



Universiteit Utrecht

Master Arbeids- en Organisationspsychologie

MASTERTHESIS

**Bevlogenheid en betrokkenheid op de werkvloer:
De rol van job crafting en psychologisch kapitaal**

Freya Gerbrandy
Studentnummer: 5484812

Aantal woorden: 10.258

Begeleider en eerste beoordelaar: Prof. dr. Wilmar Schaufeli
Tweede beoordelaar: Dr. Pierre Cavalini

Inhoudsopgave

Samenvatting	p. 3
Abstract	p. 3
1. Inleiding	p. 4
1.1 Introductie	p. 4
1.2 Job crafting en het JD-R model	p. 5
1.3 Bevlogenheid	p. 7
1.4 Psychologisch Kapitaal	p. 8
1.5 Organisatiebetrokkenheid	p. 10
2. Methode	p. 12
2.1 Respondenten en procedure	p. 12
2.2 Meetinstrumenten	p. 13
3. Resultaten	p. 14
3.1 Voorbereidende analyses	p. 14
3.2 Beschrijvende analyses	p. 15
3.3 Toetsing hypotheses	p. 15
4. Discussie	p. 21
4.1 Job crafting, bevlogenheid en PsyCap	p. 21
4.2 Job crafting, betrokkenheid en bevlogenheid	p. 23
4.3 Beperkingen van het huidige onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek	p. 24
4.4 Praktische implicaties	p. 25
4.5 Conclusie	p. 26
Referenties	p. 28
Bijlage I: Vragenlijst	p. 32

Samenvatting

In het huidige onderzoek is nagegaan wat de rol is van job crafting en psychologisch kapitaal (PsyCap) bij de bevlogenheid en organisatiebetrokkenheid van werknemers uit verschillende organisaties. De studie is voor een deel gebaseerd op het Job Demands-Resources model, wat laat zien dat persoonlijke en werk-gerelateerde taakeisen en hulpbronnen invloed kunnen hebben op de gesteldheid van de werknemer en de mate waarin die zich betrokken voelt bij de organisatie. Het onderzoek is uitgevoerd onder 114 werknemers van 54 verschillende organisaties. Job crafting bleek een positief verband te hebben met bevlogenheid en betrokkenheid, waarbij het verhogen van structurele hulpbronnen de sterkste relaties vertoonde. Ook PsyCap was positief gerelateerd aan bevlogenheid en betrokkenheid. Voor het verwachte interactie-effect waarbij een combinatie van PsyCap en job crafting zorgt voor een nog hoger niveau van bevlogenheid, kon echter niet genoeg bewijs worden gevonden. Ook het verwachte indirecte verband waarbij job crafting via bevlogenheid samengaat met meer betrokkenheid, kon slechts ten dele worden bevestigd. Desondanks kunnen we stellen dat zowel job crafting als PsyCap een belangrijke rol speelt bij de bevlogenheid en betrokkenheid van werknemers.

Abstract

The present study addressed the role that job crafting and psychological capital (PsyCap) have in the extent to which employees feel engaged and committed to their organization. The study is partly based on the Job Demands-Resources model, which shows that both personal and job related demands and resources can influence the employee's wellbeing and organizational commitment. The study was conducted among 114 employees from 54 different organizations. It turned out that job crafting was positively related to engagement and commitment. The strongest relationships were found for increasing structural job resources. PsyCap was related to engagement and commitment as well. However, there was not enough evidence to prove the expected interaction in which a combination of PsyCap and job crafting is associated with even higher levels of engagement. Besides, we could only partly support the hypothesis that job crafting leads to more commitment through engagement. Despite that, we can conclude that both job crafting and PsyCap play an important role in the engagement and commitment among employees.

1. Inleiding

1.1 Introductie

De afgelopen jaren moeten organisaties omgaan met zaken als de economische recessie, de toegenomen (mondiale) concurrentie en nieuwe technologische ontwikkelingen. Organisaties moeten in deze veranderde situatie overleven en moeten zich daarom continu blijven ontwikkelen. In deze eenentwintigste eeuw is het voor bedrijven steeds belangrijker geworden om werknemers te hebben die een psychologische connectie hebben met hun werk. Om een goede concurrentiepositie te kunnen veroveren moeten organisaties op zoek naar werknemers die zich willen ontwikkelen, willen investeren, proactief zijn, bevlogen zijn en betrokken zijn bij hun werk en de organisatie (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

Voorals bevolgenheid is een populair thema, wat veel aandacht krijgt in zowel het bedrijfsleven als de wetenschap (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Bevlogenheid blijkt namelijk veel mogelijke voordelen te hebben voor zowel de werknemer als de werkgever. Zo hangt bevolgenheid onder andere positief samen met prestatie (Tims, Bakker & Derks, 2014), emotionele stabiliteit, gevoel van eigenwaarde en optimisme, weinig ziekteverzuim, tevredenheid en binding aan het bedrijf (Schaufeli & Bakker, 2001). Naast bevolgenheid wint ook het concept organisatiebetrokkenheid aan populariteit. Betrokkenheid van de werknemers blijkt namelijk ook een positief effect te hebben op het functioneren van een organisatie (Jak & Evers, 2010). Zo zorgt het voor minder personeelsverloop, een hogere tevredenheid en een betere prestatie, zowel op individueel- als teamniveau (Meyer & Allen, 1991).

De veranderde situatie in het bedrijfsleven vraagt ook veel van medewerkers. Zij moeten kunnen omgaan met een hoge werkdruk en kunnen werken met snel wisselende taakeisen en werksituaties. Om hierop in te kunnen spelen, is het van belang dat ze flexibel en proactief op een veranderende werkomgeving kunnen reageren (Van Dam, 2013). Job crafting is een voorbeeld van een dergelijk proactief gedrag. Werknemers die aan job crafting doen, brengen veranderingen aan in hun werk om het beter aan te laten sluiten bij hun voorkeuren, vaardigheden en competenties (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Kortom: bevolgenheid en organisatiebetrokkenheid lijken erg belangrijk te zijn voor organisaties in deze tijd. Er moet nog verder onderzoek worden gedaan om de relaties tussen de verschillende constructen helder in kaart te brengen en te kijken wat ervoor zorgt dat medewerkers bevolgen en betrokken zijn of worden. Het huidige onderzoek levert hieraan een bijdrage door te onderzoeken hoe bevolgenheid en betrokkenheid samenhangen met job

crafting. Daarnaast wordt gekeken naar de invloed van relatief stabiele persoonskenmerken, namelijk Psychologisch Kapitaal (PsyCap) op deze samenhang.

1.2 Job Crafting en het JD-R model

Wrzesniewski en Dutton (2001) introduceerden de term job crafting en definieerden het als de veranderingen die werknemers aanbrengen in hun werk om het beter aan te laten sluiten bij hun voorkeuren, vaardigheden en competenties.

Het is belangrijk dat niet alleen leidinggevenden zich bezighouden met het creëren van een goede werksituatie, maar dat de individuele werknemer ook zelf het heft in eigen handen neemt. Ten eerste omdat alle werknemers verschillende eigenschappen hebben, die zorgen voor andere voorkeuren in werkkenmerken. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de ene werknemer baat heeft bij tijdsdruk omdat hij het best presteert onder druk van deadlines, terwijl iemand anders die zijn taken altijd goed kan plannen, geen voordeel ondervindt van een dergelijke tijdsdruk. Werknemers weten dit soort dingen van zichzelf, terwijl een werkgever misschien niet de tijd of de middelen heeft om uit te zoeken wat de preferenties van iedere werknemer zijn. Een tweede reden voor het belang van de betrokkenheid van het individu bij het vormgeven van zijn baan is dat werknemers zelf continu kunnen monitoren of de werksituatie optimaal is, of dat er iets veranderd moet worden. Waar nodig kunnen zij zelf actie ondernemen om hun werk aan te passen (Tims et al., 2014). Veranderingen die door middel van job crafting plaatsvinden, zijn pas effectief te noemen wanneer zowel de doelstellingen van de organisatie als die van individuele medewerkers in acht worden genomen. Het topmanagement van een organisatie zal zich niet altijd bewust zijn van de doelen en interesses van een individu. Juist daarom is het zo belangrijk dat werknemers proactief zijn en zelf het initiatief en de verantwoordelijkheid nemen om hun baan te “kneden” of te “boetsen” (zoals job crafting ook wel in het Nederlands wordt genoemd), waardoor ze beter in staat zijn om hun doelen te behalen en met meer plezier aan het werk kunnen blijven (Van Dam, 2013).

In de eerste onderzoeken naar job crafting werd uitgegaan van drie verschillende vormen van crafting (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Ten eerste aanpassingen op taakniveau, bijvoorbeeld het veranderen van (het aantal) taken of het aanpassen van de manier waarop iemand zijn taak uitvoert. Ten tweede kunnen werknemers aanpassingen doen op relationeel niveau, oftewel het actief aanpassen van relaties die iemand heeft in zijn werk. Een voorbeeld hiervan is iemand die meer contacten opzoekt op zijn werk of iemand die feedback gaat vragen aan een collega waar hij eerst enkel mee praatte in de koffiepauze. Tot slot is er

cognitieve job crafting, waarbij werknemers op een andere manier tegen hun werk en wat dat voor hen betekent aankijken. Dit doen ze bijvoorbeeld door zich er meer bewust van te zijn welke invloed hun werk heeft op henzelf en op anderen (klanten, patiënten, de maatschappij). Een studie van Lyons (2008) liet zien dat ongeveer 75 procent van de werknemers aan job crafting doet.

Wrzesniewski en Dutton (2001) stelden al dat job crafting een activiteit is die niet noodzakelijkerwijs in overleg met een leidinggevende wordt uitgevoerd en dat die er zelfs vaak niet van op de hoogte is. Lyons (2008) kon dit bevestigen, hij vond dat job crafting meestal gebeurde zonder het medeweten van een leidinggevende. Job crafting kan, mits goed uitgevoerd, leiden tot veel verschillende positieve uitkomsten voor zowel de werknemer als de werkgever, zoals bevlogenheid, werktevredenheid (Berg et al., 2008), betrokkenheid, effectiviteit, minder verzuim (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012) en een toename van de waargenomen eigen effectiviteit (Petrou, Demerouti & Breevaart, 2013).

Om de verschillende vormen van job crafting te onderscheiden, wordt in het huidige onderzoek een indeling gemaakt op basis van het Job Demands-Resources (JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2007). Het JD-R model beschrijft hoe taakeisen (zoals werkdruk en emotionele interacties met cliënten) en hulpbronnen (zoals autonomie en feedback) een effect hebben op organisatie uitkomsten via het welbevinden (burn-out en bevlogenheid). Er bestaan twee processen, een uitputtingsproces en een motivatieproces. Bij het uitputtingsproces leiden taakeisen via uitputting en stress tot negatieve uitkomsten, zoals gezondheidsklachten. Bij het motivatieproces leiden hulpbronnen via bevlogenheid tot positieve uitkomsten, zoals een betere prestatie. Binnen het theoretische kader van het JD-R model kan job crafting worden gedefinieerd als de veranderingen die werknemers aanbrengen in hun taakeisen en werkbronnen (Tims et al., 2014).

Op grond van het JD-R model kunnen we vier dimensies van job crafting onderscheiden. Dit zijn het vergroten van structurele hulpbronnen (zoals zorgen voor meer autonomie of ontwikkelingsmogelijkheden), het vergroten van sociale hulpbronnen (zoals het zorgen voor meer feedback of sociale steun), het vergroten van uitdagende taakeisen (zoals zorgen dat je betrokken wordt bij nieuwe projecten) en het verlagen van belemmerende taakeisen (zoals zorgen voor minder werkdruk). Onderzoek heeft laten zien dat werknemers uit zichzelf aan alle vier de vormen van job crafting doen (Tims, Bakker & Derks, 2012a), wat betekent dat het relevant is om alle vier de vormen verder te onderzoeken. Daarom worden

alle dimensies meegenomen in het huidige onderzoek.

1.3 Bevlogenheid

Bevlogenheid is een positieve affectief-cognitieve toestand die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Werknemers met een hoge mate van vitaliteit voelen zich sterk en fit en kunnen onvermoeibaar doorgaan met hun werk. Toewijding heeft te maken met een sterke betrokkenheid bij het werk. Iemand met een hoge mate van toewijding vindt zijn werk zinvol en uitdagend en is hier trots op. Absorptie heeft betrekking op het opgaan in het werk, op een plezierige wijze. De tijd lijkt dan stil te staan en het is moeilijk om zich er los van te maken, maar op een goede manier (Schaufeli & Bakker, 2001).

In het huidige onderzoek wordt ten eerste gekeken naar de relatie tussen job crafting en bevlogenheid. Wrzesniewski en Dutton (2001) stelden al dat job crafters tevreden werknemers zijn, aangezien job crafting een manier is om meer betekenis te geven aan je baan. Sindsdien is er veel onderzoek gedaan naar de effecten van job crafting op het welzijn van medewerkers. Het blijkt uit meerdere studies dat job crafting een positieve relatie heeft met bevlogenheid (Demerouti, 2014; Bakker, Tims & Derks, 2012). Door middel van verschillende longitudinale studies is zelfs een causaal verband aangetoond: mensen die meer aan job crafting doen, zijn daarna meer bevlogen (bijvoorbeeld Tims et al., 2014; Tims, Bakker & Derks, 2013). Oftewel mensen die op een proactieve manier dingen aan hun baan veranderen, zodat die uitdagender is en meer hulpbronnen genereert, gaan met meer vitaliteit, absorptie en toewijding aan het werk. Hier moet wel aan worden toegevoegd dat het er op lijkt dat de causale relatie ook de andere kant op kan werken (Bakker, 2011). Werknemers die meer bevlogen zijn, kunnen meer mogelijkheden zien en innovatiever denken, waardoor de kans groter is dat ze proactief gedrag laten zien (Parker & Griffin, 2011). Daarom kan bevlogenheid ook leiden tot job crafting en zou er dus sprake zijn van wederzijdse beïnvloeding. Dit is consistent met het idee van een opwaartse spiraal, waarbij energiebronnen en eigeneffectiviteit elkaar versterken en leiden tot meer bevlogenheid. Vervolgens heeft de hogere bevlogenheid weer een positief effect op de aanwezigheid van energiebronnen en eigeneffectiviteit (Schaufeli & Salanova, 2007). Kortom: bevlogenheid leidt tot meer job crafting, maar via job crafting vergroten werknemers hun energiebronnen ook zodanig, dat zij er nog meer bevlogen van worden. In het huidige onderzoek wordt alleen de relatie tussen job crafting en bevlogenheid onderzocht. Hieruit volgt de eerste hypothese:

Hypothese 1: *Job crafting, in de vorm van: (a) het verhogen van structurele hulpbronnen; (b): het verhogen van sociale hulpbronnen, (c) het verhogen van uitdagende taakeisen en (d): het verlagen van belemmerende taakeisen, hangt positief samen met bevlogenheid.*

1.4 Psychologisch Kapitaal

Naast job crafting en bevlogenheid onderzoeken we in het huidige onderzoek ook een aantal relatief stabiele persoonskenmerken. We onderzoeken vier componenten, die vallen onder het overkoepelende construct dat als psychologisch kapitaal wordt aangeduid, ook wel afgekort tot PsyCap. De vier onderdelen, hoop, optimisme, weerbaarheid en eigeneffectiviteit, zijn persoonlijke hulpbronnen. Het zijn ontwikkelbare individuele kenmerken van een persoon, die kunnen helpen om met stressvolle of onzekere situaties om te gaan en daarnaast bijdragen aan positieve uitkomsten, zoals bevlogenheid en werkplezier (Wild, Ouweeneel, Schaufeli & Le Blanc, 2012). Deze vier eigenschappen liggen voor een groot deel vast in de persoonlijkheid, maar zijn ook te trainen (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Wild et al., 2012). Aangezien uit onderzoek is gebleken dat PsyCap gerelateerd is aan onder andere een betere prestatie, extra-rol gedrag, werktevredenheid en meer positieve emoties bij werknemers, wat positief kan zijn voor zowel de werknemer als de werkgever (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier & Snow, 2009), kan dit een interessant onderwerp zijn voor organisaties. Het is dan ook zeer relevant om de relatie tussen PsyCap en andere constructen nader te onderzoeken.

De tweede hypothese die in het huidige onderzoek wordt getoetst, sluit aan op de eerste. Er wordt gesteld dat de positieve relatie tussen job crafting en bevlogenheid wordt gemodereerd door PsyCap. De eerder genoemde opwaartse spiraal, waarin de combinatie van hulpbronnen en eigeneffectiviteit leidt tot een toename in bevlogenheid, wat vervolgens weer een positief effect heeft op de mate waarin energiebronnen en eigeneffectiviteit aanwezig zijn, geeft aan dat persoonskenmerken (in de vorm van waargenomen eigen competentie) ook een rol spelen bij de relatie tussen job crafting en bevlogenheid. Het is plausibel dat bepaalde persoonskenmerken invloed hebben op de mate waarin job crafting succesvol is. In lijn met de Sociaal-Cognitieve theorie van Bandura (1977) kunnen we bijvoorbeeld stellen dat een werknemer die over veel eigeneffectiviteit beschikt, beter zal kunnen omgaan met de hindernissen die overwonnen moeten worden om de job te craften dan een werknemer die weinig eigeneffectiviteit heeft. Eigeneffectiviteit is een constituerend element van PsyCap en

wordt gedefinieerd als het vertrouwen dat iemand heeft om adequaat en succesvol te kunnen handelen in een bepaalde situatie (Bandura, 1977). Eigeneffectiviteit kan invloed hebben op het job crafting-gedrag van werknemers (Tims & Bakker, 2010), omdat het ervoor zorgt dat zij veel geloof hebben in hun eigen kunnen. Een werknemer met veel eigeneffectiviteit zal daarom sneller geloven hij dat hij voldoende energiebronnen heeft om het baanboetseren succesvol te kunnen volbrengen (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli, 2013). Hierdoor zullen werknemers met veel eigeneffectiviteit eerder geneigd zijn om aanpassingen aan te brengen in hun baan en zullen zij dit ook met meer succes volbrengen. Onderzoek heeft laten zien dat dergelijke werknemers hun problemen zien als een uitdaging en dat ze zich verbonden voelen met hun taken en hier extra energie in steken. Ook zijn ze hierdoor meer bevlogen (Salanova, Peiro & Schaufeli, 2002; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009).

Voor de andere drie componenten van PsyCap wordt een soortgelijk verband verwacht. Hoop, de tweede component van PsyCap, is een positieve motivationele toestand, waarbij iemand succes nastreeft en op een doelgerichte manier te werk gaat, door te bepalen welke stappen er gezet moeten worden om een bepaald doel te bereiken. Hoopvolle mensen kunnen meerdere manieren bedenken om iets voor elkaar te krijgen. Daarnaast kunnen ze hun plannen gaandeweg aanpassen, als toch een andere strategie beter blijkt te werken dan de strategie die ze van tevoren hadden gekozen (Snyder, Irving & Anderson, 1991). Al deze zaken kunnen ervoor zorgen dat het job craften beter slaagt. Het is bekend dat hoop gerelateerd is aan prestatie, tevredenheid en organisatiebetrokkenheid (Youssef & Luthans, 2007), en uit het bovenstaande volgt de verwachting dat het ook gerelateerd is aan bevlogenheid. Ook dit verband is door Xanthopoulou en collega's (2009) al eerder aangetoond.

Optimisme, de derde component van PsyCap, heeft betrekking op de neiging om positieve verwachtingen te hebben wat betreft gebeurtenissen in de toekomst. Optimisten kunnen daarom succesvol controle uitoefenen over hun werkomgeving (Youssef & Luthans, 2007). Ze kunnen daarom waarschijnlijk succesvoller job craften. Optimisme blijkt positief gerelateerd te zijn aan een betere prestatie, meer toewijding, een beter welzijn en meer bevlogenheid (Luthans & Youssef, 2007; Xanthopoulou et al., 2009).

De laatste component van PsyCap, weerbaarheid, wordt omschreven als "het vermogen om mentaal sterker uit een periode van negatieve gebeurtenissen te komen" (Vink, Ouweneel & LeBlanc, 2011, p.105). In een werksituatie houdt dit in dat iemand sneller mentaal herstelt, wanneer er iets negatiefs is gebeurd. Een voorbeeld hiervan is iemand die

een slechte prestatie heeft geleverd of een conflict heeft meegemaakt op de werkvloer (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Het zou kunnen dat iemand met veel weerbaarheid succesvol gaat craften op het moment dat er iets negatiefs is gebeurd, bijvoorbeeld om te zorgen dat het niet weer gebeurt. Op deze manier is job crafting een vorm van reactief gedrag, waar het normaalgesproken wordt gedefinieerd als proactief gedrag (Larson & Luthans, 2006).

Kortom: een hoge mate van hoop, optimisme, weerbaarheid of eigeneffectiviteit kan ervoor zorgen dat het job craften beter lukt. Het zal dan ook gerelateerd zijn aan meer bevlogenheid. De combinatie van job crafting en PsyCap zorgt daarom voor nog meer bevlogenheid dan wanneer bijvoorbeeld alleen job crafting aanwezig is. De hypothese die hieruit kan worden afgeleid, veronderstelt dat de relatie tussen job crafting en bevlogenheid (zoals getoetst in hypothese 1) sterker is wanneer een medewerker hoog scoort op PsyCap, dan wanneer hij laag scoort op PsyCap. Hypothese 2 luidt als volgt:

Hypothese 2: De relatie tussen job crafting, in de vorm van: (a) het verhogen van structurele hulpbronnen; (b): het verhogen van sociale hulpbronnen, (c) het verhogen van uitdagende taakeisen en (d): het verlagen van belemmerende taakeisen en bevlogenheid, wordt versterkt door PsyCap (moderatie-effect).

1.5 Organisatiebetrokkenheid

Volgens Meyer en Allen (1991) bestaat organisatiebetrokkenheid uit drie componenten. Affectieve betrokkenheid verwijst naar het gevoel van verbondenheid met de organisatie en de wil om er bij te horen. Continuïteitsbetrokkenheid is een gevoel van betrokkenheid doordat er geen andere opties zijn. Een werknemer die op deze manier betrokken is, blijft bij de organisatie omdat het niet anders kan, bijvoorbeeld door financiële of praktische redenen, zoals een krappe arbeidsmarkt, waardoor het vinden van een andere baan moeilijk zal zijn. Normatieve betrokkenheid treedt op wanneer werknemers het gevoel hebben loyaal te moeten zijn naar de organisatie. Ze voelen zich verantwoordelijk en moreel verplicht om bij de organisatie te blijven werken. In het huidige onderzoek wordt gesteld dat job crafting een positieve relatie heeft met organisatiebetrokkenheid. Dit verband is al eerder aangetoond (Larson & Luthans, 2006). Job crafting is een manier voor de werknemer om zijn werkeisen en werkbronnen zo te veranderen dat zijn baan meer betekenis krijgt of dat hij er tevredener over is (Demerouti, 2014). Het is plausibel dat hij zich daardoor ook meer betrokken voelt bij

de organisatie.

Job crafting draagt niet alleen bij aan de tevredenheid van medewerkers, ook aan hun werkidentiteit (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Als je werk betekenisvol is, draagt het bij aan je eigenwaarde en verhoogt het de mate waarin je je identificeert met je werk en de mate waarin je je betrokken voelt bij je werk. Je werk is daarom aantrekkelijker en dit zorgt er ook weer voor dat je tevredener bent en je meer betrokken voelt bij de organisatie. Werknemers die meer job craften worden dus verondersteld om tevredener te zijn met hun werk en meer betrokken te zijn bij hun organisatie (Ghitulescu, 2007). In het huidige onderzoek wordt alleen de relatie met betrokkenheid onderzocht. Omdat de drie vormen van betrokkenheid zo verschillend zijn, lijkt het relevant om de hypothese op te splitsen voor affectieve-continuïteits- en normatieve betrokkenheid. De derde hypothese luidt daarom als volgt:

Hypothese 3: Job crafting, in de vorm van: (a) het verhogen van structurele hulpbronnen; (b): het verhogen van sociale hulpbronnen, (c) het verhogen van uitdagende taakeisen en (d): het verlagen van belemmerende taakeisen, heeft een positieve relatie met affectieve-, continuïteits-, en normatieve betrokkenheid bij de organisatie.

Het laatste effect wat onderzocht wordt, is de mediatie van bevlogenheid in de positieve relatie tussen job crafting en organisatiebetrokkenheid. Zoals hierboven werd beschreven is uit onderzoek al eerder gebleken dat job crafting positief gerelateerd is aan betrokkenheid (Larson & Luthans, 2006; Tims & Bakker, 2010), maar waarom dat zo is, is nog niet bekend. Het huidige onderzoek stelt dat werknemers die meer aan job crafting doen meer bevlogen worden, waardoor ze zich meer betrokken gaan voelen bij de organisatie. Dit wordt verwacht op grond van een soortgelijk verband wat al eerder door verschillende onderzoekers is vastgesteld (Bakker & Schaufeli, 2008; Richardsen, Burke & Martinussen, 2006). Zij vonden dat bevlogenheid de relatie tussen job resources en positieve uitkomsten zoals organisatiebetrokkenheid medieert. Omdat het vergroten van resources een vorm van job crafting is, is te verwachten dat werknemers die aan deze specifieke vorm van job crafting doen, meer betrokken zijn bij de organisatie, doordat zij meer bevlogen zijn geworden. De job crafting strategieën met betrekking op resources die in de huidige studie worden onderzocht, zijn het verhogen van structurele- en het verhogen van sociale resources. Verder is gebleken dat uitdagende taakeisen ook een positieve relatie hebben met organisatiebetrokkenheid (Petrou et al., 2012). Voor het vergroten van de uitdagende taakeisen wordt ook onderzocht of

dit verband wordt gemedieerd door bevlogenheid. Het is niet eerder onderzocht of het verlagen van belemmerende taakeisen invloed heeft op organisatiebetrokkenheid en of die relatie wordt gemedieerd door bevlogenheid, daarom wordt dit ook onderzocht. Het is te verwachten dat job crafting op het gebied van taakeisen er ook voor zorgt dat medewerkers tevredener zijn met hun baan en dat deze hen meer bevlogen maakt, omdat de baan hierdoor beter bij hun karakter of hun competenties past. Dit kan er vervolgens weer toe leiden dat ze zich betrokkener voelen bij de organisatie. Uit het bovenstaande volgt hypothese vier:

Hypothese 4: De relatie tussen *job crafting*, in de vorm van: (a) het verhogen van structurele hulpbronnen; (b): het verhogen van sociale hulpbronnen, (c) het verhogen van uitdagende taakeisen en (d): het verlagen van belemmerende taakeisen enerzijds en affectieve-, continuïteits-, en normatieve betrokkenheid anderzijds wordt gemedieerd door bevlogenheid.

2. Methode

2.1 Respondenten en Procedure

Voor het werven van respondenten zijn verschillende personen en bedrijven benaderd met de vraag of zij een vragenlijst wilden invullen en/of verspreiden. Deze is te vinden in bijlage I. Vanwege de aard van het onderzoek is gezocht naar mensen die bij een bedrijf of organisatie werken, dus geen ZZP'ers. Ook gold de voorwaarde dat het geen bijbaan mocht zijn. Facebook, LinkedIn en het persoonlijke netwerk van de onderzoeker zijn gebruikt om mensen te werven en daarnaast hebben drie bedrijven de vragenlijst verspreid onder hun werknemers. In alle gevallen werd van tevoren per e-mail informatie verstrekt over de aard van het onderzoek, de duur ervan en het feit dat alle gegevens anoniem behandeld zouden worden. 252 respondenten zijn begonnen aan de online vragenlijst, opgesteld in het programma Qualtrics. Slechts 117 respondenten (46,4%) hebben de vragenlijst afgemaakt. Vervolgens zijn er drie respondenten verwijderd, omdat hun vragenlijsten niet serieus ingevuld leken te zijn. Uiteindelijk bleven er 114 werknemers over. Hiervan was 64% vrouw. De gemiddelde leeftijd was 39 jaar (minimum = 17, maximum = 65, $SD = 14,17$). Het grootste deel van de respondenten was werkzaam in de gezondheids- en welzijnszorg (46,5%) of bij de overheid (20,2%). De meesten gaven aan HBO (44,7%) of WO (25,4%) als hoogst genoten opleiding te hebben gevolgd. Het merendeel van de respondenten had een contract voor 20 tot 30 (26,3%) of 30 tot 40 (44,7%) uren per week.

2.2 Meetinstrumenten

Job Crafting werd gemeten aan de hand van de Job Crafting Vragenlijst van Tims, Bakker en Derks (2013). Deze lijst heeft vier subschalen die bij elkaar 21 items bevatten, waarbij een 5-punts Likertschaal is gebruikt (1 = nooit, 5 = heel vaak). De Cronbach's α van de gehele schaal is .82. De subschaal 'verhogen structurele hulpbronnen' bestaat uit 5 items ($\alpha = .73$), een voorbeeld is 'ik probeer mezelf bij te scholen'. Een voorbeelditem van de subschaal 'verhogen sociale hulpbronnen' (5 items, $\alpha = .82$) is 'ik vraag collega's om advies'. De subschaal 'verhogen uitdagende taakeisen' heeft 5 items ($\alpha = .81$), waaronder 'ik neem geregeld extra taken op me hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang'. De subschaal 'verlagen belemmerende taakeisen' (6 items, $\alpha = .69$) bevat bijvoorbeeld 'ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoeft te concentreren'.

Bevlogenheid werd gemeten met de verkorte versie van de Utrechtse Bevlogenheidsschaal (UBES-9; Schaufeli & Bakker, 2004). Deze schaal ($\alpha = .93$) bestaat uit drie subschalen van elk 3 items, namelijk: vitaliteit (bijvoorbeeld 'op mijn werk bruis ik van energie', $\alpha = .86$), toewijding (waaronder 'ik ben enthousiast over mijn baan', $\alpha = .90$) en absorptie (inclusief 'ik ga helemaal op in mijn werk', $\alpha = .78$). De items werden gescoord op een 7-punts Likertschaal die loopt van 0 (nooit) tot 6 (altijd/dagelijks). In het huidige onderzoek is de totale schaal gebruikt.

Om *organisatiebetrokkenheid* te meten, is gebruik gemaakt van een vragenlijst van Jak en Evers (2010). Zij hebben de schaal van Allen en Meyer (1990) zodanig bewerkt dat de schalen voor affectieve commitment en normatieve commitment minder met elkaar samenhangen dan voorheen. De schaal bestaat uit 14 items ($\alpha = .89$), die gescoord werden op een 6-punts Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot 6 (helemaal mee eens). Door middel van drie subschalen werden de drie vormen van betrokkenheid gemeten, namelijk affectieve commitment (een voorbeelditem is 'deze organisatie betekent veel voor mij', $\alpha = .89$), continuïteitscommitment (bijvoorbeeld 'als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden', $\alpha = .77$) en normatieve commitment (bijvoorbeeld 'het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen', $\alpha = .93$).

De vier componenten van *psychologisch kapitaal* werden gemeten aan de hand van een samengestelde vragenlijst, bestaande uit 24 items ($\alpha = .88$) die werden gescoord op een schaal die liep van 1 (helemaal mee oneens) tot 6 (helemaal mee eens). De items over hoop, optimisme en weerbaarheid zijn gebaseerd op de *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ; Luthans et al., 2007). Hoop werd gemeten met 6 items ($\alpha = .84$), waaronder 'er zijn veel

manieren om problemen op te lossen'. Optimisme werd gemeten met 6 items ($\alpha = .65$), bijvoorbeeld 'ik bekijk mijn werk altijd van de zonnige kant'. Weerbaarheid, gemeten met 6 items ($\alpha = .73$), bevat bijvoorbeeld 'ik kan veel zaken tegelijk behandelen in mijn werk'. De items over eigeneffectiviteit uit de PCQ waren niet geschikt voor het huidige onderzoek, daarom is hiervoor een schaal gebruikt van Ouweneel en collega's (2013). Deze bestaat uit 5 items ($\alpha = .67$), waaronder 'als er zich op mijn werk moeilijke problemen voordoen, weet ik die op te lossen'. In het huidige onderzoek is de totale schaal gebruikt.

Resultaten

3.1 Voorbereidende analyses

Voorafgaand aan het toetsen van de hypothesen zijn een aantal voorbereidende analyses uitgevoerd. Na het opschonen en transformeren van de data zijn factoranalyses uitgevoerd voor de variabelen job crafting en betrokkenheid. Om te onderzoeken of de items die verschillende vormen van job crafting meten op één factor laden, is een exploratieve factoranalyse met varimax-rotatie uitgevoerd. De Kaiser-Meyer-Olking meting (KMO) moet minimaal .50 zijn om de analyse te mogen uitvoeren en de Bartlett's test of Sphericity moet significant zijn. Aangezien de KMO (.73) en de Bartlett's test ($p < .01$) voldoende waren, konden de factoren worden geïnterpreteerd. De job crafting items laden op 7 factoren. De eerste drie factoren komen overeen met respectievelijk het verhogen van structurele hulpbronnen, het verhogen van sociale hulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen en laten dus het verwachte patroon zien. Alleen bij verhogen structurele hulpbronnen laden twee items niet hoog op de verwachte factor, maar vanwege de Cronbach's α die voldoende is ($\alpha = .73$), wordt besloten om beide items toch niet uit de schaal te verwijderen. De items van de subschaal 'verlagen belemmerende taakeisen' laden echter op drie factoren en laten een inconsistent patroon zien. Ook is de Cronbach's α van deze subschaal aan de lage kant ($\alpha = .69$). Deze subschaal wordt dan ook niet meegenomen in de volgende analyses. De drie overgebleven factoren verklaren samen 40,17% van de variantie in job crafting.

Voor de variabele betrokkenheid waren KMO (.86) en de Bartlett's test ($p < .001$) ook voldoende om de geroteerde factorladingenmatrix te analyseren. De items van de verschillende schalen, namelijk affectieve betrokkenheid, continuïteitsbetrokkenheid en normatieve betrokkenheid laden inderdaad, zoals verwacht, op drie verschillende factoren. De drie factoren verklaren samen 68% van de variantie in betrokkenheid.

3.2 Beschrijvende analyses

Voorafgaand aan het toetsen van de hypothesen is een tabel opgesteld waarin de gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en alle onderlinge correlaties (*Pearson's r*) tussen de verschillende variabelen zijn weergegeven. Uit Tabel 1 blijkt dat alle onderzoeksvariabelen significant met elkaar samenhangen. Job crafting hangt samen met bevlogenheid ($r = .37; p < .01$), PsyCap ($r = .36; p < .01$) en betrokkenheid ($r = .30; p < .01$). Bevlogenheid correleert met PsyCap ($r = .67; p < .01$) en betrokkenheid ($r = .29; p < .01$) en tot slot hangen PsyCap en betrokkenheid ook samen ($r = .31; p < .01$). Opvallend is met name de hoge correlatie tussen PsyCap en bevlogenheid ($r = .67; p < .01$). Het blijkt dat de controlevariabelen werkervaring en uren per week samenhangen met enkele van de onderzoeksvariabelen. Daarom wordt bij de hypothesetoetsing gecontroleerd voor deze variabelen.

3.2 Toetsing van de hypothesen

De eerste hypothese veronderstelt een positieve relatie tussen job crafting en bevlogenheid. De correlatie is significant ($r = .37, p < .01$), maar om een beter inzicht te krijgen in de verschillen tussen de subschalen van job crafting is een multiële regressieanalyse uitgevoerd. Daarmee wordt getoetst welke subschalen van job crafting een uniek effect hebben op bevlogenheid. Er is een hiërarchische regressiemethode uitgevoerd met in het eerste blok de twee controlevariabelen werkervaring en uren per week en in het tweede blok de drie subschalen van job crafting. Er is gebruik gemaakt van de methode stepwise. De controlevariabele werkervaring blijkt significant bij te dragen ($\beta = .31, p < .01$), net als twee van de drie job crafting schalen. Het regressiemodel met als onafhankelijke variabelen werkervaring, verhogen structurele hulpbronnen en verhogen sociale hulpbronnen is significant ($F(1, 110) = 5.26, p < .05$). De resultaten van deze regressieanalyse worden gepresenteerd in Tabel 2. Het verhogen van uitdagende taakeisen bleek niet significant bij te dragen aan bevlogenheid wanneer de andere variabelen in het model waren opgenomen ($\beta = .013, p > .05$), ondanks de correlatie van $.29$ ($p > .01$). Het model verklaart 22% van de variantie in bevlogenheid ($R^2 = .24, p < .05$). Niet alle subschalen van job crafting hangen samen met bevlogenheid, daarom wordt Hypothese 1 slechts ten dele bevestigd.

De tweede hypothese veronderstelt dat de positieve relatie tussen job crafting en bevlogenheid gemodereerd wordt door PsyCap. Om te beginnen is een hiërarchische multiële regressieanalyse uitgevoerd, waarbij de controlevariabelen werkervaring en uren

Tabel 1 De gemiddelden (*M*), standaarddeviaties (*SD*) en correlatiecoëfficiënten (*r*) van alle onderzoeksvariabelen (*N* = 114).

Factor	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Job crafting	2.96	.58	1											
2. Structurele hulpbronnen	3.62	.65	.70**	1										
3. Sociale hulpbronnen	2.51	.76	.70**	.33**	1									
4. Uitdagende taakeisen	2.76	.81	.83**	.61**	.31**	1								
5. Bevlogenheid	5.33	1.08	.37**	.37**	.22*	.29**	1							
6. PsyCap	4.43	.41	.36**	.37**	.05	.43**	.67**	1						
7. Betrokkenheid	3.47	.91	.30**	.25**	.12	.32**	.29**	.31**	1					
8. Affectieve betr.	4.02	1.07	.36**	.34**	.18	.34**	.43**	.39**	.80**	1				
9. Continuïteitsbetr.	3.50	1.05	.09	.06	-.01	.15	.20*	.21*	.79**	.47**	1			
10. Normatieve betr.	2.74	1.37	.25**	.19*	.13	.27**	.06	.13	.79**	.43**	.43**	1		
11. Werkervaring	3.93	1.41	-.02	.08	-.28**	.15	.28**	.41**	.21**	.27**	.31**	-.08	1	
12. Uren per week	3.56	1.23	.34**	.28**	.10	.42**	.14	.30**	.31**	.27**	.22*	.25**	.46**	1

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

per week in het eerste blok zijn meegenomen. In het tweede blok zijn PsyCap en de verschillende job crafting schalen toegevoegd en in het derde blok de interacties tussen deze beide constructen. Bevlogenheid was de afhankelijke variabele. De resultaten van deze regressieanalyse zijn weergegeven in Tabel 3. Het model is significant ($F(1, 110) = 4.39, p < .05$) en verklaart 49% van de variantie in bevlogenheid ($R^2 = .50, p < .05$). De predictoren zijn werkervaring (niet significant), PsyCap, verhogen sociale hulpbronnen en de interactie tussen PsyCap en verhogen uitdagende taakeisen.

Tabel 2 *Regressie van bevlogenheid op job crafting, gecontroleerd voor werkervaring en uren per week (N = 114)*

Variabelen	Model 1		Model 2	
	B	Bèta	B	Bèta
Werkervaring	.21**	.28**	.24**	.31**
Verhogen structurele hulpbronnen			.46**	.28**
Verhogen sociale hulpbronnen			.31*	.21*
R^2 in %	7.6**		23.7*	
ΔR^2 in %	7.6**		16.1*	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

Om de resultaten met betrekking tot het interactie-effect van PsyCap en het verhogen van uitdagende taakeisen nader te onderzoeken, is vervolgens een univariate variantieanalyse (ANOVA) uitgevoerd. Beide variabelen zijn gedichotomiseerd op basis van een mediaansplit, waarmee de respondenten werden verdeeld in groepen die respectievelijk laag en hoog scoren op PsyCap en verhogen uitdagende taakeisen. Uit de resultaten blijkt dat er een significant verschil in bevlogenheid is tussen mensen die laag ($M = 4.70$) respectievelijk hoog ($M = 5.85$) scoren op PsyCap ($F(1, 113) = 40.11, p = <.01$). Het verschil tussen mensen die laag ($M = 5.22$) respectievelijk hoog ($M = 5.32$) scoren op het verhogen uitdagende taakeisen blijkt niet significant ($F(1, 113) = .30, p = .59$) en ook het interactie-effect kan niet worden bevestigd ($F(1, 113) = .76, p = .38$). Ondanks dat de resultaten van de regressieanalyse wijzen in de richting van een moderatie van PsyCap op de relatie tussen job crafting en bevlogenheid, kan Hypothese 2 dus niet worden bevestigd.

Tabel 3 *Regressie van bevlogenheid op job crafting en PsyCap, gecontroleerd voor werkervaring en uren per week (N = 114)*

Variabelen	Model 1		Model 2		Model 3	
	B	Bèta	B	Bèta	B	Bèta
Werkervaring	.21**	.28**	.06	.08	.05	.07
PsyCap			1.63**	.63**	1.72**	.66**
Verhogen sociale hulpbronnen			.30**	.21**	.32**	.22**
PsyCap x Verhogen uitdagende taakeisen					-.45*	-.15*
R^2 in %	7.6**		48.4**		50.4*	
ΔR^2 in %	7/6**		40.8**		2.0*	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

De derde hypothese betreft de positieve relatie tussen job crafting en betrokkenheid. Job crafting correleert positief met betrokkenheid ($r = .30$, $p < .01$). Om een beter inzicht te krijgen in de de samenhangen tussen subschalen van zowel job crafting als betrokkenheid, zijn er drie regressieanalyses uitgevoerd. De afhankelijke variabelen in de hiërarchische multiële regressieanalyses waren achtereenvolgens affectieve-, continuïteits- en normatieve betrokkenheid. De controlevariabelen werkervaring en aantal uren werk werden telkens in het eerste blok opgenomen, waarna de subschalen van job crafting werden toegevoegd in het tweede blok. De methode was stepwise. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 4, 5 en 6. Alle modellen zijn significant ($F(1, 111) = 13.41$, $p < .01$; $F(1, 112) = 11.81$, $p < .01$; $F(1, 111) = 5.87$, $p < .05$) en verklaren respectievelijk 17.5%, 9.5% en 10.7% van de variantie in affectieve-, continuïteits- en normatieve betrokkenheid. Zoals te zien is in Tabel 4, heeft affectieve betrokkenheid een positief verband met uren per week ($\beta = .25$, $p < .01$) en verhogen van structurele hulpbronnen ($\beta = .32$, $p < .01$). Continuïteitsbetrokkenheid wordt alleen voorspeld door de controlevariabele werkervaring ($\beta = .31$, $p < .01$) en hangt met geen van de job crafting subschalen samen. Ook normatieve betrokkenheid wordt in het model alleen voorspeld door de controlevariabelen uren per week ($\beta = .36$, $p < .01$) en werkervaring ($\beta = -.24$, $p < .01$). Ondanks de correlatie met het verhogen structurele hulpbronnen ($r = .19$, $p < .05$) en verhogen uitdagende taakeisen ($r = .27$, $p < .01$), leveren deze aspecten van job crafting geen unieke bijdrage aan dit model wanneer er wordt gecontroleerd voor uren per

week en werkervaring. Hypothese 3 wordt dus slechts ten dele bevestigd voor affectieve betrokkenheid.

Hypothese 4 veronderstelt dat de positieve relatie tussen job crafting en betrokkenheid wordt gemedieerd door bevlogenheid. Deze hypothese is getoetst met behulp van de methode van Preacher en Hayes (2004). Voordat een mediatie-effect kan worden onderzocht, moet er worden voldaan aan drie voorwaarden. Ten eerste moet de onafhankelijke variabele (job crafting) samenhangen met de mediator (bevlogenheid), ten tweede moet de mediator samenhangen met de afhankelijke variabele en ten derde moet de onafhankelijke variabele samenhangen met de afhankelijke variabele (betrokkenheid). Tenslotte moet de significante relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele kleiner worden of verdwijnen wanneer er gecontroleerd wordt voor de mediator. Hypothese 4 betreft zowel de verschillende onderdelen van job crafting als de verschillende vormen van betrokkenheid. Echter, Hypothese 4 kan niet worden getoetst voor de afhankelijke variabelen continuïteits- en normatieve betrokkenheid, omdat daarbij een van de voorwaarden wordt geschonden. Geen enkele subschaal van job crafting hangt namelijk significant met continuïteitsbetrokkenheid samen. De derde voorwaarde wordt daarmee geschonden. Bij normatieve betrokkenheid wordt de tweede voorwaarde geschonden, omdat de mediator bevlogenheid niet samenhangt met deze vorm van betrokkenheid. In beide gevallen kan dus geen mediatie-effect worden geconstateerd.

Tabel 4 *Regressie van job crafting op affectieve betrokkenheid, gecontroleerd voor werkervaring en uren per week (N = 114)*

Variabelen	Model 1		Model 2	
	B	Bèta	B	Bèta
Werkervaring	1.04**	.27**	.95**	.25**
Verhogen structurele hulpbronnen			.52**	.32**
R^2 in %	7.5**		17.5**	
ΔR^2 in %	7.5**		10.0**	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

De mediatie analyse kan wel met affectieve betrokkenheid als afhankelijke variabele worden uitgevoerd. Er is ten eerste onderzocht of bevlogenheid de relatie tussen het verhogen van

Tabel 5 *Regressie van job crafting op continuïteitsbetrokkenheid, gecontroleerd voor werkervaring en uren per week (N = 114)*

Model 1		
Variabelen	B	Bèta
Werkervaring	1.14**	.31**
R^2 in %	9.5**	
ΔR^2 in %	9.5**	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

Tabel 6 *Regressie van job crafting op normatieve betrokkenheid, gecontroleerd voor werkervaring en uren per week (N = 114)*

Model 1		
Variabelen	B	Bèta
Uren per week	1.60**	.36**
Werkervaring	-.95*	-.24*
R^2 in %	10.7**	
ΔR^2 in %	10.7**	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .01$

structurele hulpbronnen en affectieve betrokkenheid medieert. Dit effect was significant ($B = 1.09$, 95% CI [.27, 2.49]) en er is sprake van reductie van de relatie tussen het verhogen van structurele hulpbronnen en affectieve betrokkenheid ($\beta = .32$, $p < .01$) wanneer voor bevlogenheid wordt gecontroleerd ($\beta = .21$, $p < .05$). We kunnen dus een partiële mediatie vaststellen. Voor het verhogen van sociale hulpbronnen kon het mediatie-effect niet worden getoetst, omdat deze vorm van job crafting niet significant samenhangt met de afhankelijke variabele, waarmee de derde voorwaarde wordt geschonden. Voor de laatste subschaal van job crafting, het verhogen van uitdagende taakeisen, kan de hypothese wel worden bevestigd ($B = .70$, 95% CI [.19, 1.48]). Ook hier is sprake van reductie van de relatie tussen verhogen uitdagende taakeisen en affectieve betrokkenheid ($\beta = .31$, $p < .01$) wanneer voor bevlogenheid wordt gecontroleerd ($\beta = .23$, $p < .05$). Bevlogenheid medieert dus voor een deel de relatie tussen verhogen uitdagende taakeisen en affectieve betrokkenheid. Kortom, voor continuïteits- en normatieve betrokkenheid kan er geen mediatie-effect worden

vastgesteld. De relatie tussen twee van de drie job crafting subschalen, namelijk het verhogen van structurele hulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen, en affectieve betrokkenheid, wordt wel gemedieerd door bevlogenheid. Hypothese vier wordt daarmee ook ten dele bevestigd.

4. Discussie

In het huidige onderzoek is onderzocht of job crafting en PsyCap samenhangen met bevlogenheid en organisatiebetrokkenheid, twee belangrijke onderwerpen in het huidige bedrijfsleven. Voor het onderzoek zijn vragenlijsten verspreid onder werknemers van 54 verschillende organisaties, waardoor de resultaten op meerdere sectoren van toepassing zijn. Job crafting en PsyCap bleken positief met zowel bevlogenheid als organisatiebetrokkenheid samen te hangen, waarbij vooral het sterke verband tussen PsyCap en bevlogenheid opviel. Hoewel niet definitief kon worden vastgesteld dat bevlogenheid beïnvloed wordt door een combinatie van psychologisch kapitaal en job crafting, waren er wel aanwijzingen in die richting. Verder waren er aanwijzingen in de richting van een mediërend effect van bevlogenheid. Medewerkers die hun structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen verhogen zijn meer bevlogen, hetgeen vervolgens weer samenhangt met hun organisatiebetrokkenheid. Dit mediatie-effect werd overigens alleen voor affectieve betrokkenheid en niet voor continuïteits- en normatieve betrokkenheid gevonden.

4.1 Job crafting, bevlogenheid en PsyCap

Uit de resultaten is gebleken dat job crafting positief samenhangt met bevlogenheid. Hoe meer werknemers hun structurele en sociale hulpbronnen verhogen, hoe meer bevlogen ze zich voelen. Daarnaast geldt dat als zij langer werkzaam zijn bij hun organisatie, ze ook meer bevlogen zijn. Ondanks dat de verwachting was dat niet alleen het verhogen van hulpbronnen samen zou gaan met meer bevlogenheid, maar ook het verhogen van uitdagende taakeisen, kon dit verband niet worden bevestigd. Halbesleben (2010) gaf aan dat bevlogenheid, maar ook werktevredenheid en betrokkenheid, vaak vooral het resultaat zijn van de aanwezigheid van veel hulpbronnen. Het zou kunnen dat het effect van uitdagende taakeisen op bevlogenheid inderdaad minder groot is dan het effect van sociale en structurele hulpbronnen.

Een andere mogelijke verklaring is dat het verhogen van uitdagende taakeisen niet alleen maar energie oplevert. Uitdagende taakeisen kunnen weliswaar zorgen voor meer uitdaging, motivatie en energie, maar tegelijkertijd zijn het nog steeds taakeisen, wat kan

betekenen dat ze ook stress opleveren en daarmee energie kosten (Tims, Bakker & Derks, 2012b). Het is goed voor te stellen dat dit vooral het geval is wanneer de uitdagende taakeisen nieuw zijn. Als een werknemer eenmaal goed om kan gaan met deze taakeisen, zouden die meer energie kunnen opleveren dan ze kosten.

Een tweede mogelijkheid is dat de vragen over taakeisen uit de gebruikte vragenlijst (Tims et al., 2013) niet goed aansluiten bij de groep werknemers uit dit onderzoek. Er zijn bijvoorbeeld twee items over projecten opgenomen ('als het rustig is op mijn werk, zie ik dat als een kans om nieuwe projecten op te starten' en 'als er een interessant project voorbij komt, bied ik mezelf proactief aan als projectmedewerker'). Het zou kunnen dat werknemers in het huidige onderzoek zich hier niet in herkennen, omdat zij in hun baan niet te maken hebben met projecten (of het niet zo noemen). Dit zou de resultaten vertekend kunnen hebben. Tims en collega's (2013) gaven zelf ook al aan dat de resultaten met betrekking tot hun subschaal over het verhogen van uitdagende taakeisen niet eenduidig waren, aangezien werknemers die aangaven dat ze hun uitdagende taakeisen verhoogd hadden, op een later tijdstip geen hoger niveau van deze taakeisen lieten zien.

Naast het verhogen van structurele en sociale hulpbronnen, bleek ook PsyCap een positief verband te hebben met bevlogenheid. Mensen die beschikten over meer persoonlijke hulpbronnen, waren tevens meer bevlogen. Deze bevinding sluit aan bij eerder onderzoek (Xanthopoulou et al., 2009). De verwachting was dat werknemers met een hoge mate van hoop, optimisme, weerbaarheid en eigeneffectiviteit beter zouden slagen in het job crafting. Verwacht werd ook dat een combinatie van job crafting en een hoge mate van PsyCap gepaard zou gaan met een nog hogere mate van bevlogenheid. Dit interactie-effect kon echter niet worden vastgesteld in het huidige onderzoek. Een mogelijke verklaring daarvoor kan zijn dat de respondenten omwille van de analyse in groepen moesten worden verdeeld (hoog/laag op job crafting en PsyCap). Een dergelijke dichotomisering leidt per definitie tot informatieverlies en vermindert daardoor de kans op het vinden van significante uitkomsten. Het zwakke interactie-effect dat naar voren kwam uit de regressieanalyse kon – na dichotomisering – dus niet gereproduceerd worden met een variantieanalyse.

Een andere verklaring zou kunnen zijn dat er sprake is van een mediërend, in plaats van een modererend effect van PsyCap. Onderzoek van Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2007) heeft aanwijzingen geleverd voor een dergelijk effect. Zij vonden dat de aanwezigheid van hulpbronnen het optimisme en de eigeneffectiviteit van werknemers bevordert, wat het gevoel van controle over hun werkomgeving vergroot. Als gevolg hiervan

zijn ze zelfverzekerder en trots op hun werk en geven ze er meer betekenis aan. Dit zorgt er op zijn beurt weer voor dat werknemers meer bevlogen zijn. Aangezien werknemers er door middel van job crafting voor kunnen zorgen dat ze beschikken over meer hulpbronnen, is het plausibel dat job crafting op die manier zorgt voor meer optimisme en eigeneffectiviteit. Xanthopoulou en anderen (2007) vonden dit mediatie-effect alleen voor deze twee onderdelen van PsyCap, maar het zou kunnen dat dit ook geldt voor hoop en weerbaarheid. Dit zou dus betekenen dat job crafting kan leiden tot meer PsyCap, wat vervolgens weer zorgt voor meer bevlogenheid. Er is meer onderzoek nodig om te bestuderen hoe deze constructen precies met elkaar verband houden.

4.2 Job crafting, betrokkenheid en bevlogenheid

Het verwachte verband tussen job crafting en betrokkenheid kon slechts ten dele worden vastgesteld voor affectieve betrokkenheid. Werknemers die meer deden aan het verhogen van structurele hulpbronnen, bleken zich meer affectief betrokken te voelen bij de organisatie. Dat er geen relatie is gevonden met continuïteits- en normatieve betrokkenheid, is wellicht te verklaren door het feit dat deze twee vormen van betrokkenheid op een belangrijk punt verschillen van affectieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid verwijst naar een *gevoel* van verbondenheid met de organisatie en de wil om er bij te horen (Meyer & Allen, 1991) en is dus van toepassing op mensen die zich intrinsiek verbonden voelen met de organisatie. Normatieve betrokkenheid treedt daarentegen op wanneer werknemers het gevoel hebben loyaal te moeten zijn naar de organisatie. Deze vorm van betrokkenheid komt dus voort uit een moreel plichtsbesef en niet vanuit het gevoel van oprechte betrokkenheid. Hetzelfde geldt voor continuïteitsbetrokkenheid omdat dit van toepassing is op een werknemer die bij zijn organisatie betrokken blijft omdat het niet anders kan, bijvoorbeeld doordat hij denkt dat hij toch geen andere baan zal kunnen vinden. Affectieve betrokkenheid verwijst dus meer naar een gevoel, terwijl normatieve- en continuïteitsbetrokkenheid meer cognitief van aard zijn, omdat ze een bewust besluit veronderstellen. Uit onderzoek is gebleken dat de drie vormen van betrokkenheid daadwerkelijk verschillende constructen zijn en dat affectieve betrokkenheid de sterkste verbanden vertoont met organisatie uitkomsten en uitkomsten voor de werknemer, zoals minder verzuim, prestatie en *organizational citizenship behavior* (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Dat blijkt dus ook in het huidige onderzoek het geval te zijn.

Van alle vormen van job crafting blijkt het verhogen van structurele hulpbronnen de sterkste relatie te hebben met affectieve betrokkenheid. Het verhogen van sociale hulpbronnen

en het verhogen van uitdagende taakeisen lijken geen uniek effect te hebben op betrokkenheid. Een mogelijke verklaring is dat het verhogen van sociale hulpbronnen niet direct samengaat met meer betrokkenheid, maar dat het een buffer vormt voor wanneer het minder goed gaat met de werknemer. Sociale steun is immers een bekende buffer tegen stress op het werk (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Het zou kunnen dat werknemers steun van anderen ervaren als ze hun sociale hulpbronnen vergroten, bijvoorbeeld door meer feedback te vragen aan collega's of door te vragen of hun leidinggevende tevreden over hen is. Uitdagende taakeisen werden in eerder onderzoek wel geassocieerd met betrokkenheid (Bakker, Van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010). Wellicht ligt het aan de beperkingen van het huidige onderzoek dat dit verband nu niet wordt gereproduceerd. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat de vragenlijst niet helemaal aansluit bij de groep werknemers die meegedaan heeft aan dit onderzoek, zoals hierboven uiteengezet is.

Tot slot is in de huidige studie onderzocht of bevlogenheid een mediërend effect heeft op de relatie tussen job crafting en betrokkenheid. Dat wil zeggen dat verondersteld wordt dat job crafting een indirect effect heeft op betrokkenheid, via bevlogenheid. Ook dit mediatie-effect kon alleen deels worden bevestigd voor affectieve betrokkenheid. Het bleek dat deelnemers die meer deden aan het verhogen van structurele hulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen meer bevlogenheid ervoeren, wat vervolgens weer samenhang met meer affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Voor het verhogen van sociale hulpbronnen vonden we dit verband niet, omdat deze vorm van job crafting in dit onderzoek geen positief verband vertoonde met betrokkenheid. Deze bevinding is in strijd met het JD-R model (Bakker & Demerouti, 2007), aangezien volgens dit model te verwachten is dat mensen die bijvoorbeeld meer steun van hun collega's ervaren en meer feedback van hun leidinggevende krijgen, zich ook meer betrokken zullen voelen bij de organisatie, al dan niet via het ervaren van meer bevlogenheid. Deze relatie is reeds vaker gevonden (Schaufeli & Taris, 2013). Een aannemelijke verklaring voor het feit dat dit verband in het huidige onderzoek niet gerepliceerd kon worden, is moeilijk te vinden. Daarover kan slechts worden gespeculeerd. Zo zou het kunnen zijn dat het feit dat het onderzoek bij werknemers van verschillende organisaties is uitgevoerd een rol speelt.

4.3 Beperkingen van het huidige onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek

Het huidige onderzoek kent een aantal beperkingen. Een eerste beperking is dat de groep participanten niet representatief is voor de Nederlandse werkende bevolking. Het viel op dat

de meerderheid van de deelnemers hoog opgeleid was. Ook werkte het grootste deel van de hen in de gezondheids- en welzijnszorg. Ondanks dat er in totaal 54 bedrijven vertegenwoordigd waren in deze studie, beperkt dit de generaliseerbaarheid naar lager opgeleiden en werknemers uit andere sectoren.

Een andere beperking van het huidige onderzoek is de geringe respons. Van de 252 mensen die waren begonnen aan de vragenlijst, heeft slechts 46% die afgemaakt, waardoor er een steekproef overbleef van 114 deelnemers. Een mogelijke verklaring voor dit hoge uitvalspercentage is de lengte van de enquête, die deelnemers mogelijk heeft afgeschrikt. Met een grotere en homogener groep werknemers zal er in de toekomst meer informatie kunnen worden verzameld, die breder generaliseerbaar is.

Een volgende beperking is het cross-sectionele karakter van het huidige onderzoek. Doordat de vragenlijst op één moment is afgenomen, is het niet mogelijk om uitspraken te doen over causaliteit. Vooral bij de mediatieanalyse die in deze studie is gedaan, is dit een nadeel. Er kan nu slechts worden geconcludeerd dat het verband tussen verhogen van structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen en betrokkenheid mogelijk wordt gemedieerd door bevlogenheid, maar we kunnen niet stellen dat deze vormen van job crafting ook daadwerkelijk voorafgaan aan bevlogenheid, wat weer leidt tot betrokkenheid. Deze beperking kan in vervolgonderzoek vermeden worden door gebruik te maken van longitudinaal onderzoek met meerdere meetmomenten.

Een laatste beperking van de huidige studie betreft het feit dat niet de volledige job crafting vragenlijst gebruikt kon worden. Op grond van de voorbereidende analyses werd besloten om de subschaal verlagen van belemmerende taakeisen niet mee te nemen in de analyses. In de literatuur is een verklaring te vinden voor het feit dat deze vorm van job crafting andere effecten lijkt te hebben dan de overige vormen. Zo bleek dat het verlagen van belemmerende taakeisen als enige een positief verband had met cynisme (Tims et al., 2013) en als enige niet gerelateerd was aan bevlogenheid (Tims et al., 2012a). Een mogelijke reden hiervoor is dat belemmerende taakeisen onder de hygiënefactoren van Herzberg (1966) geschaard kunnen worden. In tegenstelling tot motivatiefactoren, die kunnen zorgen voor meer motivatie en meer tevredenheid, leiden hygiënefactoren juist tot minder tevredenheid. Het is echter niet zo dat werknemers, door het verwijderen van deze hygiënefactoren, tevredener worden, zo stelt Herzberg (1966). Het verlagen van belemmerende taakeisen zou er slechts voor kunnen zorgen dat medewerkers minder ontevreden worden of dat ze minder stress ervaren, maar het kan er niet toe leiden dat ze meer tevreden of bevlogen worden

(Demerouti, 2014). Hiermee lijkt het verlagen van belemmerende taakeisen eerder op een coping-strategie dan een vorm van job crafting. Toekomstig onderzoek moet uitwijzen in hoeverre deze interpretatie juist is.

4.4 Praktische implicaties

Het huidige onderzoek heeft laten zien dat job crafting, met name het verhogen van structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen, samenhangt met bevlogenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Ook eerdere onderzoeken hebben dit verband gevonden. We kunnen dus stellen dat job crafting een belangrijke rol speelt bij deze beide aspecten, die niet alleen voor de werknemer, maar ook voor de organisatie gunstig uit kunnen pakken. Bovendien is bekend dat zelf geïnitieerde veranderingen in het werk een langer durend effect hebben dan veranderingen die bijvoorbeeld door een leidinggevende zijn ingevoerd. (Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc, 2009). Als werknemers zelf invloed uit kunnen oefenen op hun werkomgeving, zijn ze meer gemotiveerd en ervaren ze een hoger niveau van welzijn. Het is goed voor te stellen dat leidinggevenden het job craftings-gedrag van hun werknemers willen controleren, bijvoorbeeld om te kijken of de veranderingen ook passen bij de doelstellingen van de organisatie. Omdat job crafting echter veel positieve uitkomsten kan hebben, is het belangrijk om werknemers zelf de ruimte te geven om dit gedrag te ontplooiën.

Naast job crafting bleek dat ook PsyCap positief gerelateerd is aan bevlogenheid en betrokkenheid. Zoals eerder aangegeven zijn de persoonlijke hulpbronnen die tezamen het concept van PsyCap uitmaken deels verankerd in de persoonlijkheid, maar zijn ze ook te trainen (Luthans et al., 2007). Aangezien PsyCap op den duur tot meer bevlogenheid kan leiden, kan het voor organisaties interessant zijn om hun medewerkers een dergelijke training aan te bieden. Een voorbeeld van een succesvolle training die gericht is op het verhogen van hoop, optimisme, weerbaarheid en eigeneffectiviteit is gegeven door Wild en collega's (2012). Nadat deelnemers deze training hadden gedaan, ervoeren zij daadwerkelijk een hoger niveau van PsyCap.

4.5 Conclusie

Concluderend kan uit de resultaten van deze studie worden opgemaakt dat zowel het verhogen van hulpbronnen en taakeisen op het werk (job crafting) als persoonlijke hulpbronnen, in de vorm van PsyCap, een rol speelt bij de mate waarin werknemers bevlogen zijn en zich betrokken voelen bij de organisatie. Het verhogen van sociale en structurele hulpbronnen

vertoont het sterkste verband met bevlogenheid, terwijl betrokkenheid de sterkste relatie vertoont met het verhogen van structurele hulpbronnen. Voor het verwachte interactie-effect waarbij een combinatie van PsyCap en job crafting zorgt voor een nog hoger niveau van bevlogenheid, kon niet genoeg bewijs worden gevonden. Ook het verwachte indirecte verband, waarbij job crafting via bevlogenheid samengaat met meer betrokkenheid, kon slechts ten dele worden bevestigd. Desondanks kunnen we stellen dat zowel job crafting als PsyCap een belangrijke rol spelen bij bevlogenheid en betrokkenheid van werknemers bij hun organisatie. Dit biedt kansen voor werknemers en werkgevers, aangezien deze organisatie uitkomsten voor veel voordelen kunnen zorgen.

Referenties

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 1-18.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, *20*, 265-269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*, 4-28.
- 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., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *29*, 147-154.
- 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. doi:10.1080/02678370802393649
- job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*, 170-180.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, *65*, 1359-1378.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, *9*, 3-16.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, *84*, 191.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? Retrieved from the website of positive organizational scholarship on april, 15, 2011.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, *19*, 237-247.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).

- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*, 353-367.
- 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*, *8*, 102-117.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing
- Jak, S., & Evers, A. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag & Organisatie*, *23*, 158-171.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *13*, 75-92.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*, 541-572.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, *33*, 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Lyons. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, *23*, 25-36.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, *18*, 173-195. doi:10.1108/CDI-10-2012-0102
- Ouweneel, E., Schaufeli, W. B. & Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: Interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, *22*, 118-135.
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European*

- Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 60-67.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Breevaart, K. (2013). Job crafting als sleutel tot succesvolle organisatieverandering. *Gedrag & Organisatie*, 26, 32-45.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141. doi:10.1002/job.1783
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Richardson, A. M., Burke, R. J., & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13, 555.
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 1-25.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten [Work engagement: The measurement of a concept]. *Gedrag & Organisatie*, 17, 89-112.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de arbeids-en gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 5, 135-177.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991). *Hope and health*. Pergamon Press.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,

- (*ahead-of-print*), 1-15. doi:10.1080/1359432X,2014.969245
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). De job demands-resources benadering van job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26, 16-31.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012a). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012b). Werknemers in actie. *Scherp in werk: Motivatie, Zelfsturing en inzetbaarheid op het werk* 7, 53-75.
- Van Dam, K. (2013). In beweging: Over het aanpassingsvermogen van werknemers in dynamische werksituaties. *Gedrag & Organisatie*, 26, 311-328.
- Vink, J., Ouweneel, E., & Le Blanc, P. M. (2011). Psychologische energiebronnen voor bevlogen werknemers: Psychologisch kapitaal in het job demands-resources model. *Gedrag & Organisatie*, 24, 101.
- Wild, U., Ouweneel, E., Schaufeli, W. B., & Le Blanc, P. M. (2012). Bevlogen aan het werk: een web-based training. *Scherp in werk: Motivatie, zelfsturing en inzetbaarheid op het werk*, 79-97.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.

Bijlage I: Vragenlijst

Onderzoek Job Crafting

Beste deelnemer,

Fijn dat u wilt deelnemen aan dit onderzoek over 'job crafting' (baanboetseren)!

Deze vragenlijst gaat over uw persoonlijke werksituatie en heeft dus een individueel karakter. Het is belangrijk dat u de gehele vragenlijst zelf invult. Het gaat om uw eigen mening en ervaringen en er zijn dan ook geen goede of foute antwoorden. Geef steeds het antwoord wat het beste bij u past.

De door u verstrekte informatie zal anoniem en strikt vertrouwelijk worden behandeld en zal niet aan derden worden verstrekt.

Op de volgende pagina begint de vragenlijst. Eerst zullen er een paar vragen komen over algemene persoonlijke gegevens. Daarna volgen een aantal stellingen over u en uw werksituatie. U kunt hierbij steeds aangeven in hoeverre elke stelling op u van toepassing is. Lees telkens eerst zorgvuldig de instructie door, de antwoordmogelijkheden verschillen per onderdeel.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 15 minuten duren.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Algemene persoonlijke gegevens

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is uw leeftijd (in jaren)?

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Lagere school/basisonderwijs
- MAVO/VMBO, LBO
- HAVO
- VWO
- MBO (MTS, MEAO)
- HBO (HTS, HEAO)
- WO

Wat is de naam van de organisatie waar u werkzaam bent? (Deze naam zal niet worden gepubliceerd en is alleen nodig om uw gegevens te kunnen koppelen aan die van collega's, voor de analyse.)

In welke sector bent u werkzaam?

- Landbouw, bosbouw en visserij
- Industrie
- Bouw
- Handel
- Logistiek
- ICT
- Bank- en verzekeringswezen
- Communicatie
- Onderwijs
- Overheid
- Gezondheids- en welzijnszorg
- Cultuur, sport en recreatie

Anders, namelijk: _____

Hoe lang bent u werkzaam bij uw organisatie?

- Minder dan 6 maanden
- 6 maanden tot 1 jaar
- 1 jaar tot 3 jaar
- 3 jaar tot 5 jaar
- Meer dan 5 jaar

Heeft u een leidinggevende functie?

- Ja
- Nee

Heeft u een leidinggevende?

- Ja
- Nee

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

- Minder dan 10
- 10 tot 20
- 20 tot 30
- 30 tot 40
- 40 tot 50
- Meer dan 50

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

- Minder dan 10
- 10 tot 20
- 20 tot 30
- 30 tot 40
- 40 tot 50
- Meer dan 50

Job Crafting

Job Crafting gaat over de veranderingen die werknemers zelf aanbrengen in hun baan om hun functioneren in termen van welzijn, werk-gerelateerde attitudes of gedrag te optimaliseren.

Sommige mensen brengen veranderingen aan in hun werk of hun baan, anderen niet. In welke mate geeft u zelf vorm aan uw baan? Geef bij elke uitspraak aan in hoe vaak u het betreffende gedrag laat zien door steeds het best passende antwoord te kiezen.

1=nooit, 2=soms, 3=regelmatig, 4=vaak en 5=heel vaak

1. Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut
2. Ik zorg ervoor dat ik niet te veel hoef om te gaan met personen wier problemen mij emotioneel raken
3. Ik vraag collega's om advies
4. Ik probeer mezelf bij te scholen
5. Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen
6. Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk
7. Ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik iets doe

8. Ik zorg ervoor dat ik minder moeilijke beslissingen in mijn werk hoef te nemen
9. Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk
10. Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren
11. Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk moet verrichten
12. Ik zoek inspiratie bij mijn leidinggevende
13. Ik neem geregeld extra taken op me hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang
14. Ik probeer mezelf te ontwikkelen

15. Ik zorg ervoor dat ik niet te veel hoef om te gaan met mensen die onrealistische verwachtingen hebben
16. Als het rustig is op mijn werk, zie ik dat als een kans om nieuwe projecten op te starten
17. Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen
18. Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoef te verrichten
19. Ik probeer mijn werk wat zwaarder te maken door de onderliggende verbanden van mijn

werkzaamheden in kaart te brengen

20. Als er een interessant project voorbij komt, bied ik mezelf proactief aan als projectmedewerker

21. Ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoeft te concentreren

Bevlogenheid

De volgende vragen hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt.

Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

0=nooit, 1=sporadisch/een paar keer per jaar of minder, 2=af en toe/eens per maand of minder, 3=regelmatig/een paar keer per maand, 4=dikwijls/eens per week, 5=zeer dikwijls/een paar keer per week en 6=altijd/dagelijks.

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

Organisatiebetrokkenheid

De volgende vragen hebben betrekking op uw betrokkenheid bij de organisatie waar u werkzaam bent. Wilt u voor iedere uitspraak aangeven in hoeverre u het ermee eens bent?

1=helemaal mee oneens, 2=mee oneens, 3= een beetje mee oneens, 4= een beetje mee eens, 5=mee eens en 6=helemaal mee eens

1. Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen
2. Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor
3. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
4. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie
5. Deze organisatie betekent veel voor mij
6. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen
7. Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen

8. Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen
9. Als ik niet al zo veel van mezelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken
10. Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden
11. Ik vind dat ik het aan mijn huidige werkgever verplicht ben om te blijven
12. Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten
13. Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen
14. Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben

Psychologisch Kapitaal

Er volgen nu enkele vragen over hoe u op dit moment tegen uw werk aankijkt. Wilt u voor elke uitspraak aangeven in hoeverre u het ermee eens bent?

1=helemaal mee oneens, 2=mee oneens, 3= een beetje mee oneens, 4= een beetje mee eens, 5=mee eens en 6=helemaal mee eens

1. Ik vertrouw erop dat ik, als ik mij in een moeilijke situatie bevind in mijn werk, een oplossing kan vinden
2. Op dit moment streef ik mijn werkdoelen na op energieke wijze
3. Er zijn veel manieren om problemen op te lossen
4. Op dit ogenblik beschouw ik mezelf als succesvol in mijn werk

5. Ik kan veel manieren bedenken om mijn huidige werkdoelen te bereiken
6. Op dit moment bereik ik de doelstellingen die ik in mijn werk voor mezelf gesteld heb

7. Ik bekijk mijn werk altijd van de zonnige kant
8. Ik ga uit van een goede afloop, ook als er dingen onzeker zijn in mijn werk
9. Als er iets fout kan gaan in mijn werk, dan gaat het ook fout
10. Ik bekijk mijn werk altijd van de zonnige kant
11. Ik ben optimistisch wat betreft de toekomst binnen het werk
12. Zaken in mijn werk lopen nooit zoals ik dat zou willen

13. Mijn motto in het werk is: achter de wolken schijnt de zon
14. Als ik een tegenslag heb in mijn werk, heb ik er moeite mee om er weer bovenop te komen en verder te gaan
15. Normaal gesproken kan ik in mijn werk goed omgaan met moeilijkheden
16. Ik kan goed zonder hulp van anderen werken als dat nodig is
17. Gewoonlijk neem ik stressvolle dingen in het werk er gewoon bij
18. Moeilijke momenten in het werk kan ik best aan, want ik heb al voor hetere vuren gestaan

19. Ik kan veel zaken tegelijk behandelen in mijn werk
20. Als er zich op mijn werk moeilijke problemen voordoen, weet ik die op te lossen
21. Op mijn werk bereik ik mijn doel, ook wanneer er zich onverwachte situaties voordoen
22. Als ik obstakels op mijn werk tegenkom vind ik altijd wel een manier om ze te omzeilen
23. Ook al kost het mij veel tijd en energie, ik bereik op mijn werk wat ik wil
24. Als er iets nieuws op mij afkomt op het werk weet ik altijd wel hoe ik daar mee om moet gaan

