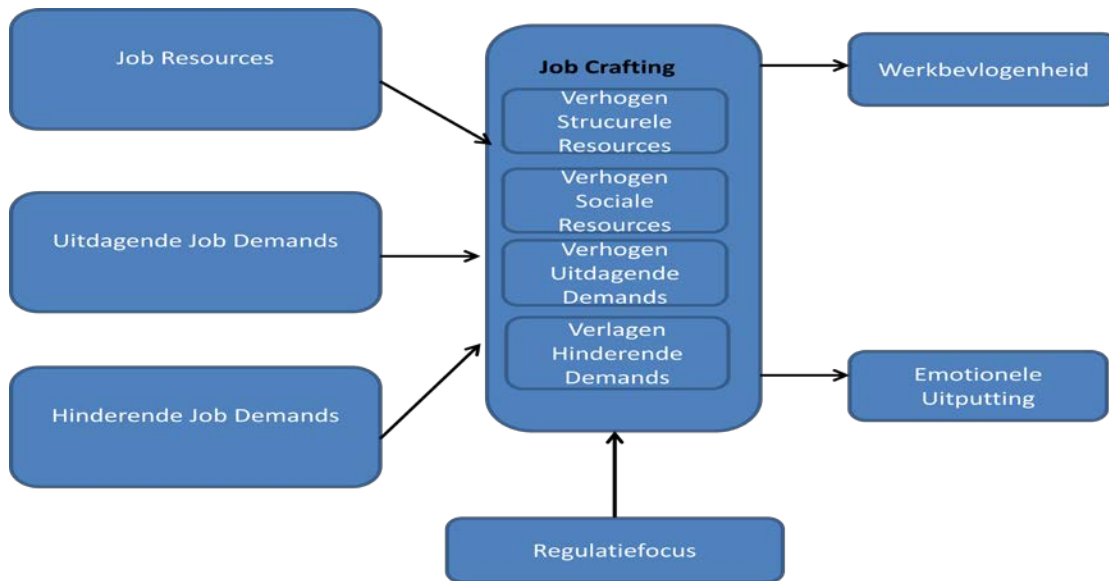
Hypothese 7a: Er is een positief verband tussen een hoge promotiefocus en het verhogen van job resources.

Hypothese 7b: Er is een positief verband tussen een hoge promotiefocus en het verhogen van uitdagende job demands.

Op welke manier mensen met een preventiefocus aan jobcrafting doen is minder eenduidig te voorspellen. Uit onderzoek van Brenninkmeijer en collega's (2010) blijkt dat mensen met een preventiefocus gevoelig zijn voor de schadelijke effecten van job demands omdat ze zich richten op veiligheid, zekerheid en een hoge mate van verantwoordelijkheid voelen. Personen met een preventiefocus zijn alert op factoren in het werk welke relevant zijn voor het voorkomen van mislukkingen en zijn daarom ook meer geneigd om de aanwezigheid van job demands op te merken (Brenninkmeijer, et. al. 2010). Om deze redenen zou er kunnen worden verwacht dat mensen met een preventiefocus door middel van jobcrafting hun job demands zouden willen verlagen. Echter, Petrou en Demerouti (2010) beargumenteren dat mensen met een preventiefocus juist voordeel halen uit job demands omdat deze hun preventiecue kunnen activeren, namelijk verantwoordelijkheid en verplichting (Petrou & Demerouti, 2010). Het verband tussen preventiefocus en jobcrafting zal exploratief onderzocht worden omdat uit verschillende onderzoeken geen eenduidige resultaten zijn gekomen. Ten slotte zal exploratief worden onderzocht of jobcrafting een mediërende rol heeft op verband tussen de regulatiefocus van een werknemer en werkbevlogenheid en emotionele uitputting.

1.6 Het huidige onderzoek

In *figuur 1* is te zien dat in het huidige onderzoek de voorspellers en gevolgen van jobcrafting in kaart gebracht worden. Aan de hand van het 'jobcrafting model' van Tims en Bakker (2010) wordt het verband tussen de werkomgeving en de mate van jobcrafting onderzocht. Ook wordt onderzocht wat jobcrafting voor de werkbevlogenheid en emotionele uitputting van werknemers betekent en of jobcrafting medieert tussen de werkomgeving en deze uitkomsten. Tot slot wordt de rol van de regulatiefocus van werknemers meegenomen in het huidige onderzoek, waarbij er wordt gekeken of de regulatiefocus van werknemers verband houdt met de mate en manieren waarop deze aan jobcrafting doen.

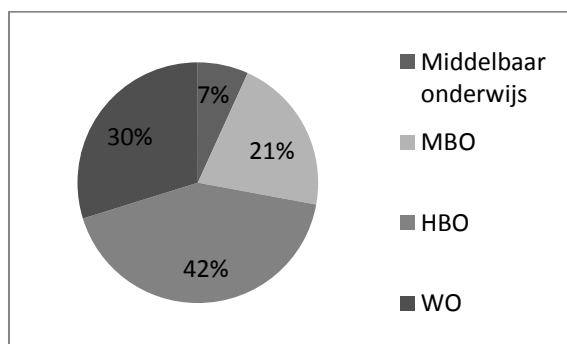


Figuur 1: *Onderzoeksmodel; De werkomgeving, jobcrafting, werkbevlogenheid en emotionele uitputting en de rol van de regulatiefocus.*

2. Methode

2.1 Participanten

Er hebben 265 participanten deelgenomen aan de huidige studie. Hiervan waren 54 participanten werkzaam op de afdeling HRM en 211 participanten werkzaam op de afdeling IT bij het netwerkbedrijf Alliander. De vragenlijst is ingevuld door 193 mannen en 72 vrouwen, waarvan de leeftijd varieert van 23 tot 64 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 43.6 ($SD= 10.5$) jaar. In *figuur 2* is af te lezen welke opleidingen de deelnemers afgerond hebben. Gemiddeld zijn de respondenten 12.2 ($SD= 11.9$) jaar werkzaam bij de huidige werkgever en heeft 14.7 procent een leidinggevende functie binnen het bedrijf. Volgens hun contract werken de participanten gemiddeld 37.7 ($SD= 4.0$) uur per week, terwijl er feitelijk gemiddeld 40.4 ($SD = 7.1$) uur per week gewerkt wordt.



Figuur 2: *Hoogst genoten opleiding van de deelnemers, N=265*

2.2 Procedure

Het huidige onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een online vragenlijst. De participanten zijn geworven bij het netwerkbedrijf Alliander op de afdelingen Human Resource Management en Information Technology. De werknemers ontvingen een email (*zie bijlage 1*) waarin werd beschreven waar het onderzoek over ging. Daarnaast is benadrukt dat de antwoorden vertrouwelijk behandeld worden en geheel anoniem in de resultaten worden verwerkt. De vragenlijst is naar 515 werknemers gestuurd waarvan er 360 zijn begonnen aan de vragenlijst en 265 uiteindelijk de vragenlijst hebben afgerond. De respons van dit onderzoek was 51.5 procent.

In de debriefing is uitgelegd dat het onderzoek ging over jobcrafting. Waarbij werd vermeld dat door middel van 'jobcrafting' werknemers aspecten van het werk waar ze energie van krijgen kunnen vergroten en aspecten van het werk wat hun juist veel energie kost kunnen verminderen, waardoor hun motivatie, welzijn en functioneren verbeterd kan worden.

2.3 Vragenlijsten

In het huidige onderzoek zijn de volgende meetinstrumenten gebruikt;

Job demands en job resources

In het huidige onderzoek zijn de job resources, uitdagende job demands en hinderende job demands gemeten met een vragenlijst gebaseerd op 'de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)' ontwikkelt door Veldhoven en Meijman (2004). De vragen hebben antwoordcategorieën op een 5-punt schaal (1=*nooit*, 5=*altijd*).

De job resources 'autonomie' (bv. *'besluit u zelf hoe u uw werk uitvoert?'*), 'steun van collega's' (bv. *'Als het nodig is helpen mijn collega's me met een bepaalde taak'*) en 'ontplooiingsmogelijkheden' (bv. *'Mijn werk biedt mij de mogelijkheid nieuwe dingen te leren'*) worden allen met 4 items gemeten. De variabelen 'autonomie' ($\alpha=.85$) 'steun van collega's' ($\alpha=.84$) en 'ontplooiingsmogelijkheden' ($\alpha=.88$) zijn betrouwbaar.

De job demand 'werkdruk' is gemeten door 5 items. Een voorbeeld vraag is *'Moet u heel snel werken?'*. Het item *'Heeft u voldoende tijd om uw werk af te krijgen?'* is na de betrouwbaarheidsanalyse verwijderd om de betrouwbaarheid van deze variabele op te hogen van een Cronbach's Alfa van .69 naar een Cronbach's Alfa van .88 waardoor de schaal uiteindelijk uit 4 items bestaat. De job demands 'mentale belasting', (4 items, bv. *moet u veel informatie verwerken?*) 'emotionele belasting' (3 items, bv. *Vindt u uw werk emotioneel zwaar?*) en 'taakonduidelijkheid' (5 items, bv. *Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?'*) zijn betrouwbaar bevonden ($\alpha =.74$ resp. $\alpha =.76$ resp. $\alpha =.82$).

Jobcrafting

Jobcrafting is gemeten met de Job Crafting Scale ontwikkeld door Tims & Bakker (2010). Deze vragenlijst bestaat uit 21 items waarbij de deelnemers kunnen antwoorden op een 5-punts-schaal (1=*nooit* 5=*altijd*). De vragenlijst bestaat uit vier dimensies te weten; het verhogen van structurele job resources (5 items, bv. *Ik probeer mezelf te ontwikkelen*), het verhogen van sociale job resources (5 items, bv. *Ik vraag collega's om advies*), het verhogen van uitdagende job demands (5 items, bv. *Ik neem geregeld extra taken op me hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang*) en het verlagen van hinderende job demands (6 items, bv. *Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoeft te verrichten*). De dimensies 'het verhogen van structurele job resources' ($\alpha = .75$), 'het verhogen van sociale job resources' ($\alpha = .80$), het verhogen van uitdagende job demands' ($\alpha = .72$) en 'het verlagen van hinderende job demands' ($\alpha = .78$) zijn betrouwbaar.

Werkbevoegenheid

De variabele werkbevoegenheid is met de verkorte versie van de Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) ontwikkeld door Schaufeli et al. (2006) gemeten. Deze vragenlijst bestaat uit de subschalen vitaliteit, toewijding en absorptie en heeft antwoordcategorieën op een 7-punt schaal (0=*nooit*, 6=*altijd*) en bestaat uit 9 items (bv. *Ik ben trots op het werk dat ik doe*). De vragenlijst is betrouwbaar ($\alpha = .93$).

Emotionele Uitputting

Emotionele uitputting is gemeten met de dimensie 'emotionele uitputting' van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS) ontwikkeld door Schaufeli en van Dierendonck (2000). Deze schaal heeft antwoordcategorieën op een 7-punt schaal (0=*nooit*, 6=*altijd*) en bestaat uit 5 items (bv. *Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk*). De schaal wordt betrouwbaar bevonden ($\alpha = .90$).

Regulatiefocus

De 'Work Regulatory Focus Scale' van Neubert (2009) is gebruikt om de variabele regulatiefocus te meten. De vragenlijst bestaat uit de subschalen promotiefocus (5 items, bv. *Ik besteed veel tijd aan nadenken over hoe ik mijn ambities ga vervullen*) en preventiefocus (5 items, bv. *Het vervullen van de plichten op mijn werk is erg belangrijk voor mij*) waarbij de deelnemers kunnen antwoorden op een 5-punts-schaal (1=*helemaal mee oneens* 5=*helemaal mee eens*). De interne consistentie van de subschalen is goed ($\alpha = .80$ respectievelijk $\alpha = .70$)

2.3. Analyses

De statistische analyses zijn uitgevoerd met het programma SPSS waarin een correlatie en factoranalyse is gedaan. Om de hypothesen te toetsen zijn voor de hoofdeffecten regressieanalyses en voor de mediatie-effecten hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd. Het mediatie-effect is getoetst aan de hand van de voorwaarde van Baron & Kenny (1986).

3. Resultaten

3.1 Beschrijvende statistiek, correlaties en factoranalyse

In tabel 1 zijn de gemiddelden (M), de standaarddeviaties (SD) en de correlaties tussen de variabelen van het huidig onderzoek af te lezen. Opvallend is dat emotionele belasting positief correleert met werkbevlogenheid ($r=.13, p<.05$) terwijl hier een negatief verband verwacht werd, wat betekent dat emotionele belasting in dit onderzoek een uitdagende job demand in plaats van een hinderende job demand is (Crawford, et.al., 2010). Ook blijkt mentale belasting niet significant te correleren met werkbevlogenheid en emotionele belasting, waardoor niet kan worden geconcludeerd dat dit door de participanten als uitdagende job demand wordt gezien (Crawford, et.al., 2010). Naar aanleiding hiervan is besloten emotionele belasting en mentale belasting in dit onderzoek mee te nemen als uitdagende job demand. Daarnaast is opvallend dat de jobcrafting dimensie ‘het verlagen van hinderende job demands’ negatief correleert met werkbevlogenheid ($r=-.22, p<.01$) en positief correleert met emotionele uitputting ($r=.25, p<.01$) terwijl geen samenhang met werkbevlogenheid en een negatieve samenhang met emotionele uitputting werd verwacht.

Tenslotte correleren de jobcrafting dimensies ‘verhogen van sociale job resources’, ‘verhogen van structurele job resources’ en het ‘verhogen van uitdagende job demands’ sterk met elkaar. Om te onderzoeken of sprake is van vier verschillende dimensies van de jobcraftingschaal (Tims et. al. 2011) is er een principal factor analysis met orthogonale rotatie (varimax) uitgevoerd. Vijf componenten hadden eigenwaarde boven Kaiser’s criteria van 1 en in totaal werd 56.73% van de variantie verklaard. Echter, de dimensie ‘het verhogen van structurele job resources’ laadde op verschillende componenten waardoor er geen duidelijke factoren zichtbaar werden. Naar aanleiding van deze bevindingen is een principal factor analysis met orthogonale rotatie (varimax) geforceerd op 3 factoren uitgevoerd zonder de items die volgens Tims en collega’s (2011) bij de dimensie ‘het verhogen van structurele job resources’ zouden moeten horen (*zie bijlage 3*). Samen verklaren deze factoren 51.40% van de variantie. De eerste factor (eigenwaarde=3.82) is de dimensie ‘het verlagen van hinderende job demands’ en verklaart 23.86% van de variantie. De tweede factor (eigenwaarde=2.96) verklaart 18.48% van de variantie en wordt gevormd door de items ‘het verhogen van sociale job resources’. De derde factor (eigenwaarde=1.45) verklaart 9.05% van de variantie en is de dimensie ‘het verhogen van uitdagende job demands’. Op grond van de uitkomsten van deze factoranalyse is besloten de dimensie ‘het verhogen van structurele job resources’ niet verder mee te nemen in de analyses.

Tabel 1: Gemiddelden (*M*), standaarddeviaties (*SD*) en correlaties van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen.

| | M | SD | Auton. | Steun. | Ontpl. | Ment b. | Werkd. | Em.bel | Taakon | Prom.fo | Prev.foc | StrJR | SocJR | UitJD | HinJD | Werkbv |
|---------------------------|------|-----|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|---------|----------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Autonomie | 3.83 | .63 | | | | | | | | | | | | | | |
| Steun collega's | 3.27 | .78 | .25** | | | | | | | | | | | | | |
| Ontplooiingsmogelijkheden | 3.34 | .82 | .33** | .51** | | | | | | | | | | | | |
| Mentale belasting | 3.63 | .59 | .10 | .04 | .12* | | | | | | | | | | | |
| Werkdruk | 3.07 | .77 | .10 | .13* | .22* | .46** | | | | | | | | | | |
| Emotionele belasting | 2.04 | .71 | -.81 | .07 | .08 | .34** | .48** | | | | | | | | | |
| Taakonduidelijkheid | 2.49 | .67 | -.38** | -.27** | -.32** | -.07 | .02 | .11 | | | | | | | | |
| Promotiefocus | 3.15 | .78 | .10 | .11 | .22** | -.02 | .28** | .17** | .16 | | | | | | | |
| Preventiefocus | 3.36 | .64 | -.15 | -.01 | -.11 | .08 | -.05 | -.09 | .13* | .01 | | | | | | |
| Verhogen structureleJR | 3.61 | .60 | .38** | .33** | .58** | .24** | .33** | .07 | -.20** | .43** | -.05 | | | | | |
| Verhogen socialeJR | 2.55 | .71 | .10 | .39** | .40** | .02 | .26** | .23** | -.00 | .43** | -.08 | .49** | | | | |
| Verhogen uitdagendeJD | 2.95 | .73 | .23** | .22** | .36** | .14 | .33** | .14* | -.03 | .45** | -.10 | .62** | .46** | | | |
| Verlagen hinderendeJD | 1.78 | .53 | -.15* | -.11 | -.12 | -.03 | .05 | .16* | .30** | .03 | .18** | -.08 | .08 | .02 | | |
| Werkbevlogenheid | 3.38 | .99 | .37** | .38** | .63** | .11 | .29** | .13* | -.41** | .26** | -.09 | .57** | .33** | .44** | -.22** | |
| Emotionele uitputting | 1.38 | .93 | -.22** | -.17** | -.27** | .17 | .28** | .32** | .32** | -.04 | .14** | -.15* | -.06 | -.07 | .25** | -.37** |

Note: * $p < .05$, ** $p < .01$

3.2 Hypothesetoetsing

3.2.1 Job Resources & Demands en Jobcrafting

Er werd verwacht dat het ervaren van job resources positief samenhangt met het verhogen van job resources (*hypothese 1a*), het verhogen van uitdagende job demands (*hypothese 1b*) en het verlagen van hinderende job demands (*hypothese 1c*). In tabel 2 is te zien dat de job resources steun van collega's ($\beta=.25, p<.01$) en ontplooiingsmogelijkheden ($\beta=.28, p<.01$) voorspellers zijn van het verhogen van sociale job resources en dat het verhogen van uitdagende job demands wordt voorspeld door het ervaren van de job resources autonomie ($\beta=.16, p<.05$) en ontplooiingsmogelijkheden ($\beta=.27, p<.01$), waardoor hypothese 1a en 1b deels ondersteund worden. Daarnaast zijn job resources geen voorspellers voor het verlagen van hinderende job demands, waardoor hypothese 1c niet wordt ondersteund. Concluderend kan worden gesteld dat het afhangt van de specifieke job resource of dit positief samenhangt met het verhogen van sociale job resources en uitdagende job demands en dat het ervaren van job resources geen verband houdt met het verlagen van hinderende job demands.

Ten tweede werd verwacht dat het ervaren van uitdagende job demands positief zou samenhangen met het verhogen van job resources (*hypothese 2a*), negatief zou samenhangen met het verhogen van uitdagende job demands (*hypothese 2b*) en positief zou samenhangen met het verlagen van hinderende job demands (*hypothese 2c*). In overeenstemming met hypothese 2a blijken werkdruk ($\beta=.26, p<.01$) en emotionele belasting ($\beta=.14, p<.05$) positief samen te hangen met het verhogen van sociale job resources. Mentale belasting ($\beta=-.13, p<.05$) hangt echter negatief samen met deze dimensie van job crafting. Daarnaast blijkt in tegenstelling tot hypothese 2b, werkdruk ($\beta=.26, p<.01$) positief samen te hangen met het verhogen van uitdagende job demands, terwijl hier juist een negatief verband werd verwacht. Emotionele belasting ($\beta=.14, p<.05$) bleek wel positief samen met het verlagen van hinderende demands. Er is in het huidig onderzoek dus geen eenduidig verband tussen het ervaren van uitdagende job demands en jobcrafting naar voren gekomen.

Tenslotte werd verwacht dat het ervaren van hinderende job demands positief samen zou hangen met het verhogen van job resources (*hypothese 3a*), negatief samen zou hangen met het verhogen van uitdagende job demands (*hypothese 3b*) en positief samen zou hangen met het verlagen van hinderende job demands (*hypothese 3c*). In tabel 3 is te zien dat in overeenstemming met hypothese 3a en 3c taakonduidelijkheid positief samenhangt met het verhogen van sociale job resources ($\beta=.13, p<.05$) en het verlagen van hinderende job demands ($\beta=.25, p<.01$). Opvallend is dat taakonduidelijkheid ($\beta=.13, p<.05$) positief samenhangt met het verhogen van uitdagende job demands, wat hypothese 2b niet ondersteunt.

Bovenstaande resultaten ondersteunen de verwachte verbanden tussen het ervaren van job resources, hinderende job demands, uitdagende job demands en job crafting voor een deel. Uit de resultaten is te concluderen dat het afhangt van welke job resources en job demands een werknemer ervaart of en op welke manier een werknemer aan jobcrafting doet.

Tabel 2: *Voorspelling job crafting, regressieanalyse, N = 265*

| | Verhogen sociale job resources β | Verhogen uitdagende job demands β | Verlagen hinderende job demands β |
|--------------------------------|--|---|---|
| Job resources: | | | |
| Autonomie | .01 | .16* | -.03 |
| Steun Collega's | .25** | .05 | -.04 |
| Ontplooiingsmogelijkheden | .28** | .27** | -.02 |
| Uitdagende job demands: | | | |
| Mentale belasting | -.13* | -.03 | -.06 |
| Werkdruk | .15* | .26** | .01 |
| Emotionele belasting | .14* | .00 | .14* |
| Hinderende job demands: | | | |
| Taakonduidelijkheid | .13* | .13* | .25** |
| R ² | .28** | .22** | .11** |

Note: * $p < .05$, ** $p < .01$

3.2.2. Jobcrafting, werkbevlogenheid en emotionele uitputting.

De verwachting dat er een positief verband zou zijn tussen het verhogen van job resources (*hypothese 4a*) en uitdagende job demands (*hypothese 4b*) en werkbevlogenheid is getoetst aan de hand van een regressieanalyse. Uit tabel 4 is af te lezen dat job crafting 26.7% van de variantie verklaart ($R^2 = .27$, $F(3,264) = 33.12$; $p < .05$). In overeenstemming met de verwachtingen hangt verhogen van sociale job resources ($\beta = .18$, $p < .01$) en het verhogen van uitdagende job demands ($\beta = .36$, $p < .01$) positief samen met werkbevlogenheid. Opvallend is dat het verlagen van hinderende job demands negatief samenhangt met werkbevlogenheid ($\beta = -.24$, $p < .01$), terwijl er geen verband tussen deze variabelen was verwacht.

Ook is de samenhang tussen de dimensies het verhogen van uitdagende job demands en het verlagen van hinderende job demands en emotionele uitputting getoetst. Deze dimensies verklaren 6.8% van de variantie van emotionele uitputting ($R^2 = .07$, $F(2,264) = 9.49$; $p < .05$). In tegenstelling tot *hypothese 5a* en *5b* is er geen verband ($\beta = -.07$, *ns*) tussen het verhogen van uitdagende job demands ($\beta = -.07$, *ns*) en emotionele uitputting en is er een positief in plaats van negatief verband tussen het verlagen van hinderende demands en emotionele uitputting ($\beta = .25$, $p < .01$) gevonden.

Tabel 4: *Voorspelling werkbevlogenheid en emotionele uitputting, regressieanalyse, N = 265*

| | Werkbevlogenheid β | Emotionele uitputting β |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Verhogen Sociale Job Resources | .18** | - |
| Verhogen Uitdagende Job Demands | .36** | -.07 |
| Verlagen Hinderende Job Demands | -.24** | .25** |
| R ² | .27** | .07** |

Note: * $p < .05$, ** $p < .01$

3.2.3. Mediatie-effect.

Naast de hoofdeffecten is onderzocht of er sprake is van een mediatie-effect van jobcrafting op het verband tussen de werkomgeving en werkbevlogenheid en emotionele uitputting. Voordat de analyses zijn uitgevoerd is gekeken of voldaan is aan de voorwaarden opgesteld door Baron en Kenny (1986). Deze stellen dat er een direct effect gevonden moet worden tussen de onafhankelijke variabele en de mediërende variabele, een direct effect tussen de mediërende variabelen en de afhankelijke variabele en een direct effect tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele. Dit is enkel gebleken voor het verband tussen het ervaren van job resources autonomie en ontplooiingsmogelijkheden, het verhogen van uitdagende job demands en werkbevlogenheid en voor het verband tussen het ervaren van de job resource ontplooiingsmogelijkheden, het verhogen van sociale job resources en werkbevlogenheid.

Tabel 5. *Mediatie-effect job resources, jobcrafting en werkbevlogenheid: Hiërarchische regressie analyse, N=265*

| | | β Stap 1 | β Stap 2 |
|-----------------------|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Stap 1 | Ontplooingsmogelijkheden | .64** | .60** |
| Stap 2 | Verhogen van sociale job resources | | .10 |
| R ² Totaal | | .40** | .41** |
| R ² Change | | | .01 |

Note: * $p < .05$, ** $p < .01$

Opvallend is dat in tabel 5 is te zien dat ‘het verhogen van sociale job resources’ in stap twee werkbevlogenheid niet meer voorspelt ($\beta = .10$, *ns*), waaruit blijkt dat er geen sprake is van een mediatie-effect (Baron en Kenny, 1986). Uit tabel 6 is af te lezen dat de job resources autonomie ($\beta = .17$, $p < .01$) en ontplooiingsmogelijkheden ($\beta = .58$, $p < .01$) werkbevlogenheid voorspellen. Door het toevoegen van de dimensie ‘verhogen van uitdagende job demands’ wordt echter minder variantie verklaard door deze twee job resources ($\beta = .15$, $p < .01$ resp. $\beta = .58$, $p < .01$). Om te onderzoeken of er sprake is van partiële mediatie, is een Sobel-test uitgevoerd. Hieruit is gebleken dat het verhogen van uitdagende job demands partieel medieert tussen autonomie (Sobel-test: $z = 2.23$, $p < .05$), ontplooiingsmogelijkheden (Sobel-test: $z = 3.04$, $p < .01$) en werkbevlogenheid.

Tabel 6. *Mediatie-effect job resources, jobcrafting en werkbevlogenheid: Hiërarchische regressie analyse, N=265*

| | | β Stap 1 | β Stap 2 |
|-----------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Stap 1 | Autonomie | .17** | .15** |
| | Ontplooiingsmogelijkheden | .58** | .50** |
| Stap 2 | Verhogen van uitdagende job demands | | .23** |
| R ² Totaal | | .43** | .48** |
| R ² Change | | | .05** |

Note: * $p < .05$, ** $p < .01$

3.2.4. Jobcrafting en de regulatiefocus.

Ook is onderzocht of er een verband tussen de regulatiefocus van een persoon en jobcrafting bestaat. Er werd een positief verband verwacht tussen de promotiefocus van de werknemer en het verhogen van job resources (*hypothese 7a*) en het verhogen van uitdagende job demands (*hypothese 7b*). Daarnaast is het verband tussen preventiefocus en jobcrafting exploratief onderzocht. In overeenstemming met hypothese 6a en 6b hangt promotiefocus positief samen met het verhogen van sociale job resources ($\beta = .43$, $p < .01$) en het verhogen van hinderende job demands ($\beta = .45$, $p < .01$). De preventiefocus van de werknemer blijkt positief samen te hangen met het verlagen van hinderende job demands ($\beta = .18$, $p < .01$).

Tabel 6: *Verband Regulatiefocus en jobcrafting, regressieanalyse, N = 265*

| | Verhogen Sociale Job Resources | Verhogen Uitdagende Job Demands | Verlagen Hinderende Job Demands |
|----------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| | β | β | β |
| Promotiefocus | .43** | .45** | .03 |
| Preventiefocus | -.09 | -.10 | .18** |
| R ² | .19** | .22** | .03* |

Note: * $p < .05$, ** $p < .01$

Ten slotte is exploratief onderzocht of jobcrafting een mediërende rol heeft in het verband tussen de regulatiefocus van een werknemer en bevlogenheid, waarbij is gekeken of er voldaan is aan de voorwaarde opgesteld door Baron en Kenny (1986). In tabel 7 is te zien dat de promotiefocus van de werknemer een voorspeller van werkbevlogenheid is ($\beta = .26$, $p < .01$). Opvallend is dat wanneer in stap 2 de jobcrafting dimensies het verhogen van sociale job resources en uitdagende job demands toegevoegd worden dit effect verdwijnt ($\beta = .03$, *ns*). Uit deze resultaten blijkt dat het verband tussen promotiefocus en werkbevlogenheid geheel wordt gemedieerd door deze twee dimensies van jobcrafting.

Tabel 7: Mediatie-effect promotiefocus, job crafting & werkbevoegenheid: Hiërarchische regressie analyse, N=265

| | | β Stap 1 | β Stap 2 |
|-----------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Stap 1 | Promotiefocus | .26** | .03 |
| Stap 2 | Verhogen van sociale job resources | | .16* |
| | Verhogen van uitdagende job demands | | .36** |
| R ² Totaal | | .07** | .22** |
| R ² Change | | | .15** |

Note: * $p < .05$, ** $p < .01$

4. Discussie

In dit onderzoek zijn aan de hand van het ‘jobcrafting model’ van Tims en Bakker (2010) de voorspellers en uitkomsten van jobcrafting in kaart gebracht. Er is onderzocht in hoeverre de werkomgeving de mate en manier van jobcrafting beïnvloedt en in hoeverre jobcrafting invloed heeft op de werkbevoegenheid en emotionele uitputting van werknemers. Daarnaast is onderzocht welke rol de regulatiefocus van een werknemer op de mate en manier van jobcrafting heeft.

De werkomgeving en jobcrafting

Op de vraag in hoeverre de werkomgeving de mate en manier van jobcrafting beïnvloedt is aan de hand van de resultaten geen eenduidig antwoord te geven. Het lijkt af te hangen van de specifieke job resources en job demands of en op welke manier werknemers aan jobcrafting doen.

De verwachting dat werknemers die veel job resources ervaren meer aan jobcrafting doen wordt deels door de resultaten ondersteund. Opvallend is dat autonomie wel samenhangt met het verhogen van uitdagende job demands, maar niet met het verhogen van sociale job resources zoals wel was verwacht. Daarnaast blijkt dat werknemers die sociale steun ervaren hun sociale job resources verhogen maar, tegen de verwachting in, niet op zoek zijn naar uitdagende demands. Dit zou mogelijk verklaard kunnen worden doordat werknemers die autonomie ervaren bang zijn deze te verliezen wanneer ze vragen om sociale steun of al voldoende resources ervaren (Hobfoll, 1989). Daarnaast zouden werknemers die sociale steun ervaren deze mogelijk nodig hebben om om te kunnen gaan met hun job demands die ze al ervaren en om deze reden geen behoefte hebben meer uitdaging in hun werk te zoeken (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Het ervaren van job resources heeft daarnaast tegen de verwachting in geen verband met het verlagen van hinderende job resources. Dit is mogelijk het geval omdat deze werknemers genoeg resources hebben op het werk om met deze eisen om te gaan en ze om deze reden niet als hinderend ervaren (Bakker, et al., 2005). Het hangt dus af van welke job resources werknemers ervaren op welke manier deze aan jobcrafting doen.

Ook is geen eenduidig verband tussen het ervaren van uitdagende job demands en jobcrafting naar voren gekomen. Wanneer werknemers werkdruk en emotionele belasting ervaren verhogen ze zoals verwacht hun sociale job resources. Echter, wanneer werknemers mentale belasting ervaren lijken ze dit juist minder te doen. Een mogelijke verklaring is dat werknemers, die zich op hun werk veel en langdurig moeten concentreren en aandacht bij hun werk moeten houden, minder tijd en mogelijkheden hebben om te interacteren en steun te zoeken bij collega's. Daarnaast is opvallend dat werkdruk, in tegenstelling tot wat werd verwacht, positief samenhangt met het verhogen van uitdagende job demands. Een verklaring kan zijn dat huidig onderzoek crosssectioneel is en het dus niet met zekerheid is te zeggen welke kant het verband op loopt. Mogelijk ervaart iemand die door middel van jobcrafting zijn uitdagende job demands verhoogt hierdoor meer werkdruk.

Tenslotte blijkt uit de resultaten dat werknemers die de hinderende job demand taakonduidelijkheid ervaren, zoals verwacht, hun job resources verhogen en hun hinderende job demands verlagen. Opvallend is dat werknemers die taakonduidelijkheid ervaren hun uitdagende job demands tegen de verwachting in verhogen. Ook hier zou sprake kunnen zijn van een omgekeerd verband. Werknemers die uitdaging in hun werk verhogen door bijvoorbeeld extra taken op zich te nemen zouden hierdoor meer taakonduidelijkheid kunnen ervaren. Daarnaast kan het positieve verband tussen taakonduidelijkheid en jobcrafting mogelijk verklaard worden doordat werknemers, wanneer niet duidelijk is wat precies hun taken zijn, meer ruimte hebben aanpassingen te doen in hun werk.

Het feit dat de verwachte verbanden niet zijn gevonden zou daarnaast kunnen worden verklaard doordat de participanten bepaalde job demands niet als hinderend of uitdagend ervoeren. Emotionele belasting bleek bijvoorbeeld door de participanten te worden gezien als een uitdagende job demand terwijl dit normaal gesproken als hinderende job demand wordt gezien (Crawford et. al, 2010). Dit zou verklaard kunnen worden door de aard van het werk, deelnemers aan huidig onderzoek zijn veelal werkzaam in de IT waarbij ze hoogstwaarschijnlijk weinig emotionele belasting ervaren en dit daarom als uitdaging kunnen zien. Omdat in de jobcraftingschaal (Tims et.al.,2011) ook vragen gesteld worden waarbij wordt uitgegaan van de indeling uitdagende en hinderende job demands, kan dit de resultaten vertekenen. Een voorbeeld hiervan is de vraag *'Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk moet verrichten'* waarbij emotionele belasting in de vragenlijst als hinderende job demand wordt gezien terwijl dit door de participanten van het huidige onderzoek als uitdagende job demand werd gezien.

De uitkomsten van jobcrafting

Daarnaast is in het huidig onderzoek getracht de gevolgen van jobcrafting in kaart te brengen. De resultaten van het onderzoek ondersteunen de verwachting dat het verhogen van job resources en uitdagende job demands positief samenhangt met werkbevlogenheid. Hieruit kan worden opgemaakt dat wanneer werknemers proactief zoeken naar energiebronnen en uitdaging op het werk ze meer

werkbevlogen raken (Tims en Bakker, 2010). Daarbij is naar voren gekomen dat werknemers die op hun werk de energiebronnen autonomie en ontplooiingsmogelijkheden ervaren, door middel van het verhogen van uitdagende job demands meer werkbevlogen raken. Uit eerder onderzoek blijkt ook dat het ervaren van job resources het sterkste verband met bevlogenheid heeft wanneer werknemers ook hoge job demands ervaren (Hakanen, Demerouti, Xanthopoulou, & Bakker, 2007). Opvallend is dat het verlagen van hinderende job demands daarnaast negatief samenhangt met werkbevlogenheid, wat zou betekenen dat wanneer een werknemer zijn hinderende job demands verlaagt deze minder werkbevlogen zou zijn.

Tegen de verwachting in blijkt het verhogen van uitdagende job demands niet, en het verlagen van hinderende job demands positief, samen te hangen met emotionele uitputting. Dit impliceert dat werknemers die hun hinderende job demands verlagen meer emotionele uitputting ervaren. Deze resultaten zouden verklaard kunnen worden door het feit dat dit onderzoek crosssectioneel is en het verband andersom kan lopen. In dat geval zouden werknemers die emotionele uitputting ervaren hun hinderende job demands verlagen, om te zorgen dat het werk minder van ze eist en vermoeidheid tegen te gaan (Crawford, et al. 2010). Dit zou ook het opvallende negatieve verband tussen het verlagen van hinderende job demands en werkbevlogenheid verklaren, namelijk dat bevlogen werknemers geen noodzaak zien tot het verlagen van hinderende job demands aangezien ze een hoog energieniveau, doorzettingsvermogen en toewijding ervaren (Schaufeli et al. 2006).

Jobcrafting en de rol van regulatiefocus

Ten slotte is de rol van de regulatiefocus van werknemers op de manier en mate van jobcrafting onderzocht. Zoals verwacht blijken werknemers met een promotiefocus hun sociale job resources en uitdagende job demands te verhogen waardoor ze zich richten op groei, ontwikkeling en uitdaging in het werk (Higgins, 1998). Uit de resultaten blijkt tevens dat werknemers met een preventiefocus aan jobcrafting doen door middel van het verlagen van hinderende job demands. Dit resultaat wordt ondersteund door het onderzoek van Brenninkmeijer en collega's (2010) waaruit blijkt dat mensen met een preventiefocus gevoelig zijn voor de schadelijke effecten van job demands en ze om deze reden verlagen. Geconcludeerd kan worden dat werknemers aan jobcrafting doen op de manier die bij hun regulatiefocus lijkt te passen. Daarnaast is opvallend dat uit huidig onderzoek blijkt dat het verband tussen promotiefocus en werkbevlogenheid geheel wordt gemedieerd door jobcrafting wat impliceert dat werknemers met een promotiefocus mogelijk meer werkbevlogen zijn omdat ze hun sociale job resources en uitdagende job demands verhogen. Spiegel et al. (2004) hebben eerder aangetoond dat een fit tussen de individuele focus en de focus uit de omgeving een positieve invloed heeft op de motivatie, iets wat werknemers door middel van jobcrafting lijken te bewerkstelligen.

Beperkingen van het onderzoek en vervolgonderzoek

Er zijn een aantal beperkingen te noemen aan dit onderzoek. Ten eerste is het onderzoek crosssectioneel waardoor er geen causale verbanden getrokken kunnen worden. Een aantal verbanden in het huidige onderzoek lijken dan ook het tegenovergestelde effect te hebben dan werd verwacht. Het zou daarom interessant zijn aan de hand van longitudinaal onderzoek causale verbanden te onderzoeken. Daarnaast zou, door middel van een experiment, kunnen worden onderzocht in hoeverre het stimuleren van het verhogen energiebronnen en uitdaging in het werk bij werknemers die niet uit zichzelf geneigd zijn dit te doen, zoals werknemers met een preventiefocus, tot positieve gevolgen zoals werkbevlogenheid kan leiden.

Een tweede beperking van het huidige onderzoek zit hem in het feit dat de jobcraftingschaal van Tims en collega's (2011) niet geheel valide bleek te zijn. Uit de factoranalyse bleek dat de dimensie 'het verhogen van structurele job resources' niet naar voren kwam. In overeenstemming met deze resultaten komen in het onderzoek van Petrou en collega's (2012) ook slechts de drie dimensies 'het zoeken naar job resources', 'het zoeken naar uitdagende job demands' en 'het verlagen van hinderende job demands' naar voren. Op grond van de uitkomsten van deze resultaten is besloten de dimensie 'het verhogen van structurele job resources' niet verder mee te nemen in het huidige onderzoek. Voor vervolgonderzoek zou het relevant zijn verder onderzoek te doen naar de validiteit en betrouwbaarheid van de jobcrafting dimensies van de jobcraftingschaal.

Ten derde is in het huidige onderzoek gekeken naar het verband tussen de ervaren job demands en resources en jobcrafting in plaats van direct de person-job-misfit te meten. Het zou dan ook interessant zijn om direct de misfit tussen de eisen die het werk aan de werknemer stelt en de vaardigheden die de werknemer bezit en de fit tussen de behoeftes van de werknemer en de aspecten die het werk de werknemer biedt (Tims & Bakker, 2010) en jobcrafting te onderzoeken.

Theoretische implicaties

Ondanks de beperkingen en het feit dat de gevonden resultaten het onderzoeksmodel slechts deels ondersteunen heeft dit onderzoek tot bruikbare inzichten geleid. Het lijkt niet alleen af te hangen van de werkomgeving, maar ook van de individuele verschillen en het welzijn van de werknemers, of en op welke manier deze jobcraften. Jobcrafting lijkt, net als het J-DR model, twee processen te kennen; 1) het motivationele proces, waarin het verhogen van job resources en uitdagende job demands samenhangt met bevlogenheid. En 2) het vermoeidheidsproces, waarbij werknemers door middel van het verlagen van hinderende job demands hun vermoeidheid lijken te verminderen. Uit onderzoek van Tims en collega's (2011) blijkt dan ook dat bevlogen werknemers het meest geneigd zijn hun job resources en uitdagende job demands te verhogen om op deze manier bevlogen te blijven (Bakker, Demerouti, Xanthopoulou, 2012). Daarnaast blijken werknemers met een promotiefocus energiebronnen en uitdaging in hun werk te verhogen, terwijl werknemers met een preventiefocus zich richten op het verlagen van hinderende taakeisen. Het doel van werknemers; groei en ontwikkeling of

het streven naar afwezigheid van negatieve uitkomsten (Higgins, 1998) lijkt de mate en manier van jobcrafting te voorspellen. Huidig onderzoek heeft dan ook meer inzicht gegeven in de rol die de regulatiefocus speelt in jobcrafting.

Praktische implicaties

Uit het huidige onderzoek blijkt dat wanneer werknemers hun resources en uitdagende demands op het werk verhogen, ze meer bevlogen zijn en kunnen blijven (Bakker, et. al, 2012). Aangezien werkbevlogenheid een positieve staat is, die voor zowel werkgevers als werknemers gunstig is en kan leiden tot commitment naar de organisatie (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006), minder verloop, meer welzijn van de werknemer (Schaufeli & Bakker, 2004) en een hoge werkprestatie (Reijseger, Schaufeli, Peeters, Taris, *in press*), is het voor werkgevers interessant deze manier van jobcrafting te ondersteunen en stimuleren. Daarnaast is het voor organisaties interessant rekening te houden met individuele verschillen bij het stimuleren van jobcrafting. Het zou mogelijk zo kunnen zijn dat werknemers met een promotiefocus profiteren van het stimuleren van deze vormen van jobcrafting om zo te groeien en zich te ontwikkelen. Terwijl werknemers met een preventiefocus hun doel, het voorkomen van negatieve uitkomsten, juist bereiken door ruimte te krijgen de eisen op het werk die ze als hinderend ervaren te verminderen. Daarnaast zou voor organisaties juist ook interessant kunnen zijn werknemers die van nature niet geneigd zijn energiebronnen en uitdaging in hun werk te zoeken hierin te stimuleren en begeleiden.

Conclusie

De mate en manier waarop werknemers aan jobcrafting doen blijkt niet alleen van de werkomgeving af te hangen, maar ook van individuele verschillen tussen werknemers. Werknemers met een promotiefocus lijken door middel van jobcrafting energiebronnen en uitdaging op het werk te verhogen terwijl werknemers met een preventiefocus juist hinderende taakeisen lijken te verlagen. Aangezien het verhogen van energiebronnen en uitdaging op het werk samenhangt met de werkbevlogenheid van werknemers is het mogelijk relevant voor organisaties werknemers die minder geneigd zijn dit gedrag te vertonen hierin te stimuleren.

Referenties

- Bakker, A.B., (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (2000). Burnout: Prevalentie, risicogroepen en risicofactoren. *Psychische vermoeidheid en werk: Cijfers, trends en analyses*, 65-82.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged? *Ciencia & Trabajo*, 14, 15-21
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources may buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170-180.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Berg, J.M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. (2008). What is Job crafting and why does it matter? Michigan: Ross School of Business.
- Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., le Blanc ,P.M., van Emmerik, H. (2010) "Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the job demands-resources model", *Career Development International*, 15(7), pp.708 - 728
- Broeck, vd. A. , Cuyper,de N., Witte, de. H, Vansteenkiste, M. (2010). 'Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. DOI: 10.1080/13594320903223839
- Crawford, E. R., LePine, J.A., Rich, B.L. (2010), Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95 (5), 834–848
- 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.
- Hakanen, J. J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274-284
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224-241.
- Higgins, E.T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in experimental social psychology*, 30, 1–46.

- Higgins, E.T. (2005). Value from regulatory fit, *American Psychological Society*, 14, 209-213
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of Resources - A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Hobfoll, S.E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 116-122.
- Jonge, J. de, Peeters, M.C.W., Sjollema, S. & Zeeuw, H. de (2012), *Scherp in werk : 5 routes naar optimale inzetbaarheid*, (pp. 7-23). Assen: Van Gorcum.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGrawHill.
- Petrou, P., & Demerouti, E. (2010). Thinking of change in terms of ‘gains’ or ‘losses’: Promotion versus prevention focus as a moderator in the job demands-resources model. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), Art. #943, 11 pages. DOI: 10.4102/ sajip. v36i2.943
- Petrou, P. Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. Hetland, J. (2012), Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement, *Journal of Organizational Behaviour*, DOI: 10.1002/job
- Reijseger, B., Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W., Taris, T.W. (in press) READY, SET, GO! From Work Engagement to Job Performance, *Occupational Health Psychology: From burnout to wellbeing*, accepted for publication.
- 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., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., & van Dierendonck, D. (2000). *UBOS Utrechtse Burnout Schaal: Handleiding*. Swets Test Publishers.
- Spiegel, S., Grant-Pillow, H., & Higgins, E. T. (2004). How regulatory fit enhances motivational strength during goal pursuit. *European Journal of Social Psychology*, 34(1), 39-54.

- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2011). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 173-186.
- Tims, M., & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*, 1-9.
- van Veldhoven, M., & Meijman, T. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.
- Wrzesniewski, A. & Dutton., J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employers as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*, 179-201.

Bijlage 1: Wervingsbrief

Geachte lezer,

Afgelopen week heeft u een e-mail ontvangen van het management waarin een onderzoek in het kader van vitaliteit is aangekondigd. Daarnaast dient dit onderzoek als basis voor mijn afstudeeronderzoek in de richting van Arbeid en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Utrecht. Via deze brief vraag ik u uw medewerking aan dit onderzoek te verlenen door middel van het invullen van een online vragenlijst. Ik zal kort vertellen waar het onderzoek over gaat, waarom ik u benader en wat er van u wordt verwacht.

Waar gaat het onderzoek over?

In het onderzoek zijn we benieuwd naar de manier waarop werknemers hun werk inrichten en hun werk al dan niet zelf aanpassen om prettiger te kunnen werken of beter te kunnen functioneren. In dit onderzoek willen we nagaan wat de manier waarop werknemers hun werk inrichten betekent voor de werkbeleving, de motivatie en de vitaliteit van werknemers.

Hoe kunt u meedoen?

Het onderzoek bestaat uit het invullen van een online vragenlijst. Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 15 á 20 minuten van uw tijd. De antwoorden die u geeft zullen uiteraard vertrouwelijk behandeld worden en geheel anoniem in de resultaten worden verwerkt. U kunt na het invullen van de vragenlijst aangeven of u interesse heeft in het ontvangen van de resultaten van het onderzoek.

Om deel te nemen aan dit onderzoek kunt u op de onderstaande link klikken, de vragenlijst start dan automatisch. U kunt deze vragenlijst **tot en met 1 april 2013** invullen. Mocht u vragen hebben na aanleiding van deze brief kunt u een mail sturen naar M.B.Luschen@students.uu.nl

Alvast bedankt voor uw medewerking.

<http://onderzoekstudenten2.collectorsurvey.uu.nl/nq.cfm?q=c6fa56f8-7ac1-49ad-99a8-ae3f2b6b66b5>

Met vriendelijke groet,

Marit Luschen

(Student Psychologie, Universiteit van Utrecht)

Bijlage 2: Vragenlijst

Geachte lezer,

Fijn dat u wilt deelnemen aan ons onderzoek naar jobcrafting.

Zometeen mag u een vragenlijst invullen die zal worden gebruikt voor mijn masteronderzoek binnen de opleiding psychologie aan de

Universiteit van Utrecht. We verwachten dat het invullen van deze vragenlijst ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag zal nemen.

Op de volgende pagina start de vragenlijst. Allereerst wordt u gevraagd naar een aantal algemene persoonlijke gegevens. Hierna volgen een aantal stellingen waarbij u per stelling kunt aangeven in hoeverre deze op u van toepassing is. Ten behoeve van het onderzoek is het zeer belangrijk dat u alle vragen invult. Er bestaan geen foute antwoorden, indien u twijfelt over een antwoord dan willen wij u toch vragen om een keuze te maken uit een van de antwoordmogelijkheden die het dichtst bij uw mening ligt.

De antwoorden die u geeft zullen vertrouwelijk behandeld worden en geheel anoniem in de resultaten worden verwerkt. Mocht u vragen hebben over de vragenlijst of het onderzoek kunt u een mail sturen naar M.B.Luschen@students.uu.nl Alvast hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Marit Luschen

(Student Psychologie, Universiteit van Utrecht)

Algemene gegevens:

Hieronder volgen een aantal vragen over uw achtergrond

Wat is uw geslacht?

- man
- vrouw

Wat is uw leeftijd?

Hoeveel jaren bent u werkzaam bij uw huidige werkgever?

Heeft u een leidinggevende functie binnen uw werk?

- ja
- nee

Wat is de omvang van uw aanstelling in uren per week volgens uw contract?

Hoeveel uren werkt u feitelijk gemiddeld per week (dus inclusief overwerk)?

Werkt u wel eens thuis?

- ja
- nee

Zo ja, hoeveel dagen per week werkt u thuis?

Maakt u gebruik van de
mogelijkheid uw werktijden
zelf in te delen?

- Ja
- Nee

Werkt u wel een 's avonds?

- ja
- nee

Zo ja, hoeveel uur werkt u gemiddeld per week 's avonds?

Werkomgeving

De volgende 29 vragen gaan over uw werkomgeving. Kies bij iedere vraag steeds het antwoord dat het meest op uw situatie van toepassing is.

1. Besluit u zelf hoe u uw werk uitvoert?
2. Beslist u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?
3. Bepaalt u zelf op welk moment u een taak uitvoert?
4. Heeft u de vrijheid om problemen op het werk zelf op te lossen?
5. Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen.
6. Mijn collega's laten merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe.
7. Als het nodig is helpen mijn collega's me met een bepaalde taak.
8. Als het nodig is geven mijn collega's me advies over hoe ik iets moet aanpakken.
9. Ik kan mijzelf bij Alliander voldoende ontplooien.
10. Mijn werk biedt mij de mogelijkheid nieuwe dingen te leren.
11. Binnen Alliander zijn er voor mij voldoende mogelijkheden om door te groeien naar een andere functie.
12. In mijn werk heb ik de mogelijkheden om mijn sterke punten te ontwikkelen.
13. Moet u heel snel werken?
14. Moet u erg veel werk doen?
15. Werkt u extra hard om dingen af te krijgen?
16. Moet u onder hoge tijdsdruk werken?
17. Heeft u voldoende tijd om uw werk af te krijgen?
18. Moet u erg geconcentreerd werken?
19. Moet u voortdurend uw aandacht bij het werk houden?
20. Moet u erg zorgvuldig werken?

21. Moet u veel informatie verwerken?
22. Vindt u uw werk emotioneel zwaar?
23. Heeft u in uw werk te maken met zaken die u persoonlijk raken?
24. Komt u in uw werk in emotioneel beladen situaties terecht?
25. Weet u precies waarvoor u wel, en waarvoor u niet verantwoordelijk bent?
26. Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?
27. Weet u precies hoe uw directe leiding over uw prestaties denkt?
28. Ligt duidelijk voor u vast, wat precies uw taak is?
29. Weet u precies wat u van de andere mensen van uw afdeling mag verwachten?

Gedrag op het werk

De volgende 21 uitspraken gaan over uw gedrag op het werk. Geef bij elke uitspraak aan in hoeverre deze voor u van toepassing is door steeds het best passende antwoord aan te kruisen.

1. Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut
2. Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoef om te gaan met personen wier problemen mij emotioneel raken
3. Ik vraag collega's om advies
4. Ik probeer mezelf bij te scholen
5. Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen
6. Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk
7. Ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik iets doe
8. Ik zorg ervoor dat ik minder moeilijke beslissingen in mijn werk hoef te nemen
9. Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk
10. Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren
11. Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk moet verrichten
12. Ik zoek inspiratie bij mijn leidinggevende
13. Ik neem geregeld extra taken op me hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang
14. Ik probeer mezelf te ontwikkelen
15. Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoef om te gaan met mensen die onrealistische verwachtingen hebben
16. Als het rustig is op mijn werk, zie ik dat als een kans om nieuwe projecten op te starten
17. Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen
18. Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoef te verrichten
19. Ik probeer mijn werk wat zwaarder te maken door de onderliggende verbanden van mijn werkzaamheden in kaart te brengen
20. Als er een interessant project voorbij komt, bied ik mezelf proactief aan als projectmedewerker
21. Ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoef te concentreren

Persoonlijke houding

De volgende 10 vragen gaan over uw persoonlijke houding ten opzichte van uw werk. Geef bij elke uitspraak aan in hoeverre deze voor u van toepassing is door steeds het best passende antwoord aan te kruisen.

1. Ik concentreer mij op het correct volbrengen van mijn taken om mijn baanzekerheid te vergroten.
2. Het vervullen van de plichten op mijn werk is erg belangrijk voor mij.
3. Ik neem soms risico's op het werk om mijn ontwikkelingskansen te vergroten.
4. Ik heb de neiging om risico's te nemen in mijn werk om succes te bereiken.
5. Op het werk ben ik vaak gefocust op de taken die mijn behoefte aan zekerheid ondersteunen.
6. Ik doe er alles aan om mislukkingen op het werk te voorkomen.
7. Als mijn functie geen mogelijkheden gaf om door te groeien, dan zou ik waarschijnlijk een nieuwe baan zoeken.
8. De kans om te groeien is een belangrijke factor voor mij bij iedere zoektocht naar een functie.
9. Ik richt mijn aandacht op het vermijden van mislukkingen op mijn werk.

10. Ik besteed veel tijd aan nadenken over hoe ik mijn ambities ga vervullen.

Werkbeleving

De volgende 9 uitspraken gaan over de manier waarop u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Kies bij elke uitspraak het voor u best passende antwoord.

1. Op mijn werk bruis ik van energie
2. Als ik werk voel ik me fit en sterk
3. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan
4. Ik ben enthousiast over mijn baan
5. Mijn werk inspireert me
6. Ik ben trots op het werk dat ik doe
7. Ik ga helemaal op in mijn werk
8. Mijn werk brengt me in vervoering
9. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig

Werkbeleving

De volgende 15 uitspraken gaan over de manier waarop u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Kies bij elke uitspraak het voor u best passende antwoord.

1. Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.
2. Ik twijfel aan het nut van mijn werk.
3. Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.
4. Ik weet de problemen in mijn werk adequaat op te lossen.
5. Ik voel mij 'opgebrand' door mijn werk.
6. Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie.
7. Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk.
8. Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk.
9. Ik vind dat ik mijn werk goed doe.
10. Als ik op mijn werk iets afrond vrolijkt me dat op.
11. Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.
12. Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt.
13. Ik voel mij vermoeid als ik 's morgens opsta en weer een werkdag voor me ligt.
14. Ik ben cynischer geworden over de effecten van mijn werk.
14. Ik ben cynischer geworden over de effecten van mijn werk.

Afsluiting

U bent nu aan het einde gekomen van dit onderzoek. Hartelijk dank voor uw deelname! U kunt hieronder aangeven of u geïnformeerd wilt worden over de resultaten van het onderzoek. Indien u hier interesse in heeft hebben wij uw emailadres nodig, welke u hieronder in kunt vullen. Dit email-adres wordt niet gekoppeld aan uw persoonlijke antwoorden waardoor uw anonimiteit gewaarborgd blijft.

Bijlage 3: Factoranalyse

| Items | Factor | | |
|---|--------|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 |
| <i>Het verlagen van hinderende job demands</i> | | | |
| Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoef om te gaan met personen wier problemen mij emotioneel raken | .68 | | |
| Ik zorg ervoor dat ik minder moeilijke beslissingen in mijn werk hoef te nemen | .65 | | |
| Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk moet verrichten | .80 | | |
| Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoef om te gaan met mensen die onrealistische verwachtingen hebben | .75 | | |
| Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk moet verrichten | .74 | | |
| Ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoef te concentreren | .52 | | |
| <i>Het verhogen van sociale job resources</i> | | | |
| Ik vraag collega's om advies | | .55 | |
| Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk | | .74 | |
| Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren | | .73 | |
| Ik zoek inspiratie bij mijn leidinggevende | | .80 | |
| Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen | | .74 | |
| <i>Het verhogen van uitdagende job demands</i> | | | |
| Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen | | | .70 |
| Ik neem geregeld extra taken op me hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang | | | .59 |
| Als het rustig is op mijn werk, zie ik dat als een kans om nieuwe projecten op te starten | | | .70 |
| Ik probeer mijn werk wat zwaarder te maken door de onderliggende verbanden van mijn werkzaamheden in kaart te brengen | | | .58 |
| Als er een interessant project voorbij komt, bied ik mezelf proactief aan als projectmedewerker | | | .69 |

Note: Alleen factorlading >.40 worden getoond in bovenstaande tabel