



Universiteit Utrecht

# **Job Crafting:**

## **de sleutel tot bevlogen werknemers?**



**Masterthesis**

**Arbeids- en Organisationspsychologie**

Esmé Smulders

Studentnummer: 4181344

Master Arbeids- en Organisationspsychologie

Begeleidster: Dr. Maria Peeters

Tweede beoordelaar: Dhr. Tom Damen

Datum: 20 juni 2014

### *Samenvatting*

Het doel van deze studie was om meer inzicht te krijgen in de verklarende rol van job crafting in het ontstaan van bevlogenheid. Op basis van de Conservation of Resources theorie wordt een positieve samenhang verwacht tussen persoonlijke energiebronnen (i.e. psychologisch kapitaal en persoonlijk initiatief) en bevlogenheid. Tevens wordt de mediërende rol van job crafting onderzocht in dit verband. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie job craftingsstrategieën: het zoeken naar uitdagingen, het zoeken naar energiebronnen en het constructief verlagen van taakeisen. Dit cross-sectionele onderzoek is uitgevoerd onder 202 respondenten binnen een grote logistieke multinational. De resultaten laten een positieve significante samenhang zien tussen de persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid. Het zoeken naar energiebronnen blijkt een verklarend mechanisme te zijn voor het verband tussen persoonlijke energiebronnen (i.e. psychologisch kapitaal en persoonlijk initiatief) en bevlogenheid. Tevens werd ondersteuning gevonden voor het constructief verlagen van taakeisen als verklarend mechanisme in het verband tussen psychologisch kapitaal en bevlogenheid. Kennelijk zijn werknemers die beschikken over bepaalde persoonlijke energiebronnen meer geneigd om actief op zoek te gaan naar energiebronnen óf om constructief hun taakeisen te verlagen hetgeen hun bevlogenheid ten goede komt.

**Kernwoorden:** bevlogenheid, job crafting, persoonlijke energiebronnen, JD-R model, Conservation of Resources theorie.

### *Abstract*

The aim of this study was to increase our insight into the mediating role of job crafting in the development of engagement. It is expected that there is a significant relation between personal resources (i.e. psychological capital and personal initiative) and work engagement. Furthermore, the mediating effect of job crafting will be examined in this context. Job crafting is measured on the basis of three job crafting strategies: seeking challenges, seeking resources and constructively reducing demands. This cross-sectional study was conducted among 202 respondents from a large logistics multinational. The results indicate a positive significant relation between personal resources and work engagement. Evidence is found for the mediating role of seeking resources. Furthermore the mediating role of constructively reducing demands is supported in the relation between psychological capital and work engagement. Apparently, employees who experience personal resources are willing to actively seeking resources and constructively reducing demands which will benefit their engagement.

**Key words:** work engagement, job crafting, personal resources, JD-R model, Conservation of Resources theorie.

# 1. Inleiding

## 1.1 Introductie

Het toverwoord voor hedendaagse organisaties is bevlogenheid. Zowel in de wetenschap als in het bedrijfsleven neemt de aandacht voor bevlogenheid toe (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). De populariteit van dit thema wordt onder andere veroorzaakt doordat bevlogen werknemers beter lijken te presteren (Bakker, 2009). Schaufeli (2011) stelt dat organisaties niet langer genoeg moeten nemen met tevreden werknemers, maar dat organisaties zich kunnen onderscheiden door te focussen op werknemers die een extra stap willen zetten. Werkbevlogenheid maakt een verschil en zorgt voor een mogelijk concurrentievoordeel (Bakker et al., 2008). Organisaties zijn op zoek naar werknemers die een psychologische connectie hebben met de organisatie; die in staat zijn en bereid zijn om te investeren in zowel zichzelf als in de functie; die een proactieve houding aannemen en zich betrokken voelen bij het leveren van prestaties van hoge kwaliteit (Bakker & Demerouti, 2008). Organisaties zijn dus op zoek naar toegewijde en betrokken werknemers die bijdragen aan het succes van de organisatie (Bakker & Leiter, 2010).

Veel organisaties zijn onderhevig aan verandering en hebben last van concurrentie. Er wordt van werknemers verwacht dat ze zich continue aanpassen aan deze veranderingen en tegelijkertijd adequaat blijven presteren (Petrou, Demerouti, & Breevaart, 2013), hierdoor wordt het welbevinden van werknemers op de proef gesteld. Daarnaast wordt in tijden van crisis een beroep gedaan op zelfsturing en zijn werknemers in toenemende mate verantwoordelijk voor de eigen inzetbaarheid en werkplezier. Een toename in dynamiek en onzekerheid brengt het belang van proactiviteit in de omgang met verandering en het (her)ontwerp van functies aan het licht (Petrou et al., 2013). Zelfsturende teams, het (her)ontwerp van functies en innovaties binnen de werkomgeving worden belangrijker binnen organisaties. Job design wordt gedefinieerd als: *'how jobs, tasks, and roles are structured, enacted, and modified, as well as the impact of these structures, enactments, and modifications on individual, group, and organizational outcomes'* (Grant & Parker, 2009, p. 319). Grant en Parker benaderen job design vanuit verschillende perspectieven. Deze studie benadert de werkomgeving vanuit het proactieve perspectief van Grant en Parker. Volgens Grant en Parker zijn werknemers in toenemende mate zelf verantwoordelijk voor het aanpassen en het ontwerp van de werkomgeving. Vanuit dit perspectief wordt in deze studie onderzocht in hoeverre persoonlijke verschillen een rol spelen in werkbevlogenheid.

Individueel functioneren verschillend binnen dezelfde werkomgeving (Bakker, Tims, & Derks, 2012). Waarom raakt de ene werknemer sneller bevlogen dan de ander? Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat het welzijn van werknemers niet alleen wordt beïnvloed door werkgerelateerde aspecten maar dat ook persoonlijke aspecten hierbij een rol spelen (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). In recent onderzoek wordt aldus aandacht besteed aan welke specifieke persoonlijke energiebronnen werkbevlogenheid stimuleren. Inzicht hierin is belangrijk omdat persoonlijke energiebronnen zowel ontwikkelbaar als smeedbaar zijn. Daarnaast biedt dit gegeven

mogelijkheden voor het vergroten van de effectiviteit van werknemers (Van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2010). In deze thesis staat de volgende onderzoeksvraag centraal: **“In hoeverre is er een relatie tussen een tweetal persoonlijke energiebronnen en de bevoegenheid van een werknemer en in welke mate speelt job crafting hierbij een rol?”**.

Onderzoek naar job crafting staat nog in de kinderschoenen. Job crafting wordt uitgelegd als: “de aanpassingen die werknemers aanbrengen in hun functie zodat deze beter op de eigen behoeftes en sterktes aansluit” (Dorenbosch, Demerouti, Bakker, & Van Dam, 2013, p. 3). Om te investeren in het welbevinden van werknemers wordt het belang van een passende werkomgeving, die tegemoet komt aan zowel de persoonlijke doelstellingen als de organisatiedoelstellingen, aan het licht gebracht. De onderhavige studie geeft inzicht in hoeverre job crafting de samenhang tussen persoonlijke energiebronnen en bevoegenheid kan verklaren.

### *1.2 Het Job Demands-Resources model (JD-R model)*

Het Job Demands-Resources model (JD-R model) is eind jaren negentig ontwikkeld om burn-out te verklaren (Bakker, Schaufeli, & Demerouti, 1999; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Schaufeli en Bakker (2004) hebben later een positieve twist gegeven aan dit model door het uit te breiden en bevoegenheid toe te voegen. Het JD-R model is een veel gebruikt model binnen de Arbeids- & Organisatiepsychologie (Schaufeli & Taris, 2013). Dit wordt verklaard door de brede inzetbaarheid van het model en de zowel cross-sectionele als longitudinale onderzoeken die dit model ondersteunen (Schaufeli & Taris, 2013). Elke beroepsgroep en de daar bijbehorende werkomgeving wordt gekenmerkt door verschillende factoren. Deze factoren, ook wel werkkenmerken genoemd, worden binnen het JD-R model geconceptualiseerd als taakeisen (*job demands*) en energiebronnen (*job resources*). Taakeisen verwijzen naar de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die aanhoudend fysieke of psychologische (cognitief en emotioneel) inspanning of vaardigheden vereisen en daarom geassocieerd zijn met bepaalde fysiologische en psychologische nadelen (Demerouti et al., 2001). Energiebronnen zijn daarentegen de fysieke, psychosociale, sociale of organisationele aspecten in het werk die werknemers ondersteunen. Energiebronnen dragen bij aan het behalen van doelstellingen, het reduceren van de negatieve consequenties van taakeisen en stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling (Demerouti et al., 2001). Indien de werkomgeving over voldoende energiebronnen beschikt, dan zal het motivationele proces binnen het JD-R model worden geactiveerd wat leidt tot positieve werkuitkomsten (Schaufeli & Bakker, 2004).

Bevoegenheid wordt gedefinieerd als een “positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie” (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295). Werknemers met een hoge mate van vitaliteit bruisen van energie en voelen zich fit en sterk. Ze zijn in staat om onvermoeibaar te werken en beschikken over veel doorzettingsvermogen en veerkracht. Toewijding staat voor een sterke betrokkenheid bij het werk, waarbij het werk als nuttig, zinvol, inspirerend en uitdagend wordt ervaren. Tenslotte heeft absorptie betrekking op het volledig

opgaan in het werk (Schaufeli & Bakker, 2004). In een overzichtsstudie laat Bakker (2009) zien dat bevlogen werknemers beter presteren doordat zij gezonder zijn en meer positieve emoties ervaren. Bovendien nemen bevlogen werknemers het heft in eigen handen en genereren zij hun eigen energiebronnen en positieve feedback. Tenslotte zijn zij bevlogen buiten het werk en hebben zij dezelfde waarden als de organisatie (Schaufeli & Bakker, 2013). Bevlogenheid wordt in deze studie gezien als een belangrijke schakel in het eerder genoemde motivationele proces (Schaufeli & Bakker, 2004). Er is veel onderzoek gedaan naar de invloed van taakeisen en energiebronnen op bevlogenheid (zie voor een overzicht; Bakker, 2011; Bakker et al., 2008; Schaufeli & Taris, 2013). Maar enkel werkgerelateerde taakeisen en energiebronnen blijken niet voldoende om prestatie of gedrag te voorspellen (Schaufeli & Taris, 2013).

Gedrag van werknemers wordt gezien als het resultaat van de interactie tussen de werkomgeving en het individu. Met andere woorden, persoonlijke factoren zijn van invloed op de manier waarop werknemers in het werk functioneren en hoe zij de werkomgeving ervaren. Om deze reden zijn recentelijk de zogenaamde persoonlijke energiebronnen toegevoegd aan het JD-R model (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Persoonlijke energiebronnen worden beschreven als: “de psychologische kenmerken of aspecten van het zelf, die verband houden met iemands weerbaarheid en betrekking hebben op diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar de eigen hand te zetten” (Schaufeli & Taris, 2013, p. 188). Persoonlijke energiebronnen spelen een rol in het in balans houden van de energiebronnen en de werkeisen en hebben invloed op de manier waarop werknemers het werk ervaren (Schaufeli & Taris, 2013).

Volgens Schaufeli en Taris (2013) hebben persoonlijke energiebronnen een directe invloed op het welbevinden van werknemers. Evenals de aanwezigheid van werkgerelateerde energiebronnen speelt de aanwezigheid van persoonlijke energiebronnen een rol in het activeren van het motivationele proces. Zo stimuleert en voorspelt de aanwezigheid van persoonlijke energiebronnen de mate van bevlogenheid van werknemers (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010; Llorente, Salanova, Martinez, Schaufeli, 2008; Xanthopoulou, Demerouti, Bakker, Schaufeli, 2009). Volgens Schaufeli en Taris is de manier waarop een werknemer zijn eigen competentie waarneemt bepalend voor de manier waarop de werknemer zijn omgeving waarneemt. Persoonlijke energiebronnen beïnvloeden namelijk de perceptie van werkkenmerken.

Maar hoe komt het dat de ene werknemer sneller bevlogen raakt dan de ander? Op grond van de Conservation of Resources (COR) theorie (Hobfoll, 1989) wordt verondersteld dat werknemers energie stoppen in het verkrijgen, behouden en beschermen wat voor hun waardevol is. Daarom gaan zij op zoek naar manieren om de bestaande energiebronnen te beschermen, te behouden en te ontwikkelen. Daarnaast voorspelt de COR-theorie een cumulatie van energiebronnen. Dit geldt voor zowel persoonlijke als werkgerelateerde energiebronnen. Het ervaren van een cumulatie van energiebronnen resulteert in het ervaren van een opwaartse spiraal. Op het moment dat werknemers over veel (persoonlijke) energiebronnen beschikken, zullen zij meer energiebronnen conserveren,

waardoor zij zich beter voelen en beter presteren (Hobfoll, 2001). Daarnaast tonen verschillende onderzoeken een direct verband aan tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid (Xanthopoulou et al., 2009; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2008; Bakker et al., 2008; Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli, 2012). Er kan een positieve spiraal ontstaan waarin persoonlijke energiebronnen een positief effect hebben op bevlogenheid en visa versa (Salanova et al., 2010). Individuele verschillen in persoonlijke energiebronnen kunnen de oorzaak zijn van verschillen in gedrag en het sneller bevlogen raken van de ene werknemer ten opzichte van de ander. De huidige studie onderzoekt twee specifieke persoonlijke energiebronnen en richt zich op: psychologisch kapitaal (PsyCap) en persoonlijk initiatief.

### *1.3 Persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid*

#### *1.3.1 Persoonlijk initiatief*

Organisaties zijn geïnteresseerd in persoonlijk initiatief vanwege de positieve invloed op de prestatie van werknemers en op de effectiviteit van de organisatie (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997). Persoonlijk initiatief wordt omschreven als “actief en initiatief tonend gedrag dat verder gaat dan wat formeel van een individu wordt verwacht op het werk” (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008, p.79). Een werknemer die beschikt over persoonlijk initiatief pakt problemen op een actieve manier aan en is gericht op oplossingen en kansen. Daarnaast zijn deze werknemers consistent met de missie van de organisatie, hebben een lange termijn focus, zijn doel- en actie georiënteerd, kunnen omgaan met barrières en tegenslagen en zijn zelf startend (Frese et al., 1997). Tevens vertonen zij proactief gedrag en functioneren zij goed binnen een turbulente omgeving (Frese & Fay, 2001). Een proactieve houding draagt bij aan het ontwikkelen van strategieën om het werk te optimaliseren en de intrinsieke motivatie te vergroten wat leidt tot meer bevlogenheid in het werk (Dikkers, Jansen, de Lange, Vinkenburg, & Kooij, 2009). In eerder onderzoek wordt een positief effect gevonden van de mate van persoonlijk initiatief op bevlogenheid (Hakanen et al., 2008; Hyvonen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen, & Mäkikangas, 2009). Persoonlijk initiatief kan worden ervaren als een persoonlijke energiebron die ervoor zorgt dat werkeisen verminderen, doelstellingen worden behaald en de bevlogenheid van het individu wordt vergroot (Dikkers et al., 2009). Op basis hiervan wordt in deze studie een positieve samenhang verwacht tussen de mate van persoonlijk initiatief en de mate van bevlogenheid. De volgende hypothese wordt geformuleerd:

**H1: *Persoonlijk initiatief hangt positief samen met bevlogenheid***

#### *1.3.2 Psychologisch Kapitaal*

Luthans en Youssef (2004) clusteren vier persoonlijke energiebronnen tot één kernconstruct genaamd: Psychologisch Kapitaal (PsyCap). PsyCap wordt gedefinieerd als ‘de positieve en ontwikkelbare toestand van een individu, gekenmerkt door een hoog niveau van self-efficacy, optimisme, hoop en weerbaarheid’ (Luthans & Youssef, 2004, p. 153). Het concept PsyCap is een verzameling van vier

constructen die alle voldoen aan bepaalde criteria. Het kernconstruct PsyCap bestaat uit positieve, theoretisch en empirisch onderbouwde psychologische toestanden die positief gerelateerd zijn aan prestaties (Vink, Ouweneel, & Le Blanc, 2011). De mate van PsyCap is meetbaar, beheersbaar en ontwikkelbaar (Luthans & Youssef, 2004). De mogelijkheid om deze energiebronnen te ontwikkelen maakt het onderzoek naar PsyCap interessant en biedt organisaties de mogelijkheid te investeren in de ontwikkeling van PsyCap.

De eerste component van PsyCap is hoop. Hoop wordt gedefinieerd als: ‘een positieve motivationele toestand waarbij men gelooft met succes acties te kunnen ondernemen en doelgericht op het einddoel afgaat, waarbij men vol energie de benodigde stappen zet’ (Snyder, Irving, & Anderson, 1991, p287). Hoop is positief gerelateerd aan performance, tevredenheid en commitment (Youssef & Luthans, 2007). De tweede component van PsyCap is optimisme. Optimisme wordt beschreven als de neiging om positieve verwachtingen te hebben ten aanzien van de toekomst. In onderzoek wordt gesteld dat individuen met een hoge mate van optimisme beter presteren (Youssef & Luthans, 2007). De derde component van PsyCap is weerbaarheid. Weerbaarheid wordt gedefinieerd als: “Het vermogen om mentaal sterker uit een periode van negatieve gebeurtenissen te komen” (Vink et al., 2011, p. 105). Weerbaarheid wordt gekenmerkt door de positieve aanpassingen die werknemers doen in het werk wanneer zij te maken krijgen met onvoorspelbare, onzekere of uitdagende omstandigheden. Bovendien ondersteunt weerbaarheid het in balans houden van de werkgerelateerde energiebronnen en taakeisen. De laatste component is self-efficacy. Self-efficacy wordt gedefinieerd als: ‘het vertrouwen in eigen kunnen om te slagen in specifieke situaties’ (Bandura, 1997). Self-efficacy zorgt ervoor dat werknemers beschikken over het geloof dat zij beschikken over voldoende energiebronnen om een taak succesvol te volbrengen (Ouweneel, Le Blanc, & Schaufeli, 2011). Onderzoek laat zien dat individuen met een hoge mate van self-efficacy meer bevologenheid ervaren (Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007, Xanthopoulou et al., 2009).

Volgens Luthans, Youssef en Avolio (2007) heeft PsyCap als totaal construct een betere voorspellende waarde dan de vier componenten afzonderlijk. Aldus, Psycap wordt geëxtrapoleerd uit vier persoonlijke energiebronnen en voorspelt meer dan de som van de vier componenten (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006; Vink et al., 2011). Volgens Vink en zijn collega’s (2011) heeft PsyCap, als totaal construct, een positieve samenhang met bevologenheid. Indien werknemers in hoge mate hoop, optimisme, weerbaarheid en self-efficacy ervaren leidt dit op grond van de COR-theorie (Hobfoll, 2001) tot het behoud en vergroten van deze persoonlijke energiebronnen. Persoonlijke energiebronnen, zoals PsyCap en persoonlijke initiatief, bepalen de mate van de aanwezige positieve cognitieve evaluaties die van invloed zijn op de mate van bevologenheid (Ouweneel et al., 2012). Het is daarom te verwachten dat PsyCap positief samenhangt met bevologenheid. Naar aanleiding van deze onderbouwing wordt de volgende hypothese geformuleerd:

**H2: *PsyCap hangt positief samen met bevologenheid***

#### *1.4 Job Crafting*

Zoals eerder genoemd worden veranderingen binnen organisaties steeds vaker benaderd vanuit een proactief perspectief waarin aandacht is voor de manier waarop werknemers vanuit eigen initiatief veranderingen aanbrengen in het werk, de rollen die zij vervullen en de taken die zij verrichten binnen organisaties (Frese & Fay, 2001; Grant & Parker, 2009). Doordat een werknemer op eigen initiatief aanpassingen aanbrengt in de werkomgeving zal de fit tussen persoonlijke doelstellingen en de werkomgeving verbeteren (Dorenbosch et al., 2013). Dit proces wordt gedefinieerd als job crafting (Wrezniewski & Dutton, 2001).

Job crafting heeft als doel de werkbeleving positief te beïnvloeden en de baan zo uitdagend en gezond mogelijk te houden (Petrou et al., 2013). Job crafting wordt gekenmerkt door taak crafting (het veranderen van het type of aantal taken), relationele crafting (type of aantal van sociale interacties binnen een baan) en cognitieve crafting (het veranderen van de manier van denken of kijken naar een baan) (Wresniewski & Dutton, 2001). De motivatie om te job craften wordt geactiveerd door drie individuele behoeften (Wresniewski & Dutton, 2001). Tims en haar collega's (2013) stellen dat deze drie individuele behoeften (behoefte aan autonomie, competentie en betekenisvolle relaties) de belangrijkste voorspellers zijn van job crafting. Job crafting kan ertoe bijdragen dat werknemers meer gemotiveerd en betrokken zijn en tevens gezond blijven in het werk (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012; Ghitulescu, 2007).

Net zoals in eerdere studies baseert ook deze studie zich op de positionering van job crafting in het JD-R model (Tims et al., 2012; Petrou et al., 2012). Hierbij wordt job crafting omschreven als de aanpassingen die individuen doen in het werk om de energiebronnen, de taakeisen en de individuele behoeften met elkaar in balans te brengen (Tims & Bakker, 2010). Voortbouwend op de eerdere definities van job crafting en gebruikmakend van het JD-R model (Bakker & Demerouti, 2007) onderscheiden Petrou en zijn collega's (2012) drie vormen van job crafting: (a) het verhogen van de energiebronnen; (b) het zoeken naar uitdagingen; en (c) het verlagen van de taakeisen. Door middel van het inzetten van deze strategieën kan een werknemer zijn huidige baan veranderen in de gewenste baan. Deze studie richt zich op twee expansieve vormen van job craften: het zoeken naar uitdagingen en het zoeken naar energiebronnen. Volgens Demerouti en Bakker (2014) wordt het verlagen van taakeisen vermoedelijk vooral ingezet als coping mechanisme dat de gezondheid van werknemers beschermt en ervoor zorgt dat zij kunnen omgaan met een hoge werkdruk. Dit kan nadelige effecten hebben op de performance van werknemers (Demerouti & Bakker, 2014). Bovendien is in onderzoek gesteld dat het reduceren van de werkdruk (het verlagen van de taakeisen) geen significante relatie heeft met bevlogenheid (Bakker et al., 2012; Kroon, Kooij & van Veldhoven, 2013). Om deze reden zal het verlagen van de taakeisen in deze studie buiten beschouwing worden gelaten.

Onlangs hebben Van de Ven, Peeters, en Demerouti (2014) een extra dimensie toegevoegd aan de bestaande dimensies van job crafting. Deze dimensie meet in hoeverre het constructief verlagen van taakeisen van invloed is op job crafting. Deze job craftingstrategie heeft als doel door middel van



aanpassingen de werkprocessen te verbeteren of te vergemakkelijken. Werknemers verlagen de taakeisen doordat zij op zoek gaan naar manieren om het werk efficiënter uit te voeren. Het constructief verlagen van taakeisen behoort eveneens tot de expansieve vormen van job crafting, en wordt om deze reden in dit onderzoek meegenomen als extra strategie van job crafting.

Werknemers die meer uitdaging creëren in het werk en op zoek gaan naar meer energiebronnen zullen hun baan zo aanpassen dat zij hieruit meer energie ontvangen (Kroon et al., 2013). Een mogelijk gevolg hiervan kan zijn dat de bevlogenheid van de werknemer toeneemt. In eerdere studies wordt gesteld dat het verhogen van energiebronnen en het zoeken naar uitdagingen positief gecorreleerd is aan de mate van werkbevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2007; Prieto, Soria, Martinex, & Schaufeli, 2008 in Petrou et al., 2012). Daarnaast laat de overzichtsstudie van Halbesleben (2010) zien dat bevlogenheid in veel gevallen het resultaat is van een hoog niveau van energiebronnen. Dit wijst erop dat wanneer werknemers de mate van energiebronnen en uitdagingen in de werkomgeving verhogen dit een positief effect heeft op de mate van bevlogenheid. In lijn met deze studies hebben Tims en haar collega's (2012) in recent onderzoek gesteld dat het creëren van uitdagender werk daadwerkelijk een positieve relatie heeft met bevlogenheid. Ook zijn recentelijk meerdere studies verschenen waarin het directe positieve effect van job crafting op bevlogenheid wordt aangetoond (Bakker et al., 2012; Petrou et al., 2012). Bovendien blijkt het inzetten van job crafting een strategische zet in tijden van verandering (Van den Heuvel et al., 2010). Deze bevindingen leiden tot de volgende hypothesen:

**H3: *Werknemers die hun werk uitdagender maken (3a), meer energiebronnen zoeken in het werk (3b), en hun taakeisen constructief verlagen (3c) zullen meer bevlogenheid ervaren.***

#### *1.5 Job crafting als mediator tussen de persoonlijke hulpbronnen en bevlogenheid*

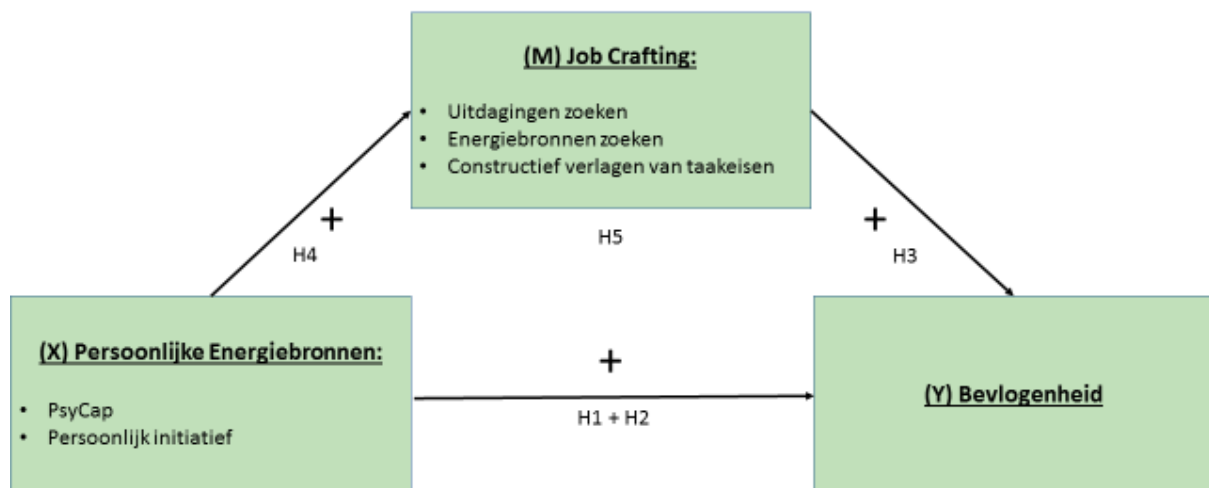
Naast de aangetoonde directe positieve samenhang tussen job crafting en bevlogenheid, kan job crafting ook een schakel vormen in het motivationele proces van het JD-R model. Met andere woorden, indien een werknemer beschikt over voldoende mate van persoonlijk initiatief en PsyCap zal deze meer job craften hetgeen de bevlogenheid ten goede zal komen. In lijn met de COR-theorie zal het beschikken over voldoende persoonlijke energiebronnen er toe leiden dat werknemers zich ontwikkelen, persoonlijk groeien en meer oog hebben voor energiebronnen. Daarnaast zullen zij de ervaren energiebronnen proberen te beschermen en uitbreiden waardoor werknemers meer job craften. Zij zullen een werkomgeving creëren die tegemoet komt aan zowel de organisatiedoelen als aan de persoonlijke doelen. In dit onderzoek wordt verwacht dat individuen die beschikken over persoonlijk initiatief en PsyCap eerder geneigd zijn om de werkomgeving aan te passen naar eigen wensen en capaciteiten. Op basis van dit gegeven kan worden verondersteld dat wanneer werknemers over voldoende persoonlijke energiebronnen beschikken dit positief samenhangt met het beschikken over of het zoeken naar werkgerelateerde energiebronnen en uitdagingen.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

**H4: *Persoonlijke energiebronnen (i.e. psycap en persoonlijk initiatief) hangen positief samen met de drie strategieën van job crafting.***

Bovendien tonen Xanthopoulou en haar collega's (2009) aan dat werkgerelateerde energiebronnen de relatie tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid medieert. In deze studie wordt verwacht dat het 'craften' van een baan middels bovengenoemde job craftingstrategieën één van de mechanismen is die het verband tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid kan verklaren. Op basis van bovenstaande literatuur en redenties wordt de laatste hypothese van dit onderzoek geformuleerd:

**H5: *Job crafting medieert partieel het positieve verband tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid.***



*Figuur 1: Het onderzoeksmodel*

## 2. Methode

### 2.1 Procedure en respondenten

De data van dit onderzoek is verzameld door middel van een online vragenlijst (bijlage) die uitgezet is onder 417 werknemers van een multinational in de logistieke sector. Deze organisatie heeft wereldwijd meer dan 50.000 werknemers. Dit onderzoek vond plaats binnen de Benelux. Binnen de Benelux zijn meer dan 2.000 werknemers werkzaam. De respondenten van het onderzoek zijn benaderd via een e-mail waarin ze werden uitgenodigd voor de vragenlijst. De vragenlijst is gemaakt met behulp van een tool (NetQ/ survalyzer). In totaal vulden 202 respondenten van de 417 genodigde respondenten de vragenlijst in (respons van 48,4%). De data van het onderzoek is anoniem verzameld en strikt vertrouwelijk behandeld. Het totale aantal participanten bestond voor 65,3% uit mannen (132). De gemiddelde leeftijd van de deelnemende respondenten is 39.4 jaar (SD = 8.98, min. 22,

max. 64). Men werkt gemiddeld 8.69 jaar binnen deze organisatie ( $SD = 7.62$ ) en is werkzaam in verschillende clusters binnen de organisatie. Het opleidingsniveau van de respondenten varieerde tussen MAVO (7.4 %), HAVO (8.9 %), VWO (4.5 %), MBO (20.3%), HBO (38.1%) en WO (24.8%).

## 2.2 Meetinstrumenten

**Werkbevlogenheid.** Werkbevlogenheid is gemeten middels de UWES-9 schaal (Schaufeli & Bakker, 2003). De vragenlijst bestaat uit 9 items, die ieder op een 7-punts Likertschaal beantwoord kunnen worden (0=nooit, 6=altijd). Een voorbeeld van een item is “Ik ga helemaal op in mijn werk”. De vragenlijst is in eerder onderzoek beoordeeld als een betrouwbaar en valide instrument om bevlogenheid te meten (Schaufeli & Bakker, 2004). De cronbach's alpha van deze vragenlijst is 0.93.

**PsyCap.** Er zijn vier persoonlijke energiebronnen onderzocht welke samen PsyCap vormen; hoop, optimisme, self-efficacy en weerbaarheid. PsyCap werd gemeten met behulp van een vragenlijst ontwikkeld door Vink, Ouweneel, en Le Blanc (2011). Voor het meten van deze vier schalen is een 6-punts Likertschaal als antwoordmogelijkheid gebruikt (1 = sterk mee oneens, 6 = sterk mee eens). Hoop, optimisme en weerbaarheid zijn elk gemeten aan de hand van zes items gebaseerd op de Psychological Capital Questionnaire (PCQ; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Self-efficacy is daarentegen gemeten aan de hand van een werkspecifieke schaal gebaseerd op aanbevelingen van Bandura (1977) en bestaat uit vijf items. Alhoewel de afzonderlijke schalen betrouwbaar waren (Cronbach's alpha > 0.60), had de totale schaal een Cronbach's alfa van 0.88, wat betekent dat de totale schaal een hogere betrouwbaarheid heeft dan de vier constructen afzonderlijk.

**Persoonlijk initiatief.** Persoonlijk initiatief is gemeten met behulp van de schaal van Frese et al. (1997). Deze schaal bestaat uit zeven items. De respondenten geven aan de hand van een 5-punts Likertschaal aan in hoeverre ze het eens zijn met de stelling (0 = geheel mee oneens, 5 = geheel mee eens). De items bestaan uit stellingen zoals “Ik pak problemen op een actieve manier aan”. De schaal heeft een Cronbach's alpha van 0.82.

**Job crafting.** Om de mate van job crafting te meten is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Petrou en anderen (2012) welke is gebaseerd op de vragenlijst van Tims en anderen (2012). Deze vragenlijst bestaat uit 16 items die ieder op een 5-punts Likertschaal kunnen worden beantwoord (1 = nooit, 5 = vaak). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van negen items van de bestaande vragenlijst van Petrou en collega's en daaraan zijn vijf items toegevoegd (Van der Ven et al., 2014). De 14 items meten twee bestaande dimensies van job crafting en één nieuwe dimensie van job crafting. De eerste dimensie is het zoeken naar werkgerelateerde energiebronnen. Dit is gemeten aan de hand van zes items (bv. Ik vraag collega's om advies) en heeft een Cronbach's alpha van 0.81. De tweede dimensie is het zoeken naar uitdagingen. Dit is gemeten aan de hand van drie items (bv. Ik vraag om meer uitdagende klussen) en heeft een Cronbach's alpha van 0.73. Tenslotte vormen de vijf overige items een nieuwe dimensie van job crafting (Van der Ven et al., 2014). Deze dimensie, ook wel het constructief verlagen van taakeisen, heeft een Cronbach's alpha van 0.91. Een van de items die het constructief verlagen van

taakeisen meet is: ‘Ik versimpel werkprocessen en/of procedures om mijn werk eenvoudiger te maken’ (1=nooit, 5=altijd). Bij een score van 0.70 of hoger is de interne consistentie goed (Nunnally & Bernstein, 1994). Alle onderzoeksvariabelen blijken te voldoen aan dit criterium.

### 3. Resultaten

#### 3.1 Voorbereidende analyses

Voorafgaand aan de hiërarchische regressieanalyse zijn alle gemiddelden (*M*), standaarddeviaties (*SD*) en correlaties (*Pearson's r*) van alle onderzoeksvariabelen in een correlatiematrix weergegeven (Tabel 1). In deze matrix is te zien in hoeverre de onderzoeksvariabelen met elkaar samenhangen. Uit Tabel 1 kan worden afgeleid dat de verbanden van de onderzoeksvariabelen in lijn zijn met de verwachtingen en geven een significant resultaat.

Tabel 1 Gemiddelden (*M*), standaarddeviaties (*SD*) en correlatie coëfficiënten (*Pearson's r*).

Variabele	Range	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sekse	(0-1)	-	-	-									
2. Leeftijd	(1-∞)	39.4	8.99	-0.17*	-								
3. Bevlogenheid	(0-6)	3.86	1.09	-0.16*	0.10	-							
4. Vitaliteit	(0-6)	3.86	1.12	-0.23**	0.17*	0.88**	-						
5. Toewijding	(0-6)	4.04	1.28	-0.13	0.09	0.94**	0.76**	-					
6. Absorptie	(0-6)	3.69	1.21	-0.08	0.01	0.91**	0.68**	0.79**	-				
7. PsyCap	(1-6)	4.71	0.47	-0.21**	0.09	0.57**	0.60**	0.54**	0.43**	-			
8. Persoonlijk initiatief	(1-5)	3.91	0.47	-0.20	0.04	0.57**	0.51**	0.50**	0.54**	0.56**	-		
9. Uitdagingen zoeken	(1-5)	3.34	0.84	-0.12	-0.07	0.16*	0.16*	0.14*	0.15*	0.19**	0.37**	-	
10. Energiebronnen zoeken	(1-5)	3.85	0.47	-0.05	-0.09	0.43**	0.31**	0.43**	0.42**	0.27**	0.35**	0.38**	-
11. Constructief verlagen taakeisen	(1-5)	3.95	0.61	-0.21**	-0.01	0.29**	0.19**	0.27**	0.34**	0.24**	0.44**	0.36**	0.43**

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

Opvallend in Tabel 1 is dat alle variabelen significant met elkaar samenhangen, met uitzondering van leeftijd. Om deze reden wordt leeftijd in deze studie buiten beschouwing gelaten. Schaufeli en Bakker (2004) laten in een overzichtsstudie zien dat, indien gebruik is gemaakt van de UBES, geen bewijs wordt gevonden voor het effect van sekse op bevlogenheid ( $N = 10.000$ ). Daarnaast is in de overige literatuur geen aanwijzing gevonden voor het effect van sekse op bevlogenheid. Ondanks de gevonden

significante samenhang tussen sekse en bevlogenheid is sekse daarom niet meegenomen als controlevariabele in dit onderzoek.

Voorafgaand aan de hypothesetoetsing is de validiteit van de job crafting schaal onderzocht. Om te onderzoeken of de items van de nieuwe dimensie, het constructief verlagen van taakeisen, inderdaad op één factor laden is een exploratieve factoranalyse met VARIMAX-rotatie uitgevoerd. De bepaling van de factoren binnen de job crafting schaal is gebaseerd op de minimale eigenwaarde van 1.0 voor de componenten en de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) meting dient minimaal 0.60 te zijn, waarbij de Bartlett's test of Sphericity significant is ( $p < .05$ ). Er mag een factoranalyse worden uitgevoerd op job crafting, gezien de KMO (.83) en Bartlett's test op Sphericity ( $p < .001$ ) voldoende zijn voor factoranalyse. De analyse laat zien dat de job crafting items inderdaad laden op drie verschillende factoren (Factor 1 eigenwaarde 5.15, 36.9% variantie verklaard; factor 2 eigenwaarde 1.90, 13.6% variantie verklaard; eigenwaarde 1.67, 11.9% variantie verklaard).

De items, betreffende het constructief verlagen van taakeisen, laden alle vijf sterk op één factor. Wat opvalt is dat de items van de dimensie 'energiebronnen zoeken' zich verdelen over de verschillende factoren en in twee gevallen een dubbele lading laten zien. Echter, in dit onderzoek is toch uitgegaan van de eerder vastgestelde itemverdeling van Petrou en zijn collega's, omdat deze vaker is teruggevonden in empirisch onderzoek (Petrou et al., 2012).

### 3.2 Hypothesetoetsing

Om de eerste vier hypothesen te toetsen zijn regressieanalyses uitgevoerd. De bèta coëfficiënten zijn in deze regressies gelijk aan de correlatiecoëfficiënten, doordat er sprake is van één onafhankelijke variabele en zijn te vinden in Tabel 1. Hypothese 1, betreffende de veronderstelde positieve relatie tussen PsyCap en bevlogenheid, toont een significante samenhang aan ( $r = .57, p < .01$ ). Dit betekent dat er een verband is tussen de mate waarin werknemers beschikken over PsyCap en de mate waarin zij bevlogenheid ervaren. Hypothese 1 wordt dus bevestigd. Hypothese 2, betreffende de veronderstelde positieve relatie tussen persoonlijk initiatief en bevlogenheid, toont een significante samenhang aan ( $r = .57, p < .01$ ). Dit betekent dat een verband bestaat tussen het ervaren van persoonlijk initiatief en de mate waarin werknemers bevlogenheid rapporteerden. Dit betekent dat ook hypothese 2 wordt bevestigd.

Hypothese 3a, betreffende de veronderstelde positieve samenhang tussen het zoeken naar uitdagingen en bevlogenheid, toont een significante samenhang aan ( $r = .16, p < .05$ ). De mate waarin werknemers op zoek gaan naar uitdagingen in het werk hangt samen met de mate van bevlogenheid. Dit betekent dat ook hypothese 3a wordt bevestigd. Hypothese 3b, betreffende de veronderstelde positieve samenhang tussen het zoeken naar energiebronnen in het werk en bevlogenheid, toont een significante samenhang aan ( $r = .43, p < .01$ ). Er is een verband tussen de mate waarin werknemers op zoek gaan naar energiebronnen en de mate waarin zij bevlogenheid ervaren. Dit betekent dat ook hypothese 3b wordt bevestigd. De mate waarin werknemers de taakeisen constructief verlagen hangt

significant samen met de mate waarin zij bevlogenheid rapporteerden ( $r=.29, p<.01$ ). Op basis van deze resultaten kan ook hypothese 3c worden bevestigd. De drie getoetste strategieën hangen significant samen met bevlogenheid, wat betekent dat werknemers die hun werk aanpassen door te job craften meer bevlogenheid zullen ervaren.

Hypothese 4, betreffende de veronderstelde positieve samenhang tussen persoonlijke energiebronnen en de strategieën van job crafting, toont een significante samenhang aan. De resultaten laten zien dat PsyCap een significante samenhang heeft met uitdagingen zoeken ( $r=.19, p<.01$ ), energiebronnen zoeken ( $r=.27, p<.01$ ) en met het constructief verlagen van taakeisen ( $r=.24, p<.01$ ). Daarnaast heeft persoonlijk initiatief ook een significante samenhang met uitdagingen zoeken ( $r=.37, p<.01$ ), energiebronnen zoeken ( $r=.35, p<.01$ ) en met het constructief verlagen van taakeisen ( $r=.44, p<.01$ ). Deze resultaten laten inderdaad zien dat persoonlijke energiebronnen positief samenhangen met de drie strategieën van job crafting, wat betekent dat hypothese 4 wordt bevestigd.

Als laatste is getoetst of de job craftingstrategieën het verband tussen het tweetal persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid mediëren (hypothese 5). De drie job craftingstrategieën zijn afzonderlijk van elkaar toegevoegd als mediator in de relatie tussen het tweetal persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid (Tabel 2 en Tabel 3). Hypothese 5 is getoetst aan de hand van het stappenplan van Baron & Kenny (1986). Om van mediatie te mogen spreken moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan; (1) de onafhankelijke variabele moet significant correleren met de afhankelijke variabele; (2) de onafhankelijke variabele moet significant correleren met de mediator; (3) de mediator moet significant correleren met de afhankelijke variabele; (4) het verband tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele wordt significant minder sterk (partiële mediatie) of verdwijnt volledig (volledige mediatie), wanneer de mediator wordt toegevoegd aan het model. De afname in de bèta zal worden getoetst op significantie aan de hand van de Sobeltest (Sobel, 1982).

De eerste drie voorwaarden zijn reeds getest in de voorgaande analyses (zie Tabel 1). Daarnaast zijn aanvullende regressieanalyses uitgevoerd met bevlogenheid als afhankelijke variabele om te kijken of er sprake is van een mediatie. De resultaten van de hiërarchische regressieanalyses staan weergegeven in Tabel 2 en Tabel 3. Op basis van de eerdere analyses kan gesteld worden dat het zoeken naar uitdagingen geen mediërende rol heeft voor zowel het verband van persoonlijk initiatief met bevlogenheid als dat van PsyCap met bevlogenheid (zie Tabel 2 en Tabel 3). In beide gevallen is namelijk niet voldaan aan de laatste voorwaarden en verdwijnt het significante verband tussen uitdagingen zoeken en bevlogenheid wanneer is gecontroleerd voor het directe verband. Ofwel, uit de resultaten bleek dat het verband tussen uitdagingen zoeken en bevlogenheid niet langer significant was wanneer gecontroleerd is voor zowel het verband tussen PsyCap en bevlogenheid als voor het verband tussen persoonlijk initiatief en bevlogenheid.

Tabel 2 Hiërarchische multiple regressieanalyses met PsyCap als onafhankelijke variabele (X), drie dimensies van job crafting (M) en bevlogenheid als afhankelijke variabele (Y) (N = 202)

		Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 2c
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Stap 1</b>	PsyCap	.57**	.56**	.50**	.54**
<b>Stap 2</b>	Uitdagingen zoeken		.06		
	Energiebronnen zoeken			.30**	
	Constructief verlagen taakeisen				.17**
R <sup>2</sup> -totaal		.33**	.33**	.41**	.36**
$\Delta R^2$			.003**	.082**	.026**

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

Wanneer energiebronnen zoeken toegevoegd wordt aan de regressieanalyse dan blijkt dat de relatie tussen PsyCap en bevlogenheid minder sterk wordt en dat de  $\beta$ -waarde daalt van .57 ( $p < .01$ ) naar .50 ( $p < .01$ ). Ook de directe samenhang van energiebronnen zoeken met bevlogenheid is significant ( $\beta = .30$ ;  $p < .01$ ). Vervolgens is de Sobeltest gedaan om te toetsen of de daling van de  $\beta$ -waarde significant is. Dit blijkt inderdaad het geval te zijn (Sobel  $z = 3.13$ ,  $p < .01$ ). Dit ondersteunt de verwachting dat het zoeken naar energiebronnen een partieel mediërend effect heeft op de relatie tussen PsyCap en bevlogenheid. Wanneer vervolgens energiebronnen zoeken toegevoegd wordt aan de volgende regressieanalyse dan blijkt dat de relatie tussen persoonlijk initiatief en bevlogenheid minder sterk wordt en dat de  $\beta$ -waarde daalt van .57 ( $p < .01$ ) naar .48 ( $p < .01$ ). Ook de directe samenhang van energiebronnen zoeken met bevlogenheid is significant ( $\beta = .26$ ;  $p < .01$ ). Vervolgens is de Sobeltest gedaan om de te toetsen of de daling van de  $\beta$ -waarde significant is. Dit blijkt inderdaad het geval te zijn (Sobel  $z = 3.37$ ,  $p < .01$ ). Dit ondersteunt de verwachting dat het zoeken naar energiebronnen een partieel mediërend effect heeft op de relatie tussen persoonlijk initiatief en bevlogenheid, wat betekent dat hypothese 5 deels wordt ondersteund door deze resultaten.

Tabel 3 Hiërarchische multiple regressieanalyse met persoonlijk initiatief als onafhankelijke variabele, drie dimensies van job crafting (M) en bevlogenheid als afhankelijke variabele (N = 202)

		Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 2c
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Stap 1</b>	Persoonlijk initiatief	.57**	.59**	.48**	.54**
<b>Stap 2</b>	Uitdagingen zoeken		-.06		
	Energiebronnen zoeken			.26**	
	Constructief verlagen taakeisen				.05
R <sup>2</sup>		.32**	.33**	.38**	.33**
$\Delta R^2$			.003**	.060**	.002**

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

Tenslotte wordt het constructief verlagen van taakeisen toegevoegd aan de regressieanalyse. Na toevoegen van het constructief verlagen van taakeisen, blijkt de relatie tussen PsyCap en bevlogenheid minder sterk te worden, de  $\beta$ -waarde daalt van .57 ( $p < .01$ ) naar .54 ( $p < .01$ ). Ook de directe samenhang van het constructief verlagen van taakeisen met bevlogenheid is significant ( $\beta = .17$ ;  $p < .01$ ). Vervolgens is de Sobeltest gedaan om de te toetsen of de daling van de  $\beta$ -waarde significant is. Dit blijkt inderdaad het geval te zijn (Sobel  $z = 2.18$ ,  $p < .05$ ). Dit ondersteunt de verwachting dat het constructief verlagen van taakeisen een partieel mediërend effect heeft op de relatie tussen PsyCap en bevlogenheid, wat betekent dat hypothese 5 deels wordt ondersteund door deze resultaten. Daarentegen, kan op basis van eerdere analyses gesteld worden dat het constructief verlagen van taakeisen geen mediërende rol heeft voor het verband tussen persoonlijk initiatief met bevlogenheid (zie Tabel 3). Er is namelijk niet voldaan aan de laatste voorwaarden en het significante verband tussen het constructief verlagen van taakeisen en bevlogenheid verdwijnt wanneer is gecontroleerd voor het directe verband.

Tenslotte is het opmerkelijk dat er verschillen zichtbaar zijn in de correlaties tussen de drie dimensies van bevlogenheid (vitaliteit, toewijding en absorptie) en de overige onderzoeksvariabelen. Om deze studie meer nuance te geven en grote verschillen uit te sluiten, zijn in bijlage 2 de resultaten van de hiërarchische regressieanalyses met vitaliteit, toewijding en absorptie als afzonderlijke afhankelijke variabelen opgenomen. De resultaten laten geen grote verschillen zien met de bovengenoemde resultaten. Kortom, bevlogenheid is in dit onderzoek terecht als unidimensioneel construct opgevat.



## **4. Conclusie en discussie**

### *4.1 Samenvatting van de resultaten*

Naast de verschillen in de werkgerelateerde energiebronnen spelen ook verschillen tussen werknemers een rol in het ontstaan van bevlogenheid. Bepaalde eigenschappen van de werknemer kunnen ervoor zorgen dat werknemers sneller bevlogen raken. In deze studie zijn twee persoonlijke energiebronnen onderzocht, namelijk PsyCap en persoonlijk initiatief. Gebaseerd op de literatuur rondom bevlogenheid (Bakker, 2011; Bakker et al., 2008) werd verwacht dat deze beide persoonlijke energiebronnen samenhangen met een hogere mate van bevlogenheid. Daarnaast geeft deze studie inzicht in drie dimensies van job crafting, namelijk uitdagender werk creëren, het zoeken naar werkgerelateerde energiebronnen en het constructief verlagen van taakeisen. Deze studie heeft daarmee als doel om inzicht te geven in de precieze rol van job craftingstrategieën, als verklarende mechanismen in het verband tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid. Verwacht werd dat zowel PsyCap en persoonlijk initiatief als de drie job craftingstrategieën positief samenhangen met bevlogenheid. Bovendien werd verwacht dat de job craftingstrategieën een mogelijke verklaring zijn voor het verband tussen de persoonlijke energiebronnen (i.e. PsyCap en persoonlijk initiatief) en bevlogenheid.

Ten eerste toonde deze studie, in navolging van eerder onderzoek, aan dat PsyCap en persoonlijk initiatief positief samenhangen met bevlogenheid (Vink et al., 2011, Dijkers et al., 2009). Deze persoonlijke eigenschappen spelen een rol in de mate waarin een werknemer bevlogen raakt. Een werknemer die de toekomst rooskleurig tegemoet ziet en snel herstelt na een tegenvaller zal eerder bevlogen raken dan een werknemer die pessimistisch is over de toekomst. Ook een werknemer die direct naar een oplossing zoekt wanneer iets fout gaat en vooruit denkt zal hoger scoren op bevlogenheid dan een werknemer die niets doet en afwacht. Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat de mate waarin een werknemer beschikt over persoonlijke energiebronnen een rol speelt bij het ontstaan van bevlogenheid. De eerste twee hypothesen, die veronderstellen dat werknemers die een hogere mate van PsyCap en persoonlijk initiatief rapporteren meer energie, passie en toewijding ervaren, worden hiermee bevestigd.

Bovendien is de verwachting dat de job craftingstrategieën (i.e. het zoeken naar energiebronnen en het zoeken naar uitdagingen) significant samenhangen met de mate van ervaren bevlogenheid, door de huidige resultaten alsmede door eerder onderzoek ondersteund (Bakker et al., 2012; Berg, Dutton, Wrzesniewski, 2008; Petrou et al., 2012; Tims et al., 2012). Tevens laten de resultaten zien dat ook het constructief verlagen van taakeisen significant samenhangt met bevlogenheid. Kortom, werknemers die hun werk uitdagender maken, op zoek gaan naar energiebronnen en constructief hun taakeisen verlagen, zullen een grotere mate van bevlogenheid rapporteren. Een werknemer kan bijvoorbeeld om advies vragen aan collega's of aan de leidinggevende en op deze manier positieve feedback genereren. Dit positieve gedrag zal een positieve invloed hebben op het welzijn van de werknemer. Tevens houdt het aannemen van uitdagende klussen en het toepassen van procesverbeteringen ook verband met

bevlogenheid. Mogelijkerwijs kan dit resulteren in een hoger energieniveau en meer betrokkenheid, wat betekent dat hypothese 3 is bevestigd.

Tevens is de verwachting, dat de persoonlijke energiebronnen positief samenhangen met de job craftingstrategieën, bevestigd. Geconcludeerd kan worden dat werknemers die beschikken over PsyCap en persoonlijk initiatief geneigd zijn om de werkomgeving dusdanig aan te passen dat de gewenste werkomgeving ontstaat (Tims et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). De samenhang tussen de persoonlijke energiebronnen is significant voor alle drie de dimensies van job crafting, wat betekent dat hypothese 4 is bevestigd. Op basis van de COR-theorie (Hobfoll, 2002) is verondersteld dat wanneer werknemers PsyCap en persoonlijk initiatief ervaren, zij sneller geneigd zijn om job craftingstrategieën in te zetten. In lijn met eerder onderzoek (Xanthopoulou et al., 2009) wordt in dit onderzoek verondersteld dat het verband tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid wordt gemedieerd door het actief creëren van werkgerelateerde energiebronnen. Gezien dat werknemers op zoek gaan naar meer energiebronnen in het werk en de balans terug brengen tussen de energiebronnen en taakeisen, was de verwachting dat het ook aannemelijk zou zijn dat job crafting de relatie medieert tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid. Opvallend genoeg zijn de resultaten niet helemaal in lijn met de veronderstellingen omdat niet alle job craftingstrategieën een verklarende rol hebben in het verband tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid. Hypothese 5 wordt dus deels verworpen.

Het zoeken naar energiebronnen heeft wel een verklarende rol en de resultaten laten zien dat het verband tussen de persoonlijke energiebronnen (i.e. PsyCap en persoonlijk initiatief) en bevlogenheid partieel wordt gemedieerd door het zoeken naar energiebronnen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat wanneer werknemers persoonlijke energiebronnen ervaren, dit gepaard gaat met het ervaren van positieve emoties. Op grond van de Broaden-and-Build theorie (Frederickson, 2001) kan verwacht worden dat wanneer werknemers positieve emoties ervaren zij hun blikveld vergroten, waardoor zij meer oog hebben voor energiebronnen in het werk. Indien werknemers persoonlijk initiatief en PsyCap ervaren dan zullen zij vanuit eigen initiatief bezig zijn met het verbeteren van de werkomgeving. Op grond van de B&B-theorie kan geïmpliceerd worden dat indien dit gepaard gaat met het ervaren van positieve emoties er meer oog zal zijn voor werkgerelateerde energiebronnen.

De resultaten met betrekking tot het creëren van uitdagender werk zijn niet in lijn met de veronderstelling dat, wanneer werknemers het werk uitdagender maken, zij meer energie onttrekken aan het werk (Bakker et al., 2012). Een mogelijke verklaring is dat werknemers die beschikken over een hoge mate van PsyCap niet bezig zijn met het optimaliseren van de werkomgeving of het continu zoeken naar uitdagingen. Door een hoge mate van PsyCap zijn zij in balans en zien zij eventuele obstakels als kansen. Bovendien kan het zijn dat zij niet continu op zoek zijn naar manieren om de werkomgeving te verbeteren. Wellicht gebruiken deze werknemers andere coping strategieën (Vink et al., 2011) en creëren deze werknemers juist energie, betrokkenheid en passie door lekker in hun vel te

zitten. Kortom, misschien zetten werknemers de extra stap doordat zij het werk aanvaarden zoals het is en zich bevinden in een opwaartse motivationele spiraal (Llorens et al., 2011).

Het is opmerkelijk dat er geen verklarende rol bestaat voor het creëren van uitdagender werk in het verband tussen persoonlijk initiatief en bevlogenheid. Werknemers die hoog scoren op persoonlijk initiatief doen vaak meer dan van hun gevraagd wordt. Ook benutten zij kansen en nemen onmiddellijk initiatief als anderen dat niet doen. Het is aannemelijk dat deze werknemers vragen om meer taken, verantwoordelijkheden en uitdagende klussen (Frese et al., 1997). Uit deze studie blijkt echter dat dit geen verklaring is voor het verband tussen persoonlijk initiatief en bevlogenheid. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de respondenten niet hoog scoren op deze job craftingstrategie doordat zij een hoge werkdruk ervaren. De relatie tussen job crafting en bevlogenheid verschilt per context (Kroon et al., 2013). De logistieke context kenmerkt zich door economische turbulentie als gevolg van een wereldwijde kredietcrisis. Door herstructurering of bezuiniging is in sommige gevallen de werkdruk voor werknemers toegenomen waardoor werknemers weinig ruimte ervaren om hun werk uitdagender te maken. Dit verklaart waarom onder deze omstandigheden het creëren van uitdagender werk geen verklaring is voor het verband tussen persoonlijk initiatief en bevlogenheid.

Het constructief verlagen van taakeisen heeft wel een verklarende rol en de resultaten laten zien dat het verband tussen PsyCap en bevlogenheid partieel wordt gemedieerd door het constructief verlagen van taakeisen. Een mogelijke verklaring hiervoor is de samenhang tussen PsyCap en creativiteit (Rego, Sousa & Marques, 2012). De studie van Rego en anderen laat zien dat creativiteit een belangrijke voorspeller is van innovatie. Het constructief verlagen van taakeisen draagt bij aan innovaties op de werkvloer. Indien werknemers op een creatieve manier aanpassingen doen in de werkomgeving en daarmee verbeteringen implementeren, kan het motivationele proces worden geactiveerd.

Daarentegen wordt geen bewijs gevonden voor de verklarende rol van het constructief verlagen van taakeisen in het verband tussen persoonlijk initiatief en bevlogenheid. Binnen deze logistieke multinational wordt veel gewerkt met een bepaalde managementfilosofie (Lean principle) die zich richt op een maximale waarde voor de klant met zo min mogelijk verspilling. Dit Lean principe wordt ondersteund door een aanpak van continue productiviteits- en procesverbetering (de Kaizen methodiek). Het constructief verlagen van taakeisen is een strategie die aansluit bij deze principes. Het is mogelijk dat werknemers de continue procesverbeteringen ervaren als taakeisen die niet per se leiden tot meer bevlogenheid, maar simpelweg bij het werk horen. Dit is een mogelijke verklaring voor het gegeven dat het constructief verlagen van taakeisen geen verklarend mechanisme is voor het verband tussen persoonlijk initiatief en bevlogenheid. Werknemers die beschikken over persoonlijk initiatief zullen door hun proactieve gedrag goed binnen deze cultuur passen maar raken vermoedelijk bevlogen door andere factoren. Mogelijkerwijs worden de verklaringen voor het verband tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid ook buiten de context van het werk gevonden. Sonntag (2003) laat zien dat zowel persoonlijk initiatief als bevlogenheid significant samenhangt

met de mogelijkheid tot herstel. Werknemers die beschikken over persoonlijk initiatief zullen wellicht meer bevlogenheid ervaren, doordat zij anticiperen op de werkomgeving en daardoor meer ruimte ervaren voor herstel.

#### *4.2 Beperkingen van huidig onderzoek en mogelijkheden voor vervolgonderzoek*

Het onderzoek kent een aantal beperkingen. Ten eerste heeft deze studie te maken met methodische beperkingen die de betrouwbaarheid en validiteit van de conclusies bedreigen. Een van deze beperkingen is het cross-sectionele karakter van deze studie. Doordat op één moment in de tijd metingen zijn verricht, is het niet mogelijk om harde uitspraken te doen over causaliteit waardoor beperkt conclusies worden getrokken (Bakker, Taris, & De Jonge, 2006). Zeker voor een mediatietoets is dit een beperking, omdat wordt gezocht naar oorzaken en verklaringen voor het ontstaan van bevlogenheid. De resultaten laten zien dat er een verband bestaat tussen de onderzoeksvariabelen, maar dit betekent niet dat een hogere mate van persoonlijke energiebronnen ook daadwerkelijk leidt tot een hogere mate van bevlogenheid. Vervolgonderzoek kan deze beperking omzeilen door een longitudinaal onderzoek uit te voeren met meerdere meetmomenten.

Ook beperkend voor deze studie is de homogeniteit van de steekproef. Doordat alle respondenten werkzaam zijn binnen de logistieke sector is het onmogelijk om de resultaten te generaliseren op landelijk niveau. Vervolgonderzoek kan zich richten op verschillende sectoren waarin de respondenten werkzaam zijn. Ondanks dat het onderzoek anoniem is afgenomen bestaat het gevaar dat de respondenten sociaal wenselijk antwoorden. Mogelijkerwijs tonen respondenten in tijden van onzekerheid en verandering niet graag hun kwetsbaarheid en zullen zij positief rapporteren en zichzelf beschermen door sociaal wenselijk te antwoorden. Dit is nadelig voor de betrouwbaarheid van het onderzoek (Holtgraves, 2004).

De onafhankelijke variabelen zijn in deze studie afzonderlijk toegevoegd aan het model, daarbij is niet gecontroleerd voor kans kapitalisatie of multicollineariteit. Het is dus belangrijk om combinaties van persoonlijke energiebronnen te onderzoeken en daarnaast de job craftingstrategieën mee te nemen in longitudinaal onderzoek, zodat onder andere nog meer inzicht verkregen kan worden in de relatie tussen persoonlijke energiebronnen, job crafting en bevlogenheid. Tenslotte kan vervolgonderzoek PsyCap als losse dimensies benaderen.

#### *4.3 Praktische implicaties*

Zoals eerder gezegd is onderzoek naar bevlogenheid en de mechanismen die bevlogenheid voorspellen waardevol voor organisaties (Bakker, 2009), zeker omdat bevlogen werknemers in staat zijn om hun eigen energiebronnen te mobiliseren. Een belangrijke bevinding in deze studie is de verklarende rol van het zoeken naar energiebronnen in het verband tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid. Middels deze job craftingstrategie creëren positief ingestelde en proactieve werknemers een manier om gepassioneerd, energiek en vol enthousiasme bezig te zijn met het werk. Verschillende

studies hebben de effectiviteit van interventies die zich richten op de werkvloer en de bijbehorende energiebronnen aangetoond (Ouweneel et al., 2012). Het ontwikkelen van een interventie die job crafting en met name het zoeken naar energiebronnen activeert, zal een toegevoegde waarde hebben voor organisaties door de gevonden samenhang tussen job crafting en bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2007). Deze interventie kan een aanvulling zijn op de inmiddels ontwikkelde interventie voor job crafting (Van den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2012).

Een volgende praktische implicatie is het ontwikkelen van interventies die zich richten op werknemers die goed functioneren, maar waarvan de capaciteiten nog niet optimaal benut worden. Deze werkgerelateerde interventies worden gekenmerkt door amplitie en bevorderen actief het psychisch welbevinden van werknemers (Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc, 2009). Volgens Schaufeli en Taris (2013) genereren de aanwezigheid van persoonlijke energiebronnen mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling en het behalen van werkdoelstellingen. Werkgerelateerde geluksinterventies kunnen dit proces ondersteunen (Ouweneel, Schaufeli, & Le Blanc, 2009). Middels deze interventies worden positieve cognities en gedrag gestimuleerd, waardoor het niveau van persoonlijke energiebronnen in het werk wordt verhoogd. Daarnaast laat een eerdere studie de positieve invloed zien van mindfulness interventies op het welzijn van werknemers (Frederickson et al., 2008). Tenslotte hebben werknemers ruimte nodig in het werk om job craftingstrategieën toe te passen. Indien organisaties ervoor kiezen de bevlogenheid te vergroten middels het aanbieden van interventies die job crafting stimuleren, zullen organisaties ervoor moeten zorgen dat werknemers voldoende ruimte ervaren om persoonlijk initiatief te tonen. Tevens is het voor organisaties van belang te beseffen dat wanneer werknemers hun eigen gedrag bepalen en daardoor de werkomgeving positief beïnvloeden, zij meer welzijn ervaren (Ouweneel et al., 2009).

Concluderend kan uit de resultaten van deze studie worden opgemaakt dat de persoonlijke energiebronnen PsyCap en persoonlijk initiatief een rol spelen in de mate waarin een werknemer bevlogenheid ervaart. Het verband tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid is voornamelijk verklaard door het zoeken naar energiebronnen en in mindere mate door het constructief verlagen van taakeisen. In tegenstelling tot wat werd verwacht zijn niet alle dimensies van job crafting verklarende mechanismen in dit verband. Toch is voldoende bewijs gevonden om te concluderen dat job crafting wel degelijk de sleutel is tot bevlogenheid, waarbij in ogenschouw wordt genomen dat er meerdere sloten zijn die de deur naar bevlogen werknemers openen.

## 5. Referentielijst

- Bakker, A. B. (2009). Bevlogen van beroep.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in 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(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bakker, A., Schaufeli, W., & Demerouti, E. (1999). Werkstressoren, energiebronnen, en burnout: het WEB-model. *J. Winnubst, F. Schuur & J. Dam (red.). Praktijkboek gezond werken*, 1-19.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bakker, A. B., Taris, T. W., & Jonge, J. D. (2007). Onderzoek in de psychologie van arbeid en gezondheid.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control.
- 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(6), 1173.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Job crafting. *An introduction to contemporary work psychology*, 414-433.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dikkers, J. S., Jansen, P. G., de Lange, A. H., Vinkenburg, C. J., & Kooij, D. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study. *Career Development international*, 15(1), 59-77.
- Dorenbosch, L., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Dam, K. (2013). Job crafting: de psychologie van een baan op maat. *Gedrag & Organisatie*, 26(1), 3-15.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.

- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of personality and social psychology*, 95(5), 1045.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21<sup>st</sup> century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 102-117.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Holtgraves, T. (2004). Social desirability and self-reports: Testing models of socially desirable responding. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(2), 161-172.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 183-196.
- Kroon, B., Kooij, T.A.M., & Van Veldhoven, J.P.M. (2013). Job Crafting en Bevlogenheid: Zijn er verschillen tussen teams met een restrictieve dan wel onbegrensde werkcontext? *Gedrag & Organisatie*, (26)1, 46-65.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Lorente, L., Salanova, M., Martinez, I. & Schaufeli, W.B. (2008). Extension of the Job Demands Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20, 354-360.

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management:: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital. *New York*.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- 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(3), 387-393.
- Nunnally, J. C. Bernstein (1994). *Psychometric theory*.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2011). Flourishing students: A longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engagement. *The journal of positive psychology*, 6(2), 142-153.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2012). Don't leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development International*, 17(6), 537-556.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W.B. & Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: Interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 118-135.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Breevaart, K. (2013). Job crafting als sleutel tot succesvolle organisatieverandering. *Gedrag en Organisatie*, 26, 32-45.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of organizational*, 33(8), 1120-1141.
- Rego, A., Sousa, F., & Marques, C. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118-131.
- 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(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het job demands-resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991). *Hope and health*. Pergamon Press.



- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Van der Ven, C., Peeter, M., & Demerouti, E., (2014). A Multilevel Analysis of the Relation Between Employees' Goal Orientation, Transformational Leadership and Job Crafting and Its Crossover Between Colleagues: Do Individual Differences and Context Matter? (in press.)
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining. *J. de Jonge en MCW Peeters (red.), Scherp in werk: Motivatie, zelfsturing en inzetbaarheid op het werk*, 27-49.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2010) Personal resources and work engagement in face of change. In J. Houdmont, & S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology*, 1, 124-150.
- Vink, J., Ouweneel, E., & Le Blanc, P. (2011). Psychologische energiebronnen voor bevlogen werknemers: Psychologisch kapitaal in het Job Demands-Resources model. *Gedrag en Organisatie*, 24(2), 101.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- 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(2), 121.
- 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(3), 235-244.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.

## **Bijlage 1 – Meetinstrumenten**

### **Demografische gegevens**

*Hieronder volgen een aantal vragen over uw achtergrond.*

Wat is uw geslacht?

Wat is uw leeftijd? (in jaren)

Hoe oud voelt u zich? (in jaren)

Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond? (MAVO, HAVO, VWO, MBO, HBO, WO)

Hoe lang werkt u in uw huidige functie? (in uren)

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

### **Psychologisch Kapitaal (PsyCap)**

*Er volgen nu enkele vragen over hoe u op dit moment tegen uw werk aankijkt. Wij vragen u om voor elke uitspraak aan te geven in hoeverre u het ermee eens bent.*

#### **Hoop**

Ik vertrouw erop dat ik, als ik mij in een moeilijke situatie bevind in mijn werk, een oplossing kan vinden.

Op dit moment streef ik mijn werkdoelen na op energieke wijze.

Er zijn veel manieren om problemen op te lossen.

Op dit ogenblik beschouw ik mezelf als succesvol in mijn werk.

Ik kan veel manieren bedenken om mijn huidige werkdoelen te bereiken.

Op dit ogenblik bereik ik de doelstellingen die ik in mijn werk voor mezelf gesteld heb.

#### **Optimisme**

Ik ga uit van een goede afloop, ook als er dingen onzeker zijn in mijn werk.

Als er iets fout kan gaan in mijn werk, dan gaat het ook fout.

Ik bekijk mijn werk altijd van de zonnige kant.

Ik ben optimistisch wat betreft mijn toekomst binnen het werk.

Zaken in mijn werk lopen nooit zoals ik dat zou willen.

Mijn motto in het werk is: achter de wolken schijnt de zon.

#### **Self-efficacy**

Als er zich op mijn werk moeilijke problemen voordoen weet ik die op te lossen.

Op mijn werk bereik ik mijn doel, ook wanneer er zich onverwachte situaties voordoen.

Als ik obstakels op mijn werk tegenkom vind ik altijd wel een manier om ze te omzeilen.

Als er iets nieuws op mij afkomt op het werk weet ik altijd wel hoe ik daar mee om kan gaan.

Als er iets nieuws op mij afkomt op het werk weet ik altijd wel hoe ik daar mee om moet gaan.

## **Weerbaarheid**

Als ik een tegenslag heb in mijn werk, heb ik er moeite mee om er weer bovenop te komen en verder te gaan.

Normaal gesproken kan ik in mijn werk goed omgaan met moeilijkheden.

Ik kan goed zonder hulp van anderen werken als dat nodig is.

Gewoonlijk neem ik stressvolle dingen in het werk er gewoon bij.

Moeilijke moemeten in het werk kan ik best aan, want ik heb al voor hetere vuren gestaan.

Ik kan veel zaken tegelijk behandelen in mijn werk.

## **Persoonlijk initiatief**

*In welke mate bent u het als werknemer eens met onderstaande stellingen?*

Ik pak problemen op een actieve manier aan.

Als iets fout gaat, zoek ik meteen naar een oplossing.

Als de mogelijkheid zich voordoet actief betrokken te raken, benut ik deze.

Ik neem onmiddellijk het initiatief als anderen het niet doen.

Ik benut kansen snel om mijn doel te bereiken.

Ik doe meestal meer dan mij gevraagd wordt.

Gewoonlijk voer ik uit wat ik van plan was te doen.

## **Werkbevoegenheid**

*De volgende uitspraken gaan over de manier waarop u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt.*

*Kies bij elke uitspraak voor u het best passende antwoord.*

## **Vitaliteit**

Op mijn werk bruis ik van energie

Als ik werk voel ik me fit

Ik ben enthousiast over mijn baan

## **Toewijding**

Mijn werk inspireert mij

Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan

Ik ben trots op het werk dat ik doe

## **Absorptie**

Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig

Ik ga helemaal op in mijn werk

Mijn werk brengt mij in vervoering

## **Job Crafting**

*Hieronder volgen een aantal uitspraken die gaan over uw gedrag op het werk. Het is de bedoeling dat u aangeeft in welke mate u onderstaande gedragingen vertoont op uw werk. Denk hierbij aan de afgelopen drie maanden.*

### **Uitdagingen zoeken**

Ik vraag om meer taken als ik klaar ben met mijn werk.

Ik vraag om meer verantwoordelijkheden.

Ik vraag om meer uitdagende klussen.

### **Energiebronnen zoeken**

Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren.

Ik vraag mijn leidinggevende om advies.

Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk.

Ik zoek contact met mensen in mijn werkomgeving (collega's, leidinggevende etc.) om de informatie te krijgen die ik nodig heb om mijn taak uit te voeren.

Wanneer ik tegen moeilijkheden of problemen in mijn werk aanloop bespreek ik dit met mensen in mijn werkomgeving.

### **Constructief verlagen van taakeisen**

Ik versimpel werkprocessen en/of procedures om mijn werk eenvoudiger te maken.

Ik bedenk oplossingen om mijn werk makkelijker uit te voeren.

Ik verbeter werkprocessen en/of procedures om mijn werk makkelijker te maken.

Ik ben altijd op zoek naar manieren om mijn werk efficiënter uit te voeren.

Als bepaalde werkprocessen en/of procedures mijn werk vertragen dan probeer ik deze te veranderen.

## Bijlage 2 – Analyse met de drie constructen van bevologenheid

**Tabel 4.** Hiërarchische multiple regressieanalyse met PsyCap als onafhankelijke variabele (X), drie dimensies van job crafting (M) en vitaliteit als afhankelijke variabele (Y) (N = 202)

		Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 2c
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Stap 1</b>	PsyCap	.60**	.60**	.56**	.59**
<b>Stap 2</b>	Uitdagingen zoeken		.04		
	Energiebronnen zoeken			.16**	
	Constructief verlagen van taakeisen				.05
R <sup>2</sup> -totaal		.37**	.37**	.39**	.37**
$\Delta R^2$			.002**	.024**	.003**

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

**Tabel 5.** Hiërarchische multiple regressieanalyse met PsyCap als onafhankelijke variabele (X), drie dimensies van job crafting (M) en toewijding als afhankelijke variabele (Y) (N = 202)

		Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 2c
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Stap 1</b>	PsyCap	.54**	.54**	.46**	.51**
<b>Stap 2</b>	Uitdagingen zoeken		.04		
	Energiebronnen zoeken			.31**	
	Constructief verlagen van taakeisen				.15*
R <sup>2</sup> -totaal		.30**	.30**	.38**	.32**
$\Delta R^2$			.002**	.088**	.02**

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

**Tabel 6.** Hiërarchische multiple regressieanalyse met PsyCap als onafhankelijke variabele (X), drie dimensies van job crafting (M) en absorptie als afhankelijke variabele (Y) (N = 202)

		Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 2c
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Stap 1</b>	PsyCap	.43**	.41**	.34**	.37**
<b>Stap 2</b>	Uitdagingen zoeken		.07		
	Energiebronnen zoeken			.33**	
	Constructief verlagen van taakeisen				.25**
R <sup>2</sup> -totaal		.18**	.19**	.28**	.24**
$\Delta R^2$			.004**	.103**	.057**

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

**Tabel 7.** Hiërarchische multiple regressieanalyse met persoonlijk initiatief als onafhankelijke variabele (X), drie dimensies van job crafting (M) en vitaliteit als afhankelijke variabele (Y) (N = 202)

		Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 2c
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Stap 1</b>	Persoonlijk initiatief	.51**	.52**	.46**	.53**
<b>Stap 2</b>	Uitdagingen zoeken		-.04		
	Energiebronnen zoeken			.15*	
	Constructief verlagen van taakeisen				-.04
R <sup>2</sup> -totaal		.26**	.26**	.28**	.26**
$\Delta R^2$			.001**	.02**	.001**

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

**Tabel 8.** Hiërarchische multiple regressieanalyse met persoonlijk initiatief als onafhankelijke variabele (X), drie dimensies van job crafting (M) en toewijding als afhankelijke variabele (Y) (N = 202)

		Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 2c
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Stap 1</b>	Persoonlijk initiatief	.51**	.52**	.40**	.48**
<b>Stap 2</b>	Uitdagingen zoeken		-.05		
	Energiebronnen zoeken			.29**	
	Constructief verlagen van taakeisen				.06
R <sup>2</sup> -totaal		.25**	.26**	.33**	.26**
$\Delta R^2$			.002**	.073**	.003**

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

**Tabel 9.** Hiërarchische multiple regressieanalyse met persoonlijk initiatief als onafhankelijke variabele (X), drie dimensies van job crafting (M) en absorptie als afhankelijke variabele (Y) (N = 202)

		Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 2c
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Stap 1</b>	Persoonlijk initiatief	.54**	.57**	.45**	.49**
<b>Stap 2</b>	Uitdagingen zoeken		-.07		
	Energiebronnen zoeken			.27**	
	Constructief verlagen van taakeisen				.12
R <sup>2</sup> -totaal		.29**	.30**	.36**	.31**
$\Delta R^2$			.004**	.062**	.011**

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$