Universiteit Utrecht

Master Arbeids- en Organisatiepsychologie

THESIS

Zelf sturen naar duurzaam werk: De invloed van job crafting bij mensen met een arbeidsbeperking

Thomas Brink 3158802

07/02/2015

Aantal woorden exclusief bijlagen:
11.959

Begeleider: Dr. Wim van Breukelen

Begeleider extern: Sven Romkes (ABN AMRO)

Tweede beoordelaar: Dr. Maria Peeters

Samenvatting

In huidig onderzoek is gemeten in welke mate job crafting kan bijdragen aan medewerkers met een arbeidsbeperking. Dit onderzoek heeft zich gericht op het verband van drie dimensies van job crafting op zowel uitkomstvariabelen (werktevredenheid, vitaliteit en taakprestaties), als stimulerende variabelen (autonomie, taakafhankelijkheid en kwaliteit van de LMX-relatie). Deze dimensies zijn “sociale werkhulpbronnen verhogen”, “belemmerende taakeisen verlagen” en “uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden verhogen”.

Hiernaast is gemeten of het soort beperking in verband staat tot job crafting en of een interactie effect bestaat van autonomie en taakafhankelijkheid op job crafting. Tot slot is onderzocht of job crafting een mediërend werking heeft tussen de kwaliteit van de LMX-relatie en de uitkomstvariabelen. De gegevens zijn verzameld door middel van online vragenlijsten en afgenomen bij 111 mensen met een arbeidsbeperking bij ABN AMRO.

Uit de resultaten is gebleken dat naar verwachting de uitkomstvariabelen positief samenhangen met job crafting. Ook de stimulerende variabelen autonomie en de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende(n) hangen positief samen met job crafting. Het verband tussen taakafhankelijkheid en job crafting is eveneens positief, terwijl dit negatief verwacht werd. Het verwachte mediatie-effect en interactie-effect blijven beide uit. Er is gevonden dat medewerkers met een fysieke beperking én een chronische ziekte significant meer gebruik maken van het verlagen van belemmerende taakeisen. Verdere theoretische en praktische implicaties worden besproken.

Inhoudsopgave

1. Inleiding 5

1.1 Introductie op het thema van dit onderzoek 5

1.2 Job crafting 6

Job Demands-Resources model 7

1.3 Hypotheses 8

Werktevredenheid 9

Vitaliteit 9

Taakprestaties 10

Autonomie 11

Taakafhankelijkheid 12

Kwaliteit van de relatie met de leidinggevende(n) 13

1.4 Het onderzoeksmodel van het huidige onderzoek 14

2. Methode 16

2.1 Participanten 16

2.2 Procedure 17

2.3 Meetinstrumenten 18

Job crafting 18

Autonomie 20

Taakafhankelijkheid 20

Taakprestaties 20

Vitaliteit 21

Werktevredenheid 21

LMX-relatie 21

2.4 Analyses 22

3. Resultaten 23

3.1 Beschrijvende statistiek, correlaties en factoranalyses 23

3.2 Hypothese toetsing 26

4. Discussie ***31***

Type arbeidsbeperking en job crafting 31

Job crafting en het verband met werktevredenheid, vitaliteit en taakprestatie 32

Autonomie, taakafhankelijkheid en LMX-relatie en hun verband met job crafting 32

Theoretische implicaties 35

Beperkingen van het huidige onderzoek en voorstellen voor vervolgonderzoek 35

Praktische implicaties 36

Conclusie 37

Referentielijst ***38***

Abstract ***44***

Bijlage 1: Briefing ***45***

Bijlage 2: Vragenlijsten ***46***

Bijlage 3: Factoranalyses ***56***

1. Inleiding

1.1 Introductie op het thema van dit onderzoek

Mensen met een arbeidsbeperking gaan een grotere rol spelen in het Nederlandse bedrijfsleven. Vanaf januari 2015 wordt hun toetreding tot de arbeidsmarkt gestimuleerd door de participatiewet na jaren van ondervertegenwoordiging op de arbeidsmarkt. De overheid wil deze situatie veranderen door mensen met een beperking een volwaardige plaats in de samenleving te bieden. Het onderdeel van deze wet dat het meeste invloed op huidig onderzoek heeft is het Sociaal Akkoord van het Nederlandse bedrijfsleven en de sociale partners met de regering. Hierin is afgesproken dat het bedrijfsleven, oplopend tot 1 januari 2026, 100.000 extra arbeidsplaatsen ter beschikking zal stellen voor mensen met een arbeidsbeperking. Als 'stok achter de deur' van de Participatiewet, heeft de overheid de Quotumwet opgesteld. Deze wet wordt van kracht als de gemaakte baanafspraken niet gerealiseerd worden. Hierin is voorgesteld dat elk bedrijf met meer dan 25 medewerkers een percentage arbeidsbeperkten in dienst moet hebben, anders leidt dit tot een boete per niet ingevulde arbeidsplaats van EUR 5.000.

ABN AMRO is zich bewust van de aankomende regelgeving en wil zich goed voorbereiden op het bieden van meer banen voor mensen met een arbeidsbeperking. Daarnaast voelt ABN AMRO een sterke intrinsieke motivatie om te kunnen voldoen aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid die past bij een grote werkgever. Het vergroten van de diversiteit van de medewerkers is een belangrijk speerpunt voor de Raad van Bestuur van ABN AMRO. Sinds 2012 is een aparte afdeling voor Diversity & Inclusion binnen het bedrijfsonderdeel HR opgericht die zich bezig houdt met onderwerpen op grond van geslacht, culturele achtergrond en arbeidsbeperking. Dankzij gemaakte investeringen in het diversiteitsbeleid is ABN AMRO één van de koplopers bij de grote werkgevers omtrent het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking. Vanuit de behoefte om mensen met een arbeidsbeperking alle mogelijke hulp te bieden bij het betrekken van een nieuwe positie binnen ABN AMRO is geopperd onderzoek te doen naar de implementatie en stimulatie van job crafting.

1.2 Job crafting

De term job crafting werd in 2001 geïntroduceerd door Wrzesniewski en Dutton. Zij stellen dat medewerkers zelf hun baan kunnen aanpassen door de grenzen en condities van taken, relaties en cognities te veranderen. Het Engelse werkwoord “to craft” refereert naar “met de hand vervaardigen”. Letterlijk vertaald is job crafting dus het met de hand vervaardigen van de eigen baan. Job crafting is over de jaren uitgegroeid tot een breed begrip waaronder verstaan wordt dat werknemers bestaande mogelijkheden gebruiken, of nieuwe mogelijkheden zoeken, om hun werk beter op de eigen vermogens en behoeften af te stemmen. Dit kan door het werk bijvoorbeeld uitdagender te maken, er betekenis aan toe te voegen (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010), de werklast tijdelijk te verminderen of de werkhulpbronnen, aspecten van het werk die energie geven, te verhogen (Tims & Bakker, 2010). Het is een continu proces waar elke werkdag gebruik van gemaakt kan worden (Berg et al., 2010). Job crafting kan worden opgevat als adaptief gedrag (Van Dam, 2012) met als doel de afstemming of fit tussen de omgeving en het individu te vergroten.

In de oorspronkelijke definitie van job crafting wordt onderscheid gemaakt tussen drie dimensies. De eerste dimensie betreft veranderingen en aanpassingen gericht op het takenpakket. Het takenpakket kan worden beïnvloed door middel van het aantrekken of afstoten van taken op het werk en het aanpassen van de manier waarop taken worden uitgevoerd. Hierbij kan gedacht worden aan het opzoeken van uitdagender taken op het werk, of het afstoten van taken, wanneer dit geen implicaties heeft voor het uitoefenen van het werk of voor het takenpakket van de collega’s.

De tweede dimensie richt zich op het veranderen en verbeteren van de relatie op het werk met collega’s en leidinggevende(n). Dit kan bijvoorbeeld door collega’s te helpen met taken waarvan de job crafter zelf meer kennis heeft. Denk aan het helpen van collega’s met het begrijpen van een computerprogramma. Het aanpassen van de relatie met de leidinggevende(n) is ook een mogelijkheid, wat bijvoorbeeld gedaan kan worden wanneer er ruimte is voor coaching, of een mentor programma.

De derde dimensie heeft betrekking op het veranderen van de betekenis van het werk door bijvoorbeeld meer aandacht te vestigen op de maatschappelijke waarde van zijn of haar werk.

Een vuilnisman kan bijvoorbeeld zijn baan ook zien als het bijdragen aan een beter en schoner milieu, en niet alleen als het verzamelen van straatafval.

Job Demands-Resources model

Het Job Demands- Resources (JD-R) model is ontwikkeld door Demerouti en Bakker en hun collega's (Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Het JD-R model deelt de werkkenmerken op in taakeisen en hulpbronnen. Taakeisen refereren naar fysieke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten van het werk die fysieke of psychologische inspanning vereisen. Deze aspecten hebben geen directe negatieve invloed op de gezondheid van de werknemer, maar dit kan wel het geval zijn wanneer de inspanningen hoog zijn en de werknemer hiervan niet voldoende kan bijkomen. (Meijman & Mulder, 1998).

Hulpbronnen daarentegen refereren naar de aspecten van het werk die functioneel zijn in het succesvol afronden van werkdoelen, het verlagen van de fysieke en psychologische taakeisen of het stimuleren van persoonlijke groei en ontwikkeling. Hulpbronnen zijn ook in staat om de negatieve impact van hoge taakeisen te bufferen (Bakker & Demerouti, 2007). Het JD-R model heeft als uitgangspunt dat een goede balans tussen de hulpbronnen en taakeisen op het werk bevlogenheid, tevredenheid en gezondheid teweeg brengt.

Aan de hand van dit model hebben Tims, Bakker en Derks (2012) een vragenlijst ontwikkeld en gevalideerd om job crafting te meten. Deze vragenlijst bestaat uit 21 items en vier dimensies, welke gerelateerd zijn aan de dimensies van het JD-R model. De eerste dimensie is het verhogen van structurele hulpbronnen, zoals autonomie, afwisseling en ontplooiingsmogelijkheden. Het verhogen van sociale hulpbronnen, zoals de sociale steun van collega's, coaching van de leidinggevende(n) en het vragen om feedback over de prestaties vormt de tweede dimensie. De derde dimensie betreft het verlagen van belemmerende taakeisen, voornamelijk gericht op emotionele en mentale taakeisen en de vierde dimensie is het verhogen van uitdagende taakeisen, zodat werknemers zichzelf kunnen blijven ontwikkelen en belangrijke doelen kunnen behalen.

De positieve uitkomsten die aan job crafting worden toegeschreven komen overeen met de uitkomsten van het JD-R model waaronder hogere werktevredenheid, meer betrokkenheid bij de organisatie, betere prestaties, meer bevlogenheid en minder ziekteverzuim (Ghitulescu, 2006;

Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009; Lyons, 2008; Tims et al., 2012). Kortom: job crafting draagt bij aan een duurzame werkomgeving waar werknemers gelukkig en gezond hun werk kunnen uitoefenen (Dorenbosch, 2010). Job crafting is niet uitsluitend positief. De mogelijkheid bestaat dat de aanpassingen die de werknemer onderneemt niet in lijn staan met de organisatorische doelstellingen of dat ze negatieve effecten veroorzaken (Berg et al., 2010; Van Vuuren & Dorenbosch, 2011). Hiermee kan bedoeld worden dat de mogelijkheid bestaat dat een medewerker niet meer doet waarvoor deze is aangenomen. Daarom is het gewenst om grote aanpassingen in het werk uitsluitend aan te brengen na overeenstemming met de leidinggevende(n).

1.3 Hypotheses

Het correct toepassen van job crafting kan een positieve bijdrage leveren aan elke werknemer op het gebied van werktevredenheid, betrokkenheid en prestaties. Alle werknemers zijn uniek en het is vrijwel onmogelijk voor organisaties om een optimale werkplek voor elke individuele werknemer te creëren (Berg et al., 2010). Woordvoerders voor mensen met een beperking benadrukken dat de problemen die zich uiten bij mensen met een beperking voornamelijk komen uit de relatie tussen het individu en de omgeving (Hahn, 1984; Jongbloed & Crichton,1990). Job crafting richt zich op het verbeteren van de Person-Environment fit (Wrzesniewski & Dutton, 2001) en sluit daarom goed aan bij de behoeften van mensen met een arbeidsbeperking door de fit tussen de unieke kenmerken van deze werknemer en diens werkomgeving te vergroten. Er kan worden verwacht dat medewerkers met een beperking om moeten gaan met een grote variatie aan obstakels op het werk (Uppal, 2005). Dankzij job crafting is een baan niet meer statisch, maar kan deze worden aangepast aan de hand van de behoeften van het individu, niet alleen top-down, dus van hogerhand, maar ook bottom-up, dus door de werknemer zelf (Tims et al., 2013). Vanzelfsprekend zijn de obstakels die door job crafting mogelijk worden verkleind, per beperking verschillend. Aan de hand van deze kennis is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1: *Verwacht wordt dat het soort arbeidsbeperking van medewerkers in verband staat met de mate waarin job crafting toegepast kan worden in de praktijk.*

Uit onderzoek door Van der Pijl, Waasdorp en Oonk (2013) blijkt dat voor mensen met een arbeidsbeperking het kunnen bewaken van hun eigen energiebalans en het minimaliseren van stressvolle situaties belangrijke factoren zijn in het succesvol en duurzaam kunnen uitvoeren van hun baan. Ook werktevredenheid blijkt een belangrijke factor voor mensen met een arbeidsbeperking (Uppal, 2005). Het kunnen verhogen van de eigen hulpbronnen leidt tot een verhoogde vitaliteit en werktevredenheid (Halbesleben, 2010), wat op zijn beurt leidt tot hogere taakprestaties (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Deze bevinding gaat vooral op voor werknemers met een baan met een hoge complexiteit, wat goed past binnen ABN AMRO. Onderstaand wordt beschreven hoe deze variabelen invloed kunnen hebben op mensen met een arbeidsbeperking.

Werktevredenheid

De meest gebruikte definitie van werktevredenheid luidt: een plezierige of positieve emotionele staat die resulteert uit de beoordeling van een individu's baan of werkervaringen (Locke, 1976). Werktevredenheid kan resulteren in Organizational Citizenship Behaviour, het gedrag van de werknemer dat buiten de officiële taakomschrijving valt en dat van nut is voor de organisatie (Organ & Ryan, 1995) en het verlagen van verzuim en verloop (Saari & Judge, 2004). Ook is gevonden dat werktevredenheid een sterke correlatie heeft met levenstevredenheid. (Rain, Lane & Steiner, 1991)

Mensen met een arbeidsbeperking zijn over het algemeen minder tevreden op hun werk dan mensen zonder een arbeidsbeperking (Uppal, 2005). Ook ervaren ze in het algemeen een lagere levenstevredenheid (Dijkers, 2005). Via job crafting kan werktevredenheid worden verhoogd, waardoor ook levenstevredenheid kan worden verhoogd. Hieruit blijkt dat job crafting een grote invloed kan hebben op het dagelijks leven en de duurzaamheid van een werknemer met een arbeidsbeperking.

Vitaliteit

Vitaliteit is een dimensie uit het construct bevlogenheid, een positieve, affectieve, motivationele staat van werkgerelateerd welzijn, en wordt beschreven als energie, mentale veerkracht, en de wil om te investeren in het werk (Schaufeli, Salanova, González-Roma & Bakker, 2002). De negatieve tegenhanger van bevlogenheid is burn-out volgens Bakker, Schaufeli, Leiter, en Taris (2008), met uitputting als de tegenovergestelde dimensie van vitaliteit. Zoals aangetoond in het

JD-R model kunnen taakeisen een negatief effect hebben op de mentale en fysieke hulpbronnen van de werknemer. Hierdoor raken uiteindelijk de energiereserves opgebruikt en ontstaan door energie-uitputting gezondheidsproblemen (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001) Het uitputtingsproces leidt bij hoge taakeisen (job demands) tot aantasting van de fysieke en energiereserves. Op lange termijn kan dit leiden tot burn-out en gezondheidsklachten en daarmee bestaat een hogere kans op uitval op het werk. Medewerkers met een arbeidsbeperking hebben minder energie en eerder last van schommelingen in hun energiebalans dan mensen zonder arbeidsbeperking (Van der Pijl et al., 2014). Hulpbronnen kunnen hierbij een waardevolle rol spelen door hun mogelijkheid te fungeren als buffer bij hoge taakeisen (Bakker & Demerouti, 2007). Wanneer de hulpbronnen verhoogd worden door middel van job crafting zullen mensen met een arbeidsbeperking beter beschermd zijn tegen burn-out en gezondheidsklachten. Job crafting kan dus een belangrijke factor zijn op het werk om medewerkers met een arbeidsbeperking te behoeden voor gezondheidsklachten veroorzaakt door hoge taakeisen.

Taakprestaties

Taakprestaties kunnen gedefinieerd worden als de kundigheid waarmee individuen centrale werktaken uitvoeren. Gedragingen die onder taakprestaties vallen zijn bijvoorbeeld het plannen en organiseren van het werk, resultaatgericht werken, en efficiënt werken (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, De Vet & Van der Beek, 2014).

Zoals in bovenstaande tekst is aangegeven worden mensen met een arbeidsbeperking gezien als het hebben van een lagere Person-Environment fit. Het ‘Lack of fit model’ van Heilman (1983) veronderstelt dat de waargenomen fit tussen een individu’s persoonlijke attributen (zoals een beperking) en de taakeisen de verwachte taakprestaties kan beïnvloeden. Dit wil zeggen dat collega’s en leidinggevende(n) de verwachting kunnen hebben dat collega’s met een arbeidsbeperking minder en lagere taakprestaties hebben dan collega’s zonder beperking. Job crafting kan de taakprestaties verhogen wat niet alleen zeer wenselijk is voor de organisatie, maar door deze verhoging zichtbaar te maken wordt ook de onterechte verwachting van lage taakprestaties bij de medewerker met een arbeidsbeperking teniet gedaan (Colella & Varma, 1999).

Werktevredenheid, vitaliteit en taakprestatie kunnen een positieve bijdrage leveren aan het welzijn van mensen met een arbeidsbeperking op het werk. Zoals eerder aangegeven kan de invloed van deze variabelen worden verhoogd door middel van het toepassen van job crafting. Wanneer mensen met een arbeidsbeperking hun baan naar eigen inzicht kunnen inrichten, zullen ze meer tevreden zijn met hun werk, zullen ze zich vitaler voelen en beter presteren op hun werk. Op grond hiervan worden de volgende hypotheses geformuleerd:

Hypothese 2a: Job crafting heeft een positief verband met werktevredenheid.

Hypothese 2b: Job crafting heeft een positief verband met vitaliteit.

Hypothese 2c: Job crafting heeft een positief verband met de door medewerkers zelf gerapporteerde taakprestaties.

Job crafting is een proces dat ondernomen en uitgevoerd wordt door de werknemer zelf. Het is een proces dat volledig bottom-up geïnitieerd wordt en dat men niet top-down kan opleggen (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer, & Weigl, 2010). Wanneer men job crafting bij medewerkers wil stimuleren kan dit door het aanreiken van mogelijkheden die het realiseren van job crafting makkelijker maken. Binnen dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre een drietal kenmerken van het werk en de werkomgeving, te weten autonomie, taakafhankelijkheid en de relatie met de leidinggevende(n), invloed hebben op de mate van toepasbaarheid van job crafting bij mensen met een arbeidsbeperking.

Autonomie

Onderzoek heeft uitgewezen dat een hoge mate van autonomie een positieve invloed heeft op het job craftend gedrag van de medewerkers (Leana et al., 2009). Binnen ABN AMRO is sinds een aantal jaar Het Nieuwe Werken (HNW) opgezet wat zich onder meer kenmerkt door een hoge mate van autonomie en mogelijkheden om thuis te werken (Bijl, 2009). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat HNW ervoor zorgt dat men meer autonomie ervaart (Standen, 1997). Dit maakt ABN AMRO een uitstekende plaats om een initiële blik te werpen op de mate van job crafting die werknemers met een beperking zelf ondernemen en hoe dit verder gestimuleerd kan worden wanneer dit goede resultaten lijkt te geven.

Taakafhankelijkheid

Onder taakafhankelijkheid wordt de mate verstaan waarin groepsleden op elkaar zijn aangewezen en op elkaar moeten vertrouwen om hun taak goed uit te kunnen voeren (Saavedra, Earley & Van Dyne, 1993). Taakafhankelijkheid is aanwezig als groepsleden materialen, informatie en advies moeten delen om de gewenste opbrengst te kunnen bereiken (Van der Vegt et al., 2001). Door Wrzesniewski en Dutton (2001) wordt verondersteld dat werknemers met een hoge taakafhankelijkheid in een beperkende context werken en dus minder vrijheid hebben om taken aan te passen aan hun eigen wensen. Vanwege het hoog specialistische kennisniveau binnen ABN AMRO zijn collega's onderling sterk afhankelijk van de samenwerking tussen de verschillende disciplines. Hiernaast is ABN AMRO een lineaire organisatie waar vrijwel alle beslissingen top-down worden gemaakt en besluitvorming langs meerdere niveaus en afdelingen wordt gestuurd. Op grond van deze veronderstellingen wordt verwacht dat medewerkers van ABN AMRO een hoge taakafhankelijkheid ervaren en dat dit invloed heeft op de mate van job crafting.

Zoals geldt voor medewerkers zonder arbeidsbeperking, verwachten we ook voor mensen met een arbeidsbeperking dat ze hun werk het beste kunnen aanpassen aan hun mogelijkheden en beperkingen, wanneer ze weinig afhankelijk zijn van hun collega's en veel zelfstandigheid (autonomie) hebben in hun werk.

Dit resulteert in de volgende hypotheses:

Hypothese 3a: Autonomie heeft een positief verband met job crafting.

Hypothese 3b: Taakafhankelijkheid heeft een negatief verband met job crafting.

Zoals beargumenteerd in een onderzoek van Kroon, Kooij en Van Veldhoven (2013), zal ook de interactie tussen autonomie en taakafhankelijkheid van invloed zijn op de mate van job crafting. Omdat deze twee begrippen op gespannen voet met elkaar staan (Langfred, 2005; Wrzesniewski & Dutton, 2001) kan worden verwacht dat deze begrippen elkaar positief versterken wanneer er sprake is van hoge autonomie en lage taakafhankelijkheid. Wanneer er daarentegen sprake is van een lage autonomie en een hoge taakafhankelijkheid zullen de mogelijkheden voor job crafting extra laag zijn. Geformuleerd als hypothese:

Hypothese 3c: Er is sprake van een interactie-effect van autonomie en taakafhankelijkheid op job crafting.

Wanneer er sprake is van een hoge score op autonomie en een lage score op taakafhankelijkheid wordt een extra positief effect verwacht op job crafting.

Wanneer er sprake is van een lage score op autonomie en een hoge score op taakafhankelijkheid wordt een extra negatief effect verwacht op job crafting

Kwaliteit van de relatie met de leidinggevende(n)

De contextuele factor die veel wordt geopperd in de literatuur om job crafting te stimuleren is de uitwisselingsrelatie met de leidinggevende(n), de zogenoemde LMX-relatie (Van Dam et al., 2013; Bezuijen, Van Dam, Van den Berg & Thierry, 2010; Gerstner & Day, 1997). Dansereau, Graen & Haga (1975) hebben de LMX-theorie verwoord als een unieke relatie tussen leidinggevende en een individuele ondergeschikte die zich door de tijd heen ontwikkelt. Een goede LMX-relatie wordt gekenmerkt door onderling vertrouwen, respect en loyaliteit tussen de leidinggevende(n) en de medewerker (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ook krijgen werknemers met een goede LMX-relatie meer de gelegenheid om te leren en te presteren en meer ruimte en stimulans om hun eigen baan vorm te geven. (Bezuijen et al., 2010). Aan de hand van deze informatie beredeneren Van Dam et al. (2013) dat job crafting kan worden opgevat als een onderdeel van het rol-ontwikkelingsproces, waarbij de medewerker het werk zodanig vorm geeft dat dit beter op diens eigen competenties en wensen aansluit. Dit geldt hoogstwaarschijnlijk ook voor mensen met een arbeidsbeperking. Een goede relatie met de leidinggevende(n) zorgt ook bij mensen met een arbeidsbeperking voor meer mogelijkheden om het werk aan te passen aan hun wensen en behoeftes. Als hypothese opgesteld:

Hypothese 4a: De kwaliteit van de LMX relatie tussen leidinggevende(n) en medewerker heeft een positief verband met job crafting

Uit verscheidene onderzoeken is verder gebleken dat een goede relatie met de leidinggevende(n) zich onder andere uit in een hoge werktevredenheid, goede taakprestaties en vitaliteit. (Graen & Uhl-Bien, 1995, Janssen & Van Yperen, 2004; Van Dam et al., 2013). Deze uitkomstvariabelen

komen overeen met de verwachte begrippen waarop ook job crafting invloed kan uitoefenen. Hieruit volgen de hypotheses:

Hypothese 4b: De kwaliteit van de LMX relatie tussen leidinggevende(n) en medewerker heeft een positief verband met werktevredenheid.

Hypothese 4c: De kwaliteit van de LMX relatie tussen leidinggevende(n) en medewerker heeft een positief verband met vitaliteit.

Hypothese 4d: De kwaliteit van de LMX relatie tussen leidinggevende(n) en medewerker heeft een positief verband met taakprestaties.

In onderzoek van Van Dam et al. (2013) wordt beargumenteerd dat medewerkers door een hoge kwaliteit relatie met hun leidinggevende(n) te onderhouden tot een betere afstemming tussen de eisen en doelen van de omgeving en henzelf komen en hierdoor een positieve bijdrage leveren aan de mogelijkheden om job crafting succesvol toe te passen. Op grond van deze argumentatie wordt de volgende hypothese verwacht:

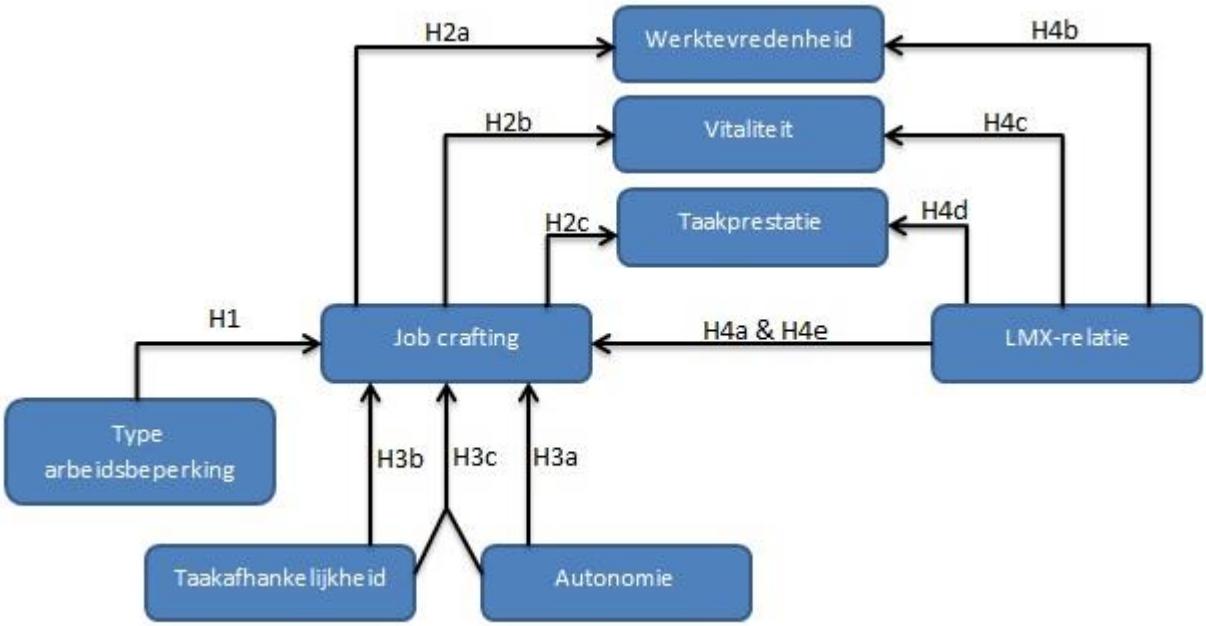
Hypothese 4e: Job crafting heeft een mediërende werking tussen de kwaliteit van de LMX-relatie tussen leidinggevende(n) en medewerker en de uitkomstvariabelen werktevredenheid, vitaliteit en taakprestatie.

1.4 Het onderzoeksmodel van het huidige onderzoek

Aangezien er geen literatuur beschikbaar is over job crafting bij mensen met een arbeidsbeperking, is onderzoek relevant. In figuur 1 is een schematische weergave te zien van de hypotheses die onderzocht zijn in het huidige onderzoek. Er wordt onder andere gekeken naar de relatie tussen het type arbeidsbeperking en job crafting en, naar de relatie tussen job crafting en de uitkomstvariabelen werktevredenheid, vitaliteit en taakprestatie. Tevens wordt gekeken naar de relatie tussen autonomie, taakafhankelijkheid en job crafting waar behalve directe verbanden ook een interactie effect wordt verwacht. Tot slot wordt er gekeken naar de relatie van de kwaliteit van de LMX relatie met job crafting en de uitkomstvariabelen en tevens of er een

mediatie effect speelt waarbij job crafting als mediator optreedt tussen de LMX relatie en de uitkomstvariabelen.

Figuur 1: De variabelen en hypotheses schematisch weergegeven.

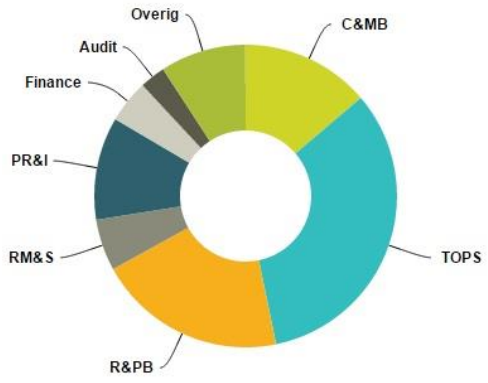


2. Methode

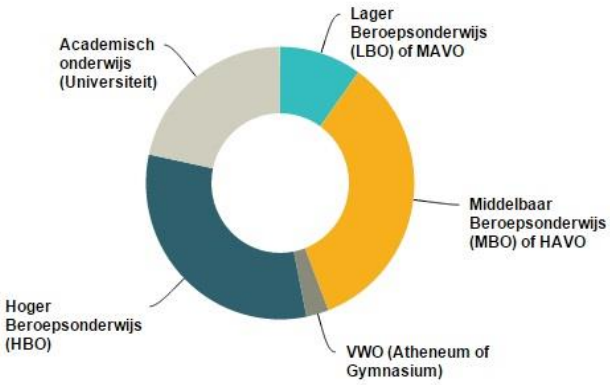
2.1 Participanten

Er hebben 153 medewerkers met een arbeidsbeperking die werkzaam zijn bij ABN AMRO N.V. deelgenomen aan het huidig onderzoek, waarvan 111 respondenten de vragenlijst volledig hebben ingevuld. In figuur 2a is te zien binnen welke afdelingen de respondenten werkzaam zijn. Hieruit is te lezen dat 32.4% van de respondenten werkzaam is bij TOPS (Technology, Operations and Property Services). De vragenlijst is ingevuld door 58 mannen en 53 vrouwen, met een gemiddelde leeftijd tussen de 40 en 44 jaar. Figuur 2b geeft weer wat de hoogst genoten opleiding is. Uit deze figuur blijkt dat 53.1% van de respondenten een HBO opleiding heeft gevolgd of hoger. De respondenten zijn gemiddeld 10 tot 15 jaar werkzaam bij ABN AMRO en de gemiddelde duur van hun werkzaamheid binnen de huidige functie is 2 tot 5 jaar. Het percentage respondenten dat leiding geeft is 4.6%. Volgens hun contract werken de respondenten gemiddeld 32 - 35 uur per week. In figuur 2c is aangegeven hoe de soorten beperkingen verdeeld zijn over de participanten. Mensen met een arbeidsbeperking kunnen meerdere beperkingen tegelijkertijd ervaren, genaamd comorbiditeit. Daarom is de mogelijkheid geboden om meerdere opties in te vullen op de vraag over het type arbeidsbeperking en hierdoor komt het totaalpercentage in figuur c boven de 100% uit.

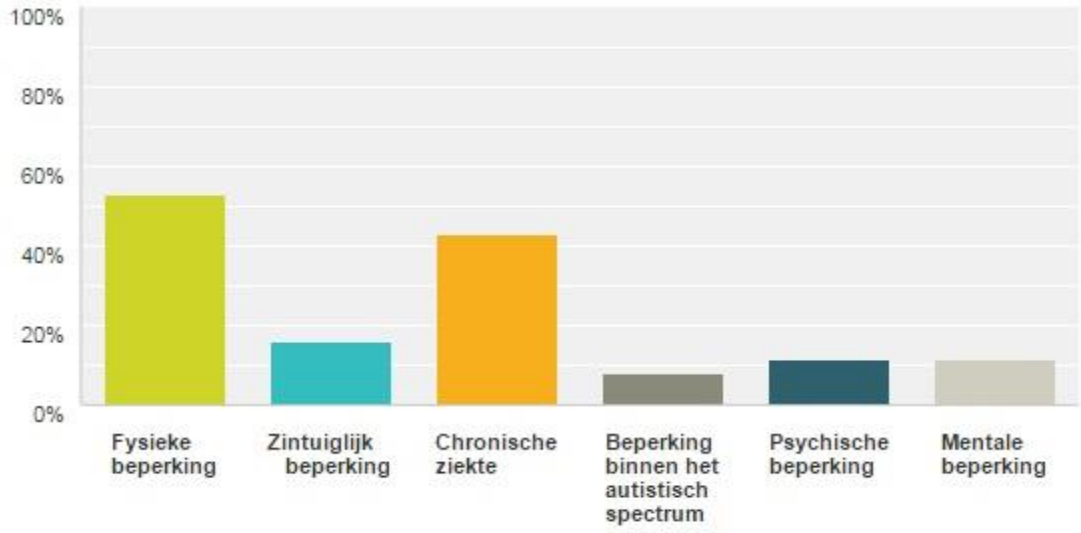
Figuur 2a. Bedrijfsonderdelen (N=111)



Figuur 2b. Hoogst genoten opleiding (N=111)



Figuur 2c. Verdeling van soorten arbeidsbeperking (N=111)



2.2 Procedure

Het huidige onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een online vragenlijst. De respondenten zijn geworven bij ABN AMRO N.V. in Nederland en hadden allen een arbeidsbeperking. Er werd geen onderscheid gemaakt tussen afdelingen of functieschalen. De werving van respondenten heeft plaats gevonden aan de hand van een oproep op de nationale intranetsite van ABN AMRO. Deze oproep omvatte een korte omschrijving van het onderzoek en een link naar de gebruikte vragenlijst. De eerste pagina van de vragenlijst bestond uit een briefing waarin aangegeven werd dat in het onderzoek de resultaten geheel anoniem zouden worden verwerkt en dat het invullen van de vragenlijst ongeveer 10 minuten in beslag zou nemen. Voor de online vragenlijst is gebruik gemaakt van de website http://www.surveymonkey.com. Deze oproep is uitgezet om het gehele werknemersbestand van ABN AMRO te bereiken, wat eind 2013 uit 22.289 werknemers bestond. Het aantal medewerkers met een arbeidsbeperking binnen ABN AMRO is niet bekend, omdat dit niet officieel geregistreerd staat vanwege privacyoverwegingen. Naar schatting werken er ongeveer 1000 medewerkers met een arbeidsbeperking bij ABN AMRO. Dit is een ruwe schatting gebaseerd op de wetenschap dat ongeveer 5% van de populatie van Nederland bestaat uit mensen met een arbeidsbeperking. Naast de vragenlijst is tevens een email bericht uitgestuurd naar het netwerk B-able. Dit is een

netwerk van medewerkers met een arbeidsbeperking binnen ABN AMRO. Dit netwerk heeft een omvang van 32 leden. Het emailbericht bevatte een oproep voor het invullen van de online vragenlijst met een link naar de desbetreffende website.

Uit de briefing kon worden opgemaakt dat het onderzoek zich richtte op 'job crafting' bij mensen met een arbeidsbeperking. Er is vermeld dat job crafting een manier is waarop een medewerker zelf zijn baan kan inrichten en aanpassen en dat job crafting kan zorgen voor het verlagen van stress, een betere energiebalans en een hogere arbeidstevredenheid.

2.3 Meetinstrumenten

De gehele vragenlijst bestond uit 61 items, waarvan 11 items naar de demografische gegevens van de deelnemers vroegen. Deze gegevens zijn de leeftijdscategorie, geslacht, opleidingsniveau, bedrijfsonderdeel, functieniveau, gewerkte uren volgens contract, aantal jaren werkzaam bij organisatie, aantal jaren werkzaam bij afdeling, beschrijving van de huidige functie, leidinggevend ja ofte nee, type arbeidsbeperking en algemene opmerkingen. ABN AMRO hanteert de volgende definitie van mensen met een arbeidsbeperking: "Iemand met elk langdurig probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen functiestoornissen van mentale, psychische, lichamelijke of zintuigelijke aard bij het uitvoeren van activiteiten vastgesteld door een daartoe bevoegde arbeidsdeskundige". Hierin wordt onderscheid gemaakt in zes verschillende beperkingen, namelijk een lichamelijke beperking, zintuiglijke beperking, chronische ziekte, beperking in het autistisch spectrum, mentale beperking en psychische beperking.

Binnen dit onderzoek zal gefocust worden op de eerste vier beperkingen, vanwege de lastige match met werknemers met een mentale en psychische beperking in het primaire bedrijfsproces.

De volgende meetinstrumenten zijn gebruikt om de diverse begrippen te meten die in het onderzoek zijn gebruikt;

Job crafting

Job crafting is gemeten met de Job Crafting Schaal (Tims & Bakker, 2010). Er is een verkorte versie van deze vragenlijst gebruikt bestaande uit 12 items, gelijk verdeeld over vier dimensies.

De respondenten konden antwoorden op een 5-punt schaal (1=nooit, 5=heel vaak). De vier dimensies zijn het verhogen van structurele werkhulpbronnen (*"Ik zorg ervoor dat ik in mijn werk zelf kan beslissen hoe ik iets doe*"), het verhogen van sociale werkhulpbronnen (*"Ik vraag collega's om advies"*), het verhogen van uitdagende taakeisen (*"Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen*") en het verlagen van belemmerende taakeisen (*"Ik zorg ervoor dat ik me niet langere tijd hoef te concentreren*"). Bij deze dimensie zijn twee oorspronkelijke items overgenomen en is het derde item vervangen door de stelling; *"Ik zorg ervoor dat ik niet oververmoeid raak door mijn werk"*, om zo voor de problematische energiebalans van mensen met een arbeidsbeperking te controleren. De algehele Cronbach's alpha van de vragenlijst is .77. De Cronbach's alpha's van de dimensies verhogen van structurele werkhulpbronnen, verhogen van de sociale werkhulpbronnen, verhogen van uitdagende taakeisen en verlagen van de belemmerende taakeisen opgenomen met een score van respectievelijk .57, .74, .68 en .62.

Hoewel de score van Cronbach's alpha op de uit 12 items bestaande Job Crafting Schaal beschouwd kan worden als redelijk betrouwbaar geeft de Cronbach's alpha mogelijk een overschatting aangezien er sprake is van een groot aantal items op de gemeten schaal (Cortina, 1993). Green, Lissitz & Mulaik (1977) raden daarom aan om altijd een factoranalyse uit te voeren in combinatie met het berekenen van Cronbach's alpha. De factoranalyse of principale componentenanalyse geeft nadere informatie over de dimensionaliteit van een schaal oftewel het aantal onderliggende dimensies.

Om de dimensionaliteit van de 12 items te controleren is daarom een Principale Componenten Analyse uitgevoerd met varimax rotatie. Na het bekijken van de inter-items correlaties, het aantal componenten met een eigenwaarde groter dan 1 en de componentladingen is ervoor gekozen om job crafting niet alleen als schaal van 12 items op te nemen in verdere analyses, maar ook drie sub schalen (dimensies) afzonderlijk te behandelen. De 6 items van de dimensies "uitdagende taakeisen verhogen" en "structurele taakeisen verhogen" zijn samengevoegd tot één schaal, op grond van de lading van de betreffende items op de drie factoren uit de factoranalyse over de 12 items. Een factoranalyse op deze 6 items afzonderlijk wees duidelijk op één onderliggende dimensie. De betrouwbaarheid van deze uit 6 items bestaande schaal was voldoende (zie bijlage 3). Deze nieuwe dimensie heeft, vanwege de aard van de items, de naam "uitdagings- en

ontwikkelingsmogelijkheden" gekregen, met een Cronbach's alpha van .76. De dimensies "sociale werkhulpbronnen verhogen" en "belemmerende taakeisen verlagen" zijn met een Cronbach's alpha van .74 en .62 eveneens voldoende betrouwbaar.

Autonomie

Het construct autonomie is gemeten door middel van de Maastrichtse Autonomie Lijst (De Jonge, Landeweerd & Van Breukelen, 1994). Deze vragenlijst bestaat uit 8 items met antwoordmogelijkheden op een 5-punts schaal (1=nooit 5=altijd). Voorbeelden van items zijn: *"Geef aan in hoeverre u de mogelijkheid heeft om zelf de manier van werken te bepalen*" en *"Geef aan in hoeverre u zelf kan bepalen wanneer u werkt"*. De Cronbach's alpha voor deze vragenlijst is .91. Deze score kan worden gezien als uitstekend. Ter controle in verband met het hoge aantal items op deze schaal is een factoranalyse uitgevoerd. Deze analyse geeft aan dat er sprake is van 1 component met een eigenwaarde boven 1 welke 61% van de totale variantie verklaart.

Taakafhankelijkheid

De variabele taakafhankelijkheid is gemeten door middel van de vragenlijst ontwikkeld door Van der Vegt, Emans & Van de Vliert (2001) en in vertaalde vorm gebruikt door Kroon, Kooij en Van Veldhoven (2013). De vragenlijst bestaat uit 5 vragen met antwoorden op een 5-punts schaal (1=volledig oneens, 5=volledig eens). Vragen zijn bijvoorbeeld: *" Ik ben afhankelijk van mijn collega's om mijn werk af te kunnen maken"* en *"Ik moet nauw met mijn collega's samenwerken om mijn werk naar behoren te kunnen doen".* De Cronbach's alpha bedraagt .74. Dat betekent dat de interne consistentie als goed kan worden beschouwd.

Taakprestaties

Er is gebruik gemaakt van de Individuele Werkprestatie Vragenlijst (IWPV) van Koopmans et al. (2014) om de variabele taakprestaties te meten. Dit is een dimensie in de IWPV. Deze dimensie omvat 5 stellingen met 5 antwoordmogelijkheden (1=zelden, 5=altijd) en bij alle stellingen is aangegeven dat de respondent de laatste 3 maanden als referentieperiode moest nemen. Een voorbeeld hiervan is*: "In de afgelopen 3 maanden lukte het mij om mijn werk zo te plannen, dat het werk op tijd af was"*. Aan deze vragenlijst is een extra item toegevoegd om te meten hoezeer

de participanten tevreden zijn met hun eigen prestaties. *"In de afgelopen 3 maanden was ik tevreden over mijn eigen werkprestaties."* Cronbach's alpha is .74 wat als goed wordt bevonden.

Vitaliteit

Om de vitaliteit van de deelnemers aan dit onderzoek te meten is gebruik gemaakt van de Utrechtse Bevlogenheids Schaal (UBES-15) (Schaufeli & Bakker, 2003). Vitaliteit is een dimensie binnen deze schaal en bestaat uit 5 items. Antwoord kon worden gegeven op een 7-punts schaal (0=nooit, 6=altijd). Twee voorbeelden zijn: "*Op mijn werk bruis ik van energie*" en "*Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht".* De Cronbach's alpha komt uit op .83. Dit duidt aan dat de interne consistentie goed is.

Werktevredenheid

Werktevredenheid is gemeten met de vragenlijst over arbeidssatisfactie ontleend aan Brayfield en Rothe (1951). De vragenlijst bestaat uit 6 items welke op een 5-punts schaal kunnen worden beantwoord (1=nooit, 5=altijd). Voorbeelden van vragen zijn: "*Bent u enthousiast over uw werk?"* en *"Heeft u wel eens het gevoel dat er geen einde aan de werkdag komt?(omgepoold)".* De Cronbach's alpha van de vragenlijst werktevredenheid is .82 wat wordt aangeduid met goed.

LMX-relatie

De kwaliteit van de LMX-relatie is gemeten aan de hand van een vragenlijst ontwikkeld door Scandura en Graen (1984; zie ook Graen & Uhl-Bien, 1995). Deze vragenlijst bestaat uit 7 items met antwoordmogelijkheden op een 5-punts schaal. Deze antwoorden variëren per vraag. Voorbeelden van vragen met de antwoordmogelijkheden zijn: *"Heeft uw directe leidinggevende(n) begrip voor uw problemen en wensen met betrekking tot het werk?"* (1=helemaal niet, 5=volledig) en *"Hoe groot is de kans dat uw directe leidinggevende(n) voor u opkomt als dat nodig is, ook al levert dat problemen voor hem/haar op?"* (1=zeer klein, 5=zeer groot). De vragenlijst heeft een Cronbach's alpha van .93. Deze interne consistentie is dus uitstekend.

2.4 Analyses

Om de analyses te kunnen bewerkstelligen is gebruik gemaakt van het programma SPSS (Statistical Program for Social Science) versie 20 (Nie, Bent & Hull, 2012). Met dit programma zijn voorbereidende analyses gedaan, waaronder de berekening van de Cronbach's alpha betreffende schalen en subschalen en diverse factoranalyses. Voor meer informatie over de variabelen zijn beschrijvende statistieken opgevraagd.

Vervolgens zijn de relaties tussen de variabelen onderzocht door middel van éénzijdig en tweezijdig getoetste correlatieanalyses. Het verschil in effect van type arbeidsbeperking op job crafting is getest aan de hand van meerdere ANOVA's. Het mediatie-effect van job crafting tussen de kwaliteit van de LMX-relatie en de drie uitkomstvariabelen, werktevredenheid, taakprestatie en vitaliteit is getoetst aan de hand van de methode van Baron en Kenny (1986). Hiervoor is eerst gecontroleerd op de assumpties van normaliteit, lineariteit, homoscedasticiteit en onafhankelijkheid in meetfouten.

3. Resultaten

3.1 Beschrijvende statistiek, correlaties en factoranalyses

In tabel 1 zijn de gemiddelden en standaarddeviaties van alle variabelen af te lezen, samen met de correlaties tussen de variabelen uit het huidige onderzoek. Allereerst is te zien dat mensen met een arbeidsbeperking wel degelijk job crafting toepassen op de werkvloer. Er wordt vooral gebruik gemaakt van het verhogen van de uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden met een gemiddelde score van 3.25 op een schaal lopend van 1 (nooit) tot 5 (heel vaak). Het verlagen van belemmerende taakeisen (M = 2.35) en het verhogen van sociale werkhulpbronnen (M = 2.77) worden in mindere mate toegepast. In vergelijking met de gemiddelden van de dimensies van job crafting beschreven door Tims et al. (2012) wordt er lager gescoord op uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden (M = 3.82). Het verhogen van sociale werkhulpbronnen (M = 2.32) wordt daarentegen meer gebruikt in huidig onderzoek. Het verlagen van belemmerende taakeisen (M = 2.43) komt overeen. Wel moet hierbij worden vermeld dat de gemiddelden uit bovengenoemd onderzoek zijn gemeten bij mensen zonder een arbeidsbeperking. Vanwege de vernieuwende aard van het toepassen van job crafting door mensen met een arbeidsbeperking, kunnen daarom geen stellige uitlatingen gedaan worden over de hoogte van deze scores.

Ook is op te maken uit de beschrijvende statistiek dat medewerkers met een arbeidsbeperking gemiddeld 3.68 scoren op de vragenlijst over de kwaliteit van de relatie met hun leidinggevende(n) en gemiddeld 3.64 op de vragenlijst over de werktevredenheid. Beide scores kunnen worden gezien als gemiddeld in vergelijking met onderzoek vanuit andere organisaties (Bos, 2013; Van Breukelen, Konst & Van der Vlist, 2002). Wel moet hierbij vermeld worden dat deze onderzoeken zich niet gericht hebben op werknemers met een arbeidsbeperking. Zoals eerder vermeld scoren mensen met een arbeidsbeperking over het algemeen lager op werktevredenheid (Uppal, 2005) en kwaliteit van de relatie met de leidinggevende(n) (Colella & Varma, 2001). Verwacht was dat de scores op werktevredenheid en de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende(n) gemiddeld lager zouden uitvallen. Hieruit kan de voorzichtige conclusie getrokken worden dat mensen met een arbeidsbeperking bij ABN AMRO over het algemeen vrij hoog scoren op werktevredenheid en de kwaliteit van de relatie met de

leidinggevende(n) in vergelijking met hun collega's met een arbeidsbeperking werkzaam bij andere organisaties.

Naast de drie sub schalen van job crafting; verlagen van belemmerende taakeisen, verhogen van sociale werkhulpbronnen en verhogen van uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden, is ter controle ook de volledige job crafting schaal meegenomen in de correlatieanalyse en regressievergelijkingen. Te zien in tabel 1 zijn de correlaties van de totale job crafting schaal (12 items) met de drie sub schalen (respectievelijk 3, 3 en 6 items). Sociale werkhulpbronnen verhogen ($r = .734$, $p < .01$) en uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden verhogen ($r = .849$, $p < .01$) hebben beide een hoge correlatie met de totale job crafting schaal. Belemmerende taakeisen verlagen correleert minder sterk met de volledige schaal ($r = .499$, $p < .05$).

Tabel 1. Beschrijvende statistieken en correlaties (N=111)

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Autonomie (1)	3.25	.792									
Taakafhankelijkheid (2)	3.27	.703	.069								
LMX-relatie (3)	3.68	.828	.406**	-.034							
Werktevredenheid (4)	3.64	.638	.329**	.087	.391**						
Vitaliteit (5)	3.34	1.09	.202*	.156	.267**	.528**					
Taakprestatie (6)	3.29	.596	.273**	-.067	.246**	.240*	.384**				
JC Sociale hulpbronnen verhogen(7)	2.77	.709	.166	.297**	.268**	.292**	.332**	.201*			
JC Belemmerende taakeisen verlagen(8)	2.35	.762	.213*	.128	.083	.010	-.006	.191*	.308**		
JC Uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden verhogen (9)	3.25	.700	.193*	.164	.172	.257**	.595**	.284**	.477**	.083	
Job crafting (10)	2.94	.515	.276**	.227*	.236*	.300**	.500**	.336**	.734**	.499**	.849**

NB. Alle correlaties met * zijn significant op $p < .05$ niveau en de correlaties met ** zijn significant op $p < .01$ niveau.

3.2 Hypothese toetsing

Allereerst werd in hypothese H1 verwacht dat er een verschil zou bestaan tussen de verschillende types arbeidsbeperking en de mogelijkheid tot job crafting. Vanwege de scheve verdeling in de respons op het type arbeidsbeperking door de hoge mate van comorbiditeit is besloten 3 geïsoleerde beperkingen mee te nemen en een combinatie van beperkingen, namelijk; fysieke beperking (N=24), zintuiglijke beperking (N=14), chronische ziekte (N=20) en de combinatie fysieke beperking en chronische ziekte (N=23). Als analysemethodes zijn ANOVA's uitgevoerd voor de drie sub schalen van job crafting, samen met de volledige schaal ter controle. De resultaten van de analyses, te zien in tabel 2, geven aan dat er enkel een significant effect is gevonden bij de fysiek & chronische variabele op de job crafting dimensie "verlagen van belemmerende taakeisen" ($F = 5.81$, $p < 0.05$). Dit effect kwam ook tot uitdrukking op de totale job crafting schaal ($F = 5.42$, $p < 0.05$). Op de andere types arbeidsbeperking zijn geen verschillen gevonden tussen respondenten met en zonder deze beperking(en). Hiermee is hypothese H1 slechts gedeeltelijk bevestigd. Dit wil zeggen dat mensen met een arbeidsbeperking met de combinatie tussen een fysieke beperking en een chronische ziekte significant meer gebruik maken van het verlagen van belemmerende taakeisen dan mensen met een andere beperking.

Tabel 2. ANOVA's van de type arbeidsbeperkingen op de dimensies van job crafting en de volledige schaal.

			Soc, Werkhulpbr.			Uitd.-en ontw.			Bel. taakeisen			Job crafting totaal		
Beperking		N	M	SD	F	M	SD	F	M	SD	F	M	SD	F
Fysieke	Wel	24	2.93	.77	1.66	3.35	.74	.654	2.36	.72	.009	3.03	.50	1.05
beperking	Niet	87	2.72	.69		3.22	.69		2.34	.78		2.91	.52	
Zintuiglijke	Wel	14	2.69	.76	.179	3.17	.69	.198	2.71	.86	3.78	2.96	.55	.022
beperking	Niet	97	2.77	.71		3.27	.70		2.29	.73		2.94	.51	
Chronische	Wel	20	2.67	.79	.475	3.10	.78	1.04	2.35	.85	0.00	2.83	.56	1.03
ziekte	Niet	91	2.79	.69		3.28	.68		2.35	.75		2.96	.50	
Fysiek &	Wel	23	2.70	.69	.282	3.00	.62	3.63	2.01	.65	5.81*	2.72	.43	5.42*
Chronisch	Niet	88	2.78	.72		3.31	.71		2.44	.77		3.00	.52	

NB. Alle F-ratio's met * zijn significant: $p < .05$ en met ** zijn significant : $p < .01$

Uit de correlatieanalyse in tabel 1 is op te maken dat de dimensies van de Job Crafting Schaal "verhogen van sociale werkhulpbronnen" (r = .292, p < 0.01) en "verhogen van uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden" (r = .257, p < 0.01) positief samenhangen met werktevredenheid. De dimensie "verlagen van belemmerende taakeisen" (r = .010, p > 0.05) heeft geen significante samenhang met werktevredenheid. Hiermee wordt hypothese H2a gedeeltelijk bevestigd.

De dimensies "verhogen van sociale werkhulpbronnen" (r = .332, p < 0.01) en "verhogen van uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden" (r = .595, p < 0.01) hangen eveneens positief samen met vitaliteit. Ook hier hangt de dimensie "verlagen van belemmerende taakeisen" (r = -.006, p > 0.05) niet significant samen met vitaliteit. Dit betekent dat hypothese H2b eveneens slechts gedeeltelijk wordt bevestigd.

Alle drie de dimensies van job crafting hebben een positieve samenhang met zelf gerapporteerde taakprestaties: "verhogen van sociale werkhulpbronnen" (r = .201, p < 0.05), "verhogen van uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden" (r = .284, p < 0.01) en "verlagen van belemmerende taakeisen" (r = .191, p < 0.05). Dit wil zeggen dat hypothese H2c wordt bevestigd.

In hypothese H3a wordt verwacht dat er een positief verband bestaat tussen autonomie en de dimensies van job crafting. Uit de correlatieanalyse blijkt dat autonomie positief samenhangt met de dimensies "verlagen van belemmerende taakeisen" (r = .213, p < 0.05), en "verhogen van uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden" (r = .193, p < 0.05). Autonomie heeft geen significante samenhang met de dimensie "verhogen van sociale werkhulpbronnen" (r = .166, p > 0.05). Hypothese H3a wordt gedeeltelijk bevestigd.

Hypothese H3b stelt dat er een negatief verband bestaat tussen taakafhankelijkheid en de dimensies van job crafting. Taakafhankelijkheid heeft geen significante negatieve samenhang met de dimensies "verlagen van belemmerende taakeisen" (r = .128, p > 0.05) en "verhogen van uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden" (r = .164, p > 0.05), zoals verwacht werd, maar een (niet-significante) positieve samenhang. Taakafhankelijkheid heeft daarentegen wel een significante positieve samenhang met "verhogen van sociale werkhulpbronnen" (r = .273, p < 0.01), terwijl ook hier een negatieve samenhang werd verwacht. Op grond van deze resultaten moet hypothese H3b verworpen worden.

In hypothese H3c wordt een interactie-effect verondersteld van autonomie en taakafhankelijkheid op de drie dimensies van job crafting. Dit is onderzocht door middel van hiërarchische regressieanalyses, te zien in tabel 3. Hiervoor is gebruik gemaakt van gecentreerde scores van de variabelen autonomie en taakafhankelijkheid. Uit deze analyses kan worden opgemaakt dat er op geen van de drie dimensies van job crafting, "verhogen sociale werkhulpbronnen" ($\beta = .145$, $p > 0.05$), "verlagen belemmerende taakeisen" ($\beta = -.003$, $p > 0.05$) en "verhogen uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden" ($\beta = .093$, $p > 0.05$), een significant interactie effect bestaat van autonomie en taakafhankelijkheid. Hypothese H3c wordt op grond van deze resultaten verworpen. Ter controle is ook de variabele job crafting als geheel opgenomen als afhankelijke variabele in de regressieanalyse (zie eveneens tabel 3). Ook deze analyse geeft aan dat er geen interactie effect bestaat ($\beta = .101$, $p > 0.05$).

Tabel 3. Hiërarchische regressieanalyse met autonomie en taakafhankelijkheid als onafhankelijke variabelen en de drie sub dimensies van job crafting en de totale job crafting schaal als afhankelijke variabelen (N=111)

		Verhogen sociale werkhulpbronnen			Verlagen belemmerende taakeisen			Verhogen uitdagings- en ontwikkelings-mogelijkheden			Totale schaal Job crafting		
		B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
1	Autonomie	.131	.081	.147	.197	.090	.205*	.162	.083	.183	.170	.059	.262**
	Afhankelijkheid	.290	.092	.287*	.123	.101	.114	.151	.093	.151	.153	.066	.209*
2	Autonomie	.162	.083	.181	.197	.093	.204*	.181	.085	.205*	.186	.061	.285**
	Afhankelijkheid	.302	.091	.300*	.123	.102	.114	.158	.093	.159	.159	.066	.217*
	Interactie	.182	.117	.145	.004	.131	-.003	.115	.119	.093	.092	.085	.101

NB. Alle regressiegewichten met * zijn significant: $p < .05$ en met ** zijn significant : $p < .01$

Er wordt in hypothese 4a verwacht dat een goede relatie met de leidinggevende(n) een hoge score op job crafting voorspelt. De LMX-relatie heeft alleen een significant positief verband met de dimensie "verhogen van sociale werkhulpbronnen" ($r = 0.268$, $p < 0.01$). De LMX-relatie heeft geen significante samenhang met de dimensies "verlagen van belemmerende taakeisen" ($r = .083$, $p > 0.05$) en "verhogen van uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden" ($r = .172$, $p > 0.05$).

Hypotheses H4b, H4c en H4d voorspellen dat een goede relatie met de leidinggevende(n) een positief samenhangt met de uitkomstvariabelen werktevredenheid, taakprestatie en vitaliteit. Uit de correlatieanalyse, te zien in tabel 1, kan worden opgemaakt dat een goede relatie met de leidinggevende(n) inderdaad positief samenhangt met werktevredenheid (r =0.391, p < 0.01), positief samenhangt met zelf-gerapporteerde taakprestaties (r =0.246, p < 0.01) en positief samenhangt met vitaliteit (r =0.267, p < 0.01). Hypotheses H4b, H4c en H4d worden met deze resultaten bevestigd. Dit wil zeggen dat een goede relatie met de leidinggevende(n) zoals verwacht resulteert in een hoge score op werktevredenheid, een hoge score op taakprestatie en een hoge score op vitaliteit.

Aansluitend op de hypotheses H4a t/m H4d wordt in hypothese H4e gesteld dat de dimensies van job crafting een mediërende rol zouden spelen tussen de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende(n) enerzijds en de uitkomstvariabelen werktevredenheid, taakprestatie en vitaliteit anderzijds. Dit effect is onderzocht aan de hand van de methode van Baron & Kenny (1986). Deze methode bestaat uit drie stappen waaraan voldaan moet worden. Allereerst moet de invloed van de onafhankelijke variabele op de mogelijke mediator onderzocht. Vervolgens wordt de invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele onderzocht. Tot slot wordt de invloed van de mogelijke mediator op de afhankelijke variabele onderzocht. Hypothese H4a heeft uitgewezen dat alleen de dimensie “verhogen van sociale werkhulpbronnen” aan de eis uit de eerste stap van deze methode voldoet, namelijk een significant verband tussen de kwaliteit van de relatie met leidinggevende(n) en deze dimensie van job crafting. Aan de hand van hiërarchische regressieanalyses zijn stap 2 en stap 3 voor werktevredenheid, taakprestatie en vitaliteit uitgewerkt. Dit is te zien in tabel 4. Hieruit is af te lezen dat voor werktevredenheid (β = .336, p < 0.01), vitaliteit (β = .192, p > 0.05) en taakprestatie (β = .207, p > 0.05) een mogelijk mediatie effect bestaat door hun blijvende significante relatie met de kwaliteit van de LMX-relatie, wanneer de subdimensie “verhogen van sociale werkhulpbronnen” wordt toegevoegd aan de regressievergelijking. Het opnemen van “verhogen van sociale werkhulpbronnen” in het model bij werktevredenheid verklaart 3.8 % extra variantie. Bij vitaliteit is dit 7.3 % en bij taakprestatie 2.0 %. Het mediatie effect is gecontroleerd door middel van een Sobel-test. Volgens deze test is bij de variabele werktevredenheid wel sprake van een mediatie effect (z = 2.29, p < 0.05), terwijl dit niet het geval is bij vitaliteit (z = .169, p > 0.05) en bij taakprestatie (z = .173, p > 0.05). Omdat de kwaliteit van de LMX-relatie in stap 3 nog steeds significant is, is er sprake

van een partiële mediatie. Ter controle is deze analyse herhaald met de totale schaal voor job crafting als, te zien in tabel 5. Deze analyse geeft hetzelfde resultaat weer met een partiële mediatie (z = 2.11, $p < 0.05$). Deze resultaten bevestigen hypothese H4e gedeeltelijk.

Tabel 4. Hiërarchische regressieanalyse met werktevredenheid, vitaliteit en taakprestatie als afhankelijke variabelen, de kwaliteit van de LMX-relatie als onafhankelijke variabele en de subdimensie sociale werkhulpbronnen verhogen als mediator (N=111)

		Werktevredenheid			Vitaliteit			Taakprestatie		
		B	B	R^2	B	β	R^2	B	β	R^2
1	LMX	.301	.391**	.153	.351	.267**	.071	.177	.246**	.061
2	LMX	.259	.336**		.252	.192*		.149	.207*	
	JC Soc.	.182	.202*	.191	.431	.281**	.144	.123	.081	.08
	ΔR^2			.038			.073			.02

NB. Alle regressiegewichten met * zijn significant: $p < .05$ en met ** zijn significant : $p < .01$

Tabel 5. Hiërarchische regressieanalyse met werktevredenheid, vitaliteit en taakprestatie als afhankelijke variabelen, de kwaliteit van de LMX-relatie als onafhankelijke variabele en de volledige job crafting schaal als mediator (N=111)

		Werktevredenheid			Vitaliteit			Taakprestatie		
		B	β	R^2	B	β	R^2	B	β	R^2
1	LMX	.301	.391**	.153	.351	.267**	.071	.177	.246**	.061
2	LMX	.261	.339**		.207	.158		.127	.177	
	Job crafting	.272	.220*	.198	.978	.463**	.274	.341	.295**	.143
	ΔR^2			.046			.202			.082

NB. Alle regressiegewichten met * zijn significant: $p < .05$ en met ** zijn significant : $p < .01$

4. Discussie

Het huidige onderzoek bestaat uit drie delen. Allereerst is gekeken of er een verschil bestaat tussen medewerkers binnen ABN AMRO met een verschillend type arbeidsbeperkingen wat betreft de mate waarin ze gebruik maken van de verschillende manieren om hun baan beter aan te laten sluiten op hun behoeften, wensen en capaciteiten. Daarna is onderzocht of job crafting ook inderdaad positief samenhangt met de uitkomstvariabelen werktevredenheid, vitaliteit en taakprestaties. Tot slot is gemeten of autonomie, taakafhankelijkheid en de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende een verband hebben met job crafting en welke relaties er bestaan tussen de kwaliteit van de LMX-relatie en de uitkomstvariabelen werktevredenheid, vitaliteit en taakprestaties.

Type arbeidsbeperking en job crafting

Er bestaat een positief verband tussen het hebben van de combinatie fysieke beperking en chronische ziekte en de mogelijkheid om belemmerende taakeisen te verlagen. Waarom alleen deze combinatie van beperkingen een relatie heeft met belemmerende taakeisen te verlagen is wellicht te verklaren door de aard van het hebben van meer dan één beperking. Wanneer men een fysieke beperking heeft én een chronische ziekte, is de urgentie om belemmerende taakeisen te verlagen hoger dan bij een enkele beperking. Er bestaat momenteel geen wetenschappelijk onderzoek waar comorbiditeit afgezet wordt tegenover een enkele beperking, in combinatie met werk gerelateerde eigenschappen. Dit zou dan ook een eerste suggestie zijn voor toekomstig onderzoek.

Dat er verder geen significante verschillen bestaan tussen de overige beperkingen wat betreft de mogelijkheden tot het toepassen van job crafting kan liggen aan het feit dat mensen met een fysieke beperking, zintuiglijke beperking of chronische ziekte kampen met dezelfde problemen, namelijk een verlaagde energiebalans en het moeilijker kunnen omgaan met stressvolle situaties (Van der Pijl et al., 2013). Dit leidt er waarschijnlijk toe dat ze ook dezelfde oplossingen zoeken voor deze problemen door middel van job crafting. Tevens is het mogelijk dat er geen verschillen zijn gevonden tussen medewerkers met een verschillende arbeidsbeperking door het relatief lage aantal participanten voor deze analyse, waardoor de power van de analyse afneemt.

Job crafting en het verband met werktevredenheid, vitaliteit en taakprestatie

Uit de resultaten blijkt dat zowel het verhogen van sociale werkhulpbronnen als het verhogen van uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden positief samenhangen met werktevredenheid. Deze resultaten werden beide verwacht en het effect van deze twee vormen van job crafting kan verklaard worden aan de hand van het JD-R model van Demerouti en Bakker (2007) als zijnde job resources die positief bijdragen aan de werktevredenheid. Het verlagen van belemmerende taakeisen blijkt niet significant bij te dragen aan de werktevredenheid. Een mogelijke verklaring kan komen door de bijdrage van werktevredenheid aan Organisational Citizenship Behaviour (OCB) (Organ en Ryan, 1995). OCB zorgt ervoor dat de werknemer extra rolgedrag gaat vertonen. Hierbij vervult de werknemer zijn eigen taken en pakt taken op die de organisatie ten goede komen. Het afstoten van belemmerende taken staat dus haaks op de verwachtingen bij werknemers die OCB uitdragen.

De positieve verbanden van de dimensies verhogen van sociale werkhulpbronnen en verhogen van uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden met vitaliteit kunnen op dezelfde wijze via het JD-R model worden verklaard als job resources die een positieve invloed hebben op vitaliteit als dimensie van bevlogenheid. Het verlagen van belemmerende taakeisen heeft geen significant verband met vitaliteit. Dit kan mogelijk worden verklaard doordat er geen behoefte is bij mensen die hoog scoren op vitaliteit om hun belemmerende taakeisen te verlagen. Wanneer er voldoende job resources aanwezig zijn, kan er een buffer worden opgebouwd waardoor de belemmerende taakeisen weinig tot geen invloed hebben op de energiebalans (Bakker & Demerouti, 2007).

Zoals verwacht hebben alle dimensies van job crafting een positieve samenhang met zelf gerapporteerde taakprestaties. Deze bevindingen sluiten aan bij onderzoek van Bakker, Tims en Derks (2012) waaruit bleek dat het proactief verhogen van job resources en uitdagende job demands leiden tot hogere taakprestaties.

Autonomie, taakafhankelijkheid en LMX-relatie en hun verband met job crafting

Autonomie blijkt aan de hand van de resultaten positief samen te hangen met het verlagen van belemmerende taakeisen en het verhogen van uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Dit werd ook verwacht op grond van de argumentatie van Wrzesniewski en Dutton (2001) over werkcontexten bij job crafting. Hierbij zou autonomie meer ruimte moeten geven aan de werknemer om zijn baan beter aan te laten sluiten op zijn behoeften, wensen en capaciteiten. In

hetzelfde artikel wordt ook het voorbeeld gegeven dat wanneer een leidinggevende de taken en timing van een werknemer van dichtbij in de gaten houdt, de werknemer zelf weinig controle heeft over het werk. Dit kan verklaren waarom autonomie geen significante relatie vertoont met het verhogen van sociale werkhulpbronnen, waar het versterken van de relatie met de leidinggevende een belangrijk onderdeel van uitmaakt. Juist door het versterken van deze relatie krijgt de werknemer het gevoel dat de leidinggevende meer zicht heeft op het werk dat de werknemer levert. Hierdoor kan de ervaren autonomie mogelijkerwijs afnemen. De verwachting bij taakafhankelijkheid was dat deze negatief zou correleren met job crafting, omdat afhankelijkheid van collega's een beperkende werkcontext zou creëren (Tims & Bakker, 2010). Uit de resultaten kan men opmaken dat taakafhankelijkheid geen significante samenhang heeft met het verlagen van belemmerende taakeisen en het verhogen van uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Taakafhankelijk heeft daarentegen wel een positief verband met het verhogen van sociale werkhulpbronnen. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat door de hoge taakafhankelijkheid er weinig ruimte is voor individueel job craften, waardoor gebruik moet worden gemaakt van collectief job craften (Leana et al., 2009), dus het gezamenlijk aanpassen van aspecten van het werk. In Dorenbosch et al. (2013) wordt beschreven dat wanneer er meer taakafhankelijkheid bestaat, job crafting op het individuele niveau minder kans van slagen heeft en een sociale inbedding van job crafting vereist is. Dit verklaart waarom er een positief verband bestaat met het verhogen van sociale hulpbronnen, omdat dit de relatie met collega's en leidinggevende(n) versterkt.

Het verwachte interactie effect van autonomie en taakafhankelijkheid op job crafting blijft uit. Er bestaat ook geen correlatie tussen de twee variabelen, waar dit wel verwacht wordt vanwege hun tegenstrijdige aard. In Kroon et al. (2012) werd hierover opgemerkt dat hoewel autonomie en taakafhankelijkheid op gespannen voet lijken te staan, het twee verschillende concepten zijn en er geen theoretische reden bestaat waarom een bepaalde combinatie niet zou kunnen bestaan.

De kwaliteit van de relatie met de leidinggevende heeft een positief verband met het verhogen van sociale werkhulpbronnen. Dit kan voortkomen uit het feit dat het onderlinge vertrouwen en respect tussen medewerker en leidinggevende, kenmerkend voor een goede LMX-relatie, bevorderlijk is voor job crafting (Van Dam et al., 2013). Dit is ook beschreven door Berg, Wrzesniewski en Dutton (2010): door een betere relatie aan te gaan met leidinggevende(n) wordt

er meer vertrouwen opgebouwd om proactief relaties aan te gaan met collega's. Dat de kwaliteit van de LMX-relatie niet samenhangt met het verlagen van belemmerende taakeisen is opvallend. Een mogelijke verklaring is dat leidinggevenden met een hoge kwaliteit LMX-relatie onder andere sturen op prestatiedoelen (Van Bezuijen, Van Dam, Van den Berg & Thierry, 2010). In een werkomgeving waarin prestatiedoelen centraal staan, ervaren medewerkers een continue druk om zich te bewijzen en is sprake van veel competitie, waarbij medewerkers met elkaar worden vergeleken en beloningen en evaluaties zijn gebaseerd op het excelleren ten opzichte van de groep (Dragoni, 2005). Mensen met een arbeidsbeperking willen waarschijnlijk niet onderdoen voor hun collega's zonder beperking. In sommige gevallen is er zelfs sprake van overcompensatie (Velde, 2000) dus zal er geen sprake zijn van het afstoten van taakeisen ook al belemmeren ze verdere prestaties.

Ook opvallend is het uitblijven van een verband tussen de kwaliteit van de LMX-relatie en het verhogen van de uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Een mogelijke verklaring is de invloed van aangeleerde hulpeloosheid. Door aangeleerde hulpeloosheid pakken mensen met een arbeidsbeperking wellicht minder snel de kansen die hen geboden worden (Mogendorff, 2009). Hierdoor hebben mensen met een arbeidsbeperking het vaak moeilijk met proactief handelen. Vanwege de faciliterende rol van de managers bij ABN AMRO wordt verwacht dat de medewerker een proactieve rol neemt in het zoeken naar uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Wanneer de medewerker geen actie vertoont zal de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende niet veranderen en bestaat er ook geen verband tussen de variabelen.

De kwaliteit van de LMX-relatie hangt positief samen met de uitkomstvariabelen werktevredenheid, vitaliteit en taakprestaties. Deze resultaten bevestigen de bevindingen uit diverse artikelen (Graen & Uhl-Bien, 1995; Jansen & Van Yperen, 2004; Van Dam et al. 2013).

De kwaliteit van de relatie met de leidinggevende had in dit onderzoek een partieel mediërend effect in de relatie tussen het verhogen van de sociale werkhulpbronnen en de uitkomstvariabelen werktevredenheid, vitaliteit en taakprestatie. Dit houdt in dat zowel deze dimensie van job crafting, als de kwaliteit van de LMX-relatie een verband hebben op de uitkomstvariabelen. Dit komt overeen met de bevindingen van Van Dam et al. (2013).

Theoretische implicaties

Aangezien er geen onderzoek bestaat over de invloed van job crafting bij mensen met een arbeidsbeperking zijn de resultaten een relevante aanvulling op de literatuur. Arbeidsbeperkten als demografische groep zijn ondervertegenwoordigd in de Arbeids- en Organisatiepsychologische literatuur. Vooral nu mensen met een arbeidsbeperking door de Participatiewet een grotere rol gaan spelen op de Nederlandse arbeidsmarkt is onderzoek noodzakelijk. Het huidige onderzoek heeft bewezen dat job crafting veel betekenis kan hebben voor mensen met een arbeidsbeperking. Hoewel het verhogen van uitdagings- en ontwikkelingsmogelijkheden in dit onderzoek minder toegepast werd door arbeidsbeperkten, bleek het verhogen van sociale werkhulpbronnen belangrijker dan bij mensen zonder een beperking.

Door middel van dit onderzoek is een basis gelegd waardoor er binnen ABN AMRO, maar natuurlijk ook binnen de arbeids- en organisatiepsychologie, verdiepend op het onderwerp job crafting bij arbeidsbeperkten ingegaan kan worden. Kwalitatief onderzoek kan bijvoorbeeld uitwijzen op wat voor manier leidinggevenden hun leiderschapsstijl kunnen aanpassen, aan de hand van een training, om deze beter te laten aansluiten bij medewerkers met een arbeidsbeperking en hun mogelijkheid om te job craften.

Beperkingen van het huidige onderzoek en voorstellen voor vervolgonderzoek

Vanwege de cross-sectionele aard van dit onderzoek kunnen er geen causale verbanden besproken worden. Hierdoor kunnen geen stellige uitspraken worden gedaan over de richting van de relaties. Door middel van een longitudinaal onderzoek kunnen wel causale verbanden gelegd worden.

Verder bleek de constructvaliditeit en betrouwbaarheid van deze verkorte versie van de Job Crafting Schaal van Tims et al. (2011) in dit onderzoek niet optimaal te zijn. De resultaten gevonden aan de hand van een factoranalyse wijzen op een lage interne consistentie van de dimensie “verhogen van structurele taakeisen”. Deze dimensie is samengevoegd met de dimensie “verhogen van uitdagende taakeisen”, enerzijds omdat zo de structuur gevonden door middel van een Principal Component Analysis beter tot zijn recht kwam en anderzijds omdat zo de interne

consistentie hoger was Dit resultaat komt overeen met onderzoek van Petrou et al. (2012) en Luschen (2013). In overeenstemming met de bovengenoemde onderzoeken wordt aangeraden om meer en grondiger onderzoek te doen naar de validiteit en de betrouwbaarheid van de dimensies van job crafting binnen de Job Crafting Schaal, bijvoorbeeld met behulp van confirmatieve factoranalyse (CFA).

Een ander voorstel voor vervolgonderzoek is het bepalen van het verschil tussen mensen met en zonder een arbeidsbeperking in relatie tot job crafting. Zijn er daadwerkelijk verschillen in het ondernemen van job crafting en hebben verschillende methoden van het stimuleren van job crafting, door bijvoorbeeld autonomie of de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende(n) invloed?

Praktische implicaties

De bevindingen uit het huidige onderzoek kunnen grote implicaties hebben voor zowel organisaties als voor mensen met een arbeidsbeperking. Beide zijn door de stimulans van de participatiewet gebaat bij het creëren van betere werkplekken om mensen met een arbeidsbeperking meer kansen te bieden op de arbeidsmarkt. Mensen met een arbeidsbeperking zijn sterk ondervertegenwoordigd op de arbeidsmarkt en tot voor kort werd er door bedrijven zeer schaars gebruik gemaakt van arbeidsbeperkten in een kennis intensieve setting. Bedrijven zullen moeten leren hoe ze duurzaam gebruik kunnen maken van mensen met een arbeidsbeperking, waarbij job crafting een goed hulpmiddel kan zijn. De mogelijkheden die Het Nieuwe Werken met zich mee brengt zijn wellicht ook zeer bruikbaar voor mensen met een arbeidsbeperking om zo hun energiebalans te kunnen bewaken. Ook de relatie met hun leidinggevende(n) is een belangrijk aspect. Om deze relatie te kunnen stimuleren kunnen trainingen opgezet worden voor managers hoe om te gaan met medewerkers met een beperking. Zelfstandigheid, job crafting en de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende(n) kunnen allemaal bijdragen aan het welzijn van een arbeidsbeperkte werknemer, zodat die tevreden is op zijn werk, een betere energiebalans heeft en beter presteert. Stuk voor stuk belangrijke punten voor zowel werknemers als werkgever.

Conclusie

Dit onderzoek is gericht op de mogelijkheden voor mensen met een arbeidsbeperking met betrekking tot job crafting. Dit blijkt niet alleen voor medewerkers zonder arbeidsbeperking, maar ook voor arbeidsbeperkten een zeer bruikbaar middel te zijn, dat gestimuleerd kan worden door autonomie, taakafhankelijkheid en de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende en dat vervolgens de werktevredenheid, vitaliteit en taakprestaties kan verbeteren. Afsluitend draagt job crafting bij aan een duurzamere werkplek voor mensen met een arbeidsbeperking.

Referentielijst

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., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, *13*, 209-223.

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*, 187-200.

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. H*uman relations*,*65*, 1359-1378.

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.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, 158-186.

Bezuijen, X. M., Van Dam, K., Van den Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader–member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*, 673-693.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: PAR CC

Black, J.S. & Ashford, S.J. (1995). Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires. *Human Relations*, *48*, 421-437.

Bos, D. (2013). *What is the relationship between the New Way of Working and employee recovery?* Master Thesis Occupational Health Psychology, Leiden University.

Brayfield, A., Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35,* 307-311.

Colella, A., & Varma, A. (1999). Disability-job fit stereotypes and the evaluation of persons with disabilities at work. *Journal of Occupational Rehabilitation, 9,* 79-95.

Colella, A., & Varma, A. (2001). The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationships. *Academy of Management Journal, 44,* 304-315.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology, 78,* 98.

Dansereau, F., Graen, G.B. & Haga, J.W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 13,* 46-78.

De Jonge, J., Landeweerd, J.A. & van Breukelen, G.J.P.(1994). De Maastrichtse Autonomielijst: achtergrond, constructie en validering. *Gedrag en Organisatie, 7,* 27-41.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology, 37,* 1-9.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86,* 499.

Dijkers, M. P. J. M. (2005). Quality of life of individuals with spinal cord injury: a review of conceptualization, measurement, and research findings. *Journal of Rehabilitation Research and Development, 42,* 87.

Dorenbosch, L. (2010). Job crafting: Sleutelen aan eigen inzetbaarheid. *TNO Magazine,*8 december 2010, 25. Gedownload van www.tno.nl/images/shared/overtno/magazine/tno_mag_8_dec_2010_25.pdf.

Dorenbosch, L., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van Dam, K. (2013). Job crafting: de psychologie van een baan op maat. *Gedrag & Organisatie 2013, 1,* 3-15

Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 1084.

Ghitulescu, B.E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly, 6*, 219-247.

Green, S. B., Lissitz, R. W., & Mulaik, S. A. (1977). Limitations of Coefficient Alpha as an Index of Test Unidimensionality1. *Educational and Psychological Measurement*, *37*, 827-838.

Hahn, H. (1984). Reconceptualizing disability: A political science perspective. *Rehabilitation Literature, 45*, 362-365.

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.

Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The Lack of Fit model. *Research in organizational behavior*.

Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, 187-215.

Janssen, O. & Van Yperen, N.W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, *47*, 368-384.

Jones, M., Mavromaras, K., Sloane, P. & Wei, Z. (2014). Disability, job mismatch, earnings and job satisfaction in Australia. *Cambridge Journal of Economics 38*, 1221-1246.

Jongbloed, L., & Crichton, A. (1990). Difficulties in shifting from individualistic to socio-political policy regarding disability in Canada. *Disability Handicap Society, 5*, 25-36.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin, 127,* 376.

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De Vet, R., Van der Beek, A. (2014). De Individuele Werkprestatie Vragenlijst (IWPV): interne consistentie, construct validiteit en normering. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen, 92,* 231-239.

Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of management, 31*, 513-529.

Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52*,1169-1192.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction1. *Hand book*.

Luschen, M. B. (2013). *De rol van job crafting en de regulatiefocus in het job-demands resources model*. Unpublished Master's Thesis, Utrecht University.

Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology, 23,* 25-36.

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume, 2*.

Mogendorff, K.G. (2009). Aangeleerde hulpeloosheid. *Kenniskatern bij Markant* 9: 4-7.

Nie, N., Hull, C., & Bent D. (2011). *IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Version 20).* Computer Software. Chicago

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology, 48,* 775-802.

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 Behavior*,*33*, 1120-1141.

Rain, J. S., Lane, I. M., & Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations. *Human relations*, *44*, 287-307.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human resource management*, *43*, 395-407.

Saavedra, R., Earley, P.C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in Task-Performing groups. *Journal of Applied Psychology, 87*, 61-72.

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, *69*: 428--436.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, *3*, 71-92.

Schaufeli, W.M., Bakker, A.B. (2004) Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag en Organisatie*, *17*, 89-112.

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.

Standen, P. (1997). Home, work and management in the information age. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, *3*, 1–14.

Tims, M. & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, *36*, 1-9.

Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012). The development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 173-186.

Uppal, S. (2005). Disability, workplace characteristics and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, *26*, 336-349.

Van Breukelen, W., Konst, D., & Van der Vlist, R. (2002). Effects of LMX and differential treatment on work unit commitment. *Psychological Reports*, *91*, 220-230.

Van Dam, K. (2012*). In beweging: Over het aanpassingsvermogen en het proactief ondernemerschap van werknemers in dynamische werksituaties.* Inaugurale rede, Open Universiteit, Heerlen.

Van Dam, K., Nikolova, I. & Van Ruysseveldt, J. (2013). Het belang van 'leader-member exchange' (LMX) en situationele doeloriëntatie als voorspellers van job crafting. *Gedrag & Organisatie*, *26*, 66-84.

Van der Pijl, N., Waasdorp,G.& Oonk, V. (2014). War for Wajong. *Intelligence Group*. Gedownload van http://www.intelligence-group.nl/nl/actueel/downloads/war-for-wajong

Van der Vegt, G. S., Emans B, J. M, & Van de Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: With job and team satisfaction. A two-level investigation of the relations. *Personnel Psychology*, *54*, 51-69.

Van Vuuren, M. & Dorenbosch, L. (2011) *Mooi werk: Naar een betere baan zonder weg te gaan*. Amsterdam: Boom.

Velde, B. P. (2000). The experience of being an occupational therapist with a disability. *American Journal of Occupational Therapy*, *54*, 183-188.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26*, 179-201.

Abstract

The present study investigated whether or not job crafting can benefit employees with a disability. The focus of this study is the connection between aspects of job crafting, divided into three dimensions, and both outcome variables (job satisfaction, vitality and task performance) and stimulating variables (autonomy, task dependence and the quality of the LMX relationship). The dimensions are “increasing social job resources”, “decreasing obstructing job demands” and “increasing challenging and development options”.

In addition, the type of disability has been examined in order to be linked to the measure of job crafting and to show if an interaction-effect exists in job crafting with regards to autonomy and task dependence. Furthermore, this study investigated if job crafting has a mediating effect on the quality of the LMX relationship and the outcome variables. The data has been collected by online questionnaires using a sample of 111 employees with a disability working at ABN AMRO.

The results show that the outcome variables all have a positive correlation with job crafting. This is also the case for the stimulating variables autonomy and the quality of the LMX relationship. The correlation between task performance and job crafting is also positive, although the opposite was predicted. There is no significant mediation or interaction effect. Furthermore, the results show that employees with both a physical disability and a chronic illness make significantly more use of the dimension “decreasing obstructing job demands”. Implications of the results are discussed and suggestions for future research presented.

Bijlage 1: Briefing

Beste Collega,

De ongunstige arbeidsmarktpositie van mensen met een arbeidsbeperking is nog steeds een belangrijk maatschappelijk vraagstuk in Nederland. ABN AMRO voelt hier nadrukkelijk haar sociale zorgplicht. Dit betekent dat we ons uiterste best doen om mensen met een arbeidsbeperking binnen te halen en te behouden.

Onlangs heeft de afdeling Diversity & Inclusion mij als stagiair aangenomen, student Arbeids- en Organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht, om onderzoek te doen naar ‘ Job crafting’ (het zelf kunnen inrichten van werkzaamheden op zowel functioneel als sociaal vlak).

De bedoeling van het onderzoek is na te gaan hoe het werk van medewerkers met een arbeidsbeperking zo goed mogelijk afgestemd kan worden op de behoeften van de persoon zelf en van het team waarin hij of zij werkzaam is.

Deze vragenlijst wordt uitsluitend voorgelegd aan medewerkers van ABN AMRO met een arbeidsbeperking. De resultaten van het onderzoek zullen in de praktijk gebruikt worden ter verbetering van het programma van Diversity & Inclusion.

Heeft u een arbeidsbeperking en wilt u een bijdrage leveren aan dit onderzoek, dan wil ik u vragen bijgevoegde vragenlijst in te vullen. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 10 minuten in beslag.

Alle informatie zal geanonimiseerd opgenomen worden in mijn rapportage en de deelnemers aan het onderzoek kunnen op aanvraag een korte samenvatting met de belangrijkste resultaten ontvangen.

Hiervoor en voor andere vragen of opmerkingen kunt u een bericht sturen naar

Thomas.brink@nl.abnamro.com. Alvast bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Thomas Brink

Student Arbeids- & Organisatiepsychologie Universiteit Utrecht

Bijlage 2: Vragenlijsten

De volgende vragen gaan over uw zelfstandigheid op het werk

Geef aan in hoeverre u de mogelijkheid heeft om ..

1. Zelf de manier van werken te bepalen.

	Nooit	Zelden	Soms wel, soms niet	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

2. Zelf de werkdoelen te bepalen.

	Nooit	Zelden	Soms wel, soms niet	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

3. Zelf de volgorde te bepalen van het werk dat u doet.

	Nooit	Zelden	Soms wel, soms niet	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

4. Zelf het tempo van het werk te verhogen of te verlagen.

	Nooit	Zelden	Soms wel, soms niet	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

5. Pauze te nemen in het werk wanneer u dat wil.

	Nooit	Zelden	Soms wel, soms niet	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

6. Zelf te bepalen wanneer u werkt.

	Nooit	Zelden	Soms wel, soms niet	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

7. Zelf te bepalen hoeveel werk u in een bepaalde periode verricht.

	Nooit	Zelden	Soms wel, soms niet	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

8. Zelf te bepalen welke werkzaamheden u verricht.

	Nooit	Zelden	Soms wel, soms niet	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

De volgende vragen gaan over uw samenwerking met uw collega's

Hieronder staan vijf uitspraken over uw werk. Geef bij elke uitspraak aan in hoeverre u het daarmee eens of oneens bent.

1. Ik heb informatie en advies van mijn collega's nodig om mijn werk te kunnen voltooien.

	Volledig oneens	Oneens	Niet eens / niet oneens	Eens	Volledig eens
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

2. Ik ben afhankelijk van mijn collega's om mijn werk af te kunnen maken.

	Volledig oneens	Oneens	Niet eens / niet oneens	Eens	Volledig eens
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

3. Ik heb een solo-functie, ik hoef zelden met anderen af te stemmen of samen te werken.

	Volledig oneens	Oneens	Niet eens / niet oneens	Eens	Volledig eens
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

4. Ik moet nauw met mijn collega's samenwerken om mijn werk naar behoren te kunnen doen.

	Volledig oneens	Oneens	Niet eens / niet oneens	Eens	Volledig eens
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

5. Mijn collega's hebben advies en informatie van mij nodig om hun werk te kunnen voltooien.

	Volledig oneens	Oneens	Niet eens / niet oneens	Eens	Volledig eens
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

De volgende vragen gaan over uw relatie met uw leidinggevende

Kies bij iedere uitspraak het antwoord dat op u van toepassing is.

1. Is uw directe leidinggevende tevreden over uw werkprestaties?

	Nooit	Zelden	Soms wel, soms niet	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

2. Heeft uw directe leidinggevende begrip voor uw problemen en wensen met betrekking tot het werk?

	Helemaal niet	Nauwelijks	Een beetje	Veel	Volledig
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

3. Heeft uw directe leidinggevende vertrouwen in uw capaciteiten?

	Zeer weinig	Weinig	Een beetje	Veel	Zeer veel
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

4. Hoe groot is de kans dat uw directe leidinggevende zijn/haar invloed gebruikt om u te helpen problemen in het werk op te lossen?

	Zeer klein	Klein	Matig	Groot	Zeer groot
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

5. Hoe groot is de kans dat uw directe leidinggevende voor u opkomt als dat nodig is, ook al levert dat problemen voor hem/haar op?

	Zeer klein	Klein	Matig	Groot	Zeer groot
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

6. Heeft u zoveel vertrouwen in uw directe leidinggevende dat u zijn/haar beslissingen zou verdedigen bij zijn/haar afwezigheid?

	Helemaal niet	Nauwelijks	Een beetje	Veel	Volledig
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

7. Hoe zou u uw werkrelatie met uw directe leidinggevende karakteriseren?

	Zeer slecht	Niet zo best	Gaat wel	Goed	Zeer goed
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

De volgende vragen gaan over uw gedrag op het werk

Kies bij iedere uitspraak het antwoord dat op u van toepassing is.

1. Ik zorg ervoor dat ik in mijn werk mijn capaciteiten optimaal benut.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

2. Als er een interessant project voorbijkomt, bied ik mezelf proactief aan als projectmedewerker.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

3. Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoef om te gaan met mensen die onrealistische verwachtingen hebben.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

4. Ik vraag collega's om advies.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

5. Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

6. Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

De volgende vragen gaan over uw gedrag op het werk

Kies bij iedere uitspraak het antwoord dat op u van toepassing is.

1. Ik zorg ervoor dat ik in mijn werk zelf kan beslissen hoe ik iets doe.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

2. Ik zorg ervoor dat ik niet oververmoeid raak door mijn werk.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

3. Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

4. Ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoef te concentreren.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

5. Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

6. Ik neem geregeld extra taken op me hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

De volgende vragen gaan over uw tevredenheid op het werk

Kies bij iedere uitspraak het antwoord dat op u van toepassing is.

1. Heeft u wel eens het gevoel dat er geen einde aan de werkdag komt?

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

2. Bent u enthousiast over uw werk?

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

3. Vindt u uw werk plezierig?

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

4. Heeft u een hekel aan uw werk?

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

5. Is uw werk net zoiets als een hobby voor u?

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

6. Vindt u uw werk vervelend?

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

De volgende vragen gaan over uw prestaties op het werk

In de afgelopen 3 maanden..

1. Lukte het mij om mijn werk zo te plannen, dat het werk op tijd af was.

	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

2. Hield ik voor ogen welk resultaat ik moest behalen met mijn werk.

	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

3. Lukte het mij om hoofdzaken van bijzaken te scheiden.

	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

4. Lukte het mij om mijn werk goed uit te voeren met zo min mogelijk tijd en inspanning.

	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

5. Heb ik een optimale planning gemaakt.

	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

6. Was ik tevreden over mijn eigen werkprestaties.

	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯

De volgende vragen gaan over uw energie op het werk

Kies bij iedere uitspraak het antwoord dat op u van toepassing is.

1. Op mijn werk bruis ik van energie.

	Nooit	Bijna nooit	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

2. Als ik werk voel ik me fit en sterk.

	Nooit	Bijna nooit	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

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

	Nooit	Bijna nooit	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

4. Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.

	Nooit	Bijna nooit	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

5. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht.

	Nooit	Bijna nooit	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
Antwoord:	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Demografische gegevens

Deze vragen zijn bedoeld om uw antwoorden te kunnen 'plaatsen' ten opzichte van andere deelnemers aan dit onderzoek (bijv. ouderen - jongeren, mannen - vrouwen). Uw anonimiteit blijft in alle gevallen gewaarborgd.

1. In welke leeftijdsgroep valt u?

- ◯ 20 - 24
- ◯ 25 - 29
- ◯ 30 - 34
- ◯ 35 - 39
- ◯ 40 - 44
- ◯ 45 - 49
- ◯ 50 - 54
- ◯ 55 - 59
- ◯ 60 of ouder

2. Wat is uw geslacht?

- ◯ Man
- ◯ Vrouw

3. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

- ◯ Basisonderwijs
- ◯ Lager Beroepsonderwijs (LBO) of MAVO
- ◯ Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO) of HAVO
- ◯ VWO (Atheneum of Gymnasium)
- ◯ Hoger Beroepsonderwijs (HBO)
- ◯ Academisch onderwijs (Universiteit)

4. Bij welk bedrijfsonderdeel werkt u?

- ◯ C&MB
- ◯ TOPS
- ◯ R&PB
- ◯ RM&S
- ◯ PR&I
- ◯ Finance
- ◯ Audit
- ◯ Overig

5. Wat is uw functieniveau?

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5
- ◯ 6
- ◯ 7
- ◯ 8
- ◯ 9
- ◯ 10
- ◯ 11
- ◯ 12
- ◯ 13
- ◯ 14
- ◯ 15

6. Hoeveel uur werkt u volgens uw contract?

- ◯ minder dan 16 uur
- ◯ 17 - 24 uur
- ◯ 25 - 31 uur
- ◯ 32 - 35 uur
- ◯ 36 - 40 uur

7. Hoe lang werkt u in deze organisatie?

- ◯ 0-2 jaar
- ◯ 2-5 jaar
- ◯ 5-10 jaar
- ◯ 10-15 jaar
- ◯ 15-20 jaar
- ◯ langer dan 20 jaar

8. Kunt u een korte omschrijving geven van uw functie?

9. Hoe lang werkt u in uw huidige functie?

- ◯ 0-2 jaar
- ◯ 2-5 jaar
- ◯ 5-10 jaar
- ◯ 10-15 jaar
- ◯ langer dan 15 jaar

10. Heeft u een leidinggevende functie?

- ◯ Ja
- ◯ Nee

11. Wat voor arbeidsbeperking heeft u?

- ☐ Fysieke beperking
- ☐ Zintuiglijke beperking
- ☐ Chronische ziekte
- ☐ Beperking binnen het autistisch spectrum
- ☐ Psychische beperking
- ☐ Mentale beperking

12. Heeft u nog opmerkingen?

Bijlage 3: Factoranalyses

Correlation Matrix

		JC1	JC2	JC5	JC7	JC11	JC12
Correlatio n	JC1	1,000	,265	,235	,392	,265	,237
	JC2	,265	1,000	,387	,307	,353	,403
	JC5	,235	,387	1,000	,390	,484	,476
	JC7	,392	,307	,390	1,000	,268	,400
	JC11	,265	,353	,484	,268	1,000	,383
	JC12	,237	,403	,476	,400	,383	1,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	2,766	46,093	46,093	2,766	46,093
2	,899	14,977	61,070		
3	,688	11,468	72,538		
4	,665	11,083	83,621		
5	,519	8,653	92,274		
6	,464	7,726	100,000		