

# **De keerzijde van job crafting**

*Een onderzoek naar de relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen, waargenomen inzetbaarheid en potentiële mediators*

---

Faculteit Sociale Wetenschappen  
Master thesis Sociale- en Organisationspsychologie  
Tessa Havenaar (F140701/5579252)

Eerste beoordelaar: Veerle Brenninkmeijer

Tweede beoordelaar: Maria Peeters

17 juni 2016

Aantal woorden: 9.078

## Samenvatting

Het doel van dit onderzoek was inzicht te verschaffen in de relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Er is onderzocht of bevlogenheid, emotionele uitputting en taak- en contextprestatie mediërende factoren zijn in de relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. De data werden verzameld door middel van een online-vragenlijst. Deelnemers van deze vragenlijst zijn geworven via social media en onder kandidaten van een werving- en selectiebureau in de life sciences ( $N = 353$ ). In overeenstemming met de verwachtingen stond het craften van belemmerende taakeisen negatief in verband met waargenomen inzetbaarheid. Daarnaast lieten de resultaten zien dat bevlogenheid, emotionele uitputting en taak- en contextprestatie een mediërende rol spelen in deze relatie. De bevindingen suggereren dat het craften van belemmerende taakeisen negatieve implicaties met zich meebrengt. In de discussie worden de gevolgen voor zowel vervolgonderzoek als de praktijk beschreven.

*Kernwoorden: job crafting, inzetbaarheid, bevlogenheid, burn-out, prestatie*

## Abstract

The purpose of this study was to examine the relationship between crafting hindering demands and perceived employability. It was examined whether engagement, emotional exhaustion, and in-role and extra-role performance are mediating factors in the relationship between crafting hindering demands and perceived employability. The data were gathered through social media and among candidates of a recruitment and selection agency in the life sciences ( $N = 353$ ). In accordance with the expectations, crafting hindering demands was negatively related to perceived employability. Furthermore, the results showed that engagement, emotional exhaustion, and inrole- and extrarole performance have a mediating role in this relationship. The findings suggest that crafting hindering demands will entail negative implications. The consequences for future research and in practice will be described in the discussion.

*Keywords: job crafting, employability, engagement, burn-out, performance*

## Inleiding

In de huidige samenleving komen organisaties regelmatig in aanraking met uitdagingen die worden veroorzaakt door een dynamische arbeidsmarkt, globale concurrentie en technologische innovatie (Ouweneel, Taris, Van Zolingen & Schreurs, 2009). Mede hierdoor zijn er nieuwe en complexere werkvormen ontstaan zoals teamwerk, telewerk en zelfregulerend werken (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000; Peeters, De Jonge & Taris, 2013). Deze aspecten hebben invloed op het baanontwerp van werknemers (Grant & Parker, 2009). Door de toegenomen baancomplexiteit is het steeds moeilijker voor organisaties om optimale baanontwerpen voor iedere individuele werknemer tot stand te brengen (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Managers kunnen niet meer uitsluitend statische banen ontwerpen, maar zijn gedwongen om meer flexibele banen te creëren (Grand & Parker, 2009). Daarom wordt de traditionele focus van het top-down aanpassen van deze baanontwerpen tegenwoordig aangevuld met een bottom-up benadering waarin werknemers zelf initiatief nemen om hun eigen baankarakteristieken te optimaliseren (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Grand & Parker, 2009). Tevens wordt er van werknemers verwacht dat zij zich proactief opstellen en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling om inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Proactieve gedragingen worden geïnitieerd door een persoon voorafgaand aan een toekomstige situatie en omvat het nemen van regie om zo verandering teweeg te brengen (Parker & Collins, 2010). Proactief gedrag leidt tot betere prestaties op het werk (Griffin, Neal & Parker, 2007).

*Job crafting* is een vorm van dergelijk proactief gedrag. Door middel van job crafting brengen werknemers hun baanontwerp meer in lijn met de eigen persoonlijke voorkeuren en vaardigheden (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Over het algemeen lijkt job crafting tot positieve uitkomsten te leiden (Berg et al., 2008), maar dit geldt waarschijnlijk niet voor alle vormen van crafting (Tims, Bakker & Derks, 2012). Dit onderzoek richt zich op een specifieke vorm van crafting: het reduceren van belemmerende taakeisen. Deze belemmerende taakeisen worden gezien als blokkades die persoonlijke groei en succes in de weg staan. Ze stimuleren ineffectieve emoties en coping-stijlen en veroorzaken stress en negatieve emoties (Crawford, LePine & Rich, 2010). Voorbeelden van belemmerende taakeisen zijn rol-ambigüiteit en een disbalans tussen werk en privé (Tims et al., 2012). Verwacht wordt dat werknemers deze belemmerende taakeisen zullen craften wanneer ze niet aan deze eisen kunnen voldoen of als deze taakeisen aangrijpend zijn (Tims et al., 2012; Crawford et al., 2010). Werknemers kunnen belemmerende taakeisen craften door bijvoorbeeld emotioneel inspannend werk te vermijden en werkdruk te verminderen (Tims et al., 2012).

Het doel van dit onderzoek is om het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en de waargenomen inzetbaarheid van werknemers in kaart te brengen. Dit verband wordt verder onderzocht naar aanleiding van het onderzoek van Brenninkmeijer en Hekkert – Koning (2015). Brenninkmeijer en Hekkert – Koning (2015) vonden een negatief verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Tevens worden in deze studie bevlogenheid, emotionele uitputting en taak- en contextprestatie als mogelijke mediërende factoren van dit verband verondersteld. Deze potentiële mediators geven ons wellicht inzicht in de mechanismen en processen die een mogelijke verklaring bieden voor waarom het craften van belemmerende taakeisen inzetbaarheid lijkt aan te tasten. In de praktijk is het raadzaam voor managers om aandacht te besteden aan welke rol job crafting speelt in hun organisatie, om zo een beter begrip te vormen van de positieve en negatieve gevolgen van job crafting (Berg et al. 2008). De resultaten van deze studie zijn toepasbaar in het stimuleren dan wel afremmen van specifieke soorten craft-gedragingen van werknemers.

### **Job crafting**

Job crafting is zelf-geïnitieerd gedrag van werknemers om baankarakteristieken fysiek en cognitief aan te passen. Het beïnvloedt de betekenis die een werknemer geeft aan het werk en de werkidentiteit van de werknemer (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Verondersteld wordt dat werknemers hun werkzaamheden craften, zodat ze beter aansluiten op de eigen motieven, krachten en passies (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Door te craften kan een werknemer beter omgaan met uitdagingen, beperkingen, veranderingen en onzekerheden in een baan (Berg et al., 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Baankarakteristieken kunnen op drie manieren worden aangepast. Ten eerste kan de werknemer de vormgeving en uitvoering van de taken aanpassen. Ten tweede kan een werknemer relaties met collega's op het werk aanpassen, door de aard en omvang van de interactie te veranderen. Ten derde kunnen werknemers hun baan cognitief veranderen, door een andere betekenis aan het werk te geven (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Functies met een hoge mate van autonomie en discretie bieden grotere kansen om te craften, maar het lijkt erop dat zelfs de meest rigide en beperkte baanontwerpen enige job crafting toelaten (Black & Ashford, 1995).

In recentere publicaties wordt job crafting beschreven als het aanpassen van beschikbare taakeisen en hulpbronnen (Tims & Bakker, 2010). Het *Job-Demands Resources Model* (JD-R model) ligt hieraan ten grondslag. Dit model suggereert dat verschillende typen taakeisen en hulpbronnen invloed hebben op de gezondheid en motivatie van werknemers (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Het JD-R model stelt twee psychologische processen voor die het welzijn en de prestaties van werknemers bepalen. Het motivatieproces verwijst naar de motiverende rol die

hulpbronnen hebben, wat leidt tot bevlogenheid, individuele groei en een stimulans is tot succes. Het uitputtingsproces verwijst naar het optreden van spanningen door taakeisen van de baan, waardoor iemand uitgeput raakt. Deze taakeisen kunnen resulteren in gezondheidsproblemen (Bakker & Demerouti, 2007). Beredeneerd vanuit dit model kan job crafting gedefinieerd worden als het teweegbrengen van veranderingen in het werk zodat taakeisen en hulpbronnen beter afgestemd worden op persoonlijke vaardigheden en behoeften (Tims & Bakker, 2010). Tims en collega's (2012) onderscheiden vier verschillende dimensies in job crafting met behulp van het JD-R model. Ten eerste is er sprake van het vergroten van structurele hulpbronnen zoals autonomie, ontwikkeling en variatie in gebruik van vaardigheden. Ten tweede is er sprake van het vergroten van sociale hulpbronnen zoals ondersteuning en feedback. Ten derde is er sprake van het vergroten van uitdagende taakeisen, die werknemers stimuleren om moeilijke taken of doelen te bereiken. Tot slot is er sprake van het verminderen van belemmerende taakeisen, waar dit onderzoek zich op richt (zie hierboven). In deze studie zal de JD-R model benadering van job crafting worden aangehouden.

Het craften van hulpbronnen en uitdagende taakeisen kan leiden tot positieve uitkomsten, zoals bevlogenheid, baantevredenheid, veerkrachtigheid en groei (Berg et al., 2008). Job crafting kan in een veeleisende periode echter een korte-termijn oplossing zijn om belemmerende taakeisen te verminderen en juist negatieve gevolgen teweeg brengen (Tims & Bakker, 2010). De positieve uitkomsten die worden gevonden bij de andere dimensies van job crafting, worden niet gevonden als er sprake is van het craften van belemmerende taakeisen. Zo vonden Tims, Bakker en Derks (2013a) een positieve relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en cynisme. Tims en collega's (2012) vonden geen significante relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en prestatie en inzetbaarheid.

### **Job crafting en waargenomen inzetbaarheid**

Dit onderzoek richt zich op het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en inzetbaarheid. Inzetbaarheid is een vorm van werk specifiek aanpassingsvermogen, waarbij werknemers hun carrièremogelijkheden identificeren en realiseren. Inzetbaarheid vereenvoudigt de beweging tussen twee banen, zowel binnen een organisatie als tussen organisaties (Fugate et al., 2004). Hoe inzetbaar een individu is, hangt af van hoe effectief hij of zij persoonlijke factoren kan vervormen om omgevingseisen tegemoet te komen (Chan, 2001). Er zijn verschillende vormen inzetbaarheid, namelijk de kans op werk binnen en buiten de organisatie, te weten interne en externe inzetbaarheid, en de kans op beter werk of ander werk, te weten kwalitatieve en kwantitatieve inzetbaarheid (De Cuyper & De Witte, 2008). In dit onderzoek wordt gekeken naar waargenomen

inzetbaarheid. Dit is de perceptie van iemand van zijn of haar mogelijkheden om een nieuwe baan te verkrijgen (Berntson, Sverke & Marklund, 2006).

Tims en collega's (2012) vonden een positieve relatie tussen het craften van uitdagende taakeisen of hulpbronnen en inzetbaarheid. Dit verband lijkt echter niet te gelden voor alle vormen van job crafting. Studies naar het craften van belemmerende taakeisen en inzetbaarheid vonden dit verband namelijk niet (Tims et al., 2012). Door middel van het craften van belemmerende taakeisen laten werknemers op een indirecte manier zien dat zij niet kunnen voldoen aan de eisen van een baan. Het craften van belemmerende taakeisen kan daarom worden geassocieerd met een verlaagde kans om een baan te behouden of om beter werk te krijgen (Tims et al., 2012). Brenninkmeijer en Hekkert – Koning (2015) vonden dan ook dat het craften van belemmerende taakeisen negatief in verband staat met waargenomen inzetbaarheid. Gebaseerd op deze bevindingen is de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 1: Er is sprake van een negatief verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid.*

### **Bevlogenheid als mediator**

Mogelijk speelt bevlogenheid een rol in de relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Bevlogenheid is een positieve, vervullende, affectieve-motivatie werktoestand die gerelateerd is aan welzijn en wordt gezien als tegenpool van burn-out (Bakker & Leiter, 2010). Bevlogenheid wordt gekenmerkt door drie aspecten, namelijk toewijding, absorptie en vitaliteit (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Toewijding omvat betrokkenheid in het werk. Betrokken werknemers ervaren gevoelens van betekenis, enthousiasme, inspiratie en trots. Absorptie omvat volledige concentratie op en verdieping in het werk. Vitaliteit omvat hoge energieniveaus, doorzettingsvermogen en inspanning (Schaufeli et al., 2002). Bevlogen werknemers hebben hogere energieniveaus, zijn enthousiast en zijn betrokken bij hun werk (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Bevlogenheid voorspelt dan ook organisatiesucces en financiële prestatie (Richman, 2006).

Indien werknemers hulpbronnen en uitdagende taakeisen craften, lijkt dit positief in verband te staan met bevlogenheid (Tims et al., 2012). Er zijn echter tegenstrijdige verwachtingen en resultaten gevonden voor de relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en bevlogenheid. Volgens het JD-R model zetten belemmerende taakeisen in een baan aan tot het uitputtingsproces, wat kan leiden tot gezondheidsproblemen (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008). Tims, Bakker en Derks (2013b) stellen dan ook dat het verlagen van belemmerende taakeisen stress

vermindert, maar niet automatisch bevlogenheid verhoogt. Ook Tims, Bakker, Derks en van Reijnen (2013c) stellen dat het craften van belemmerende taakeisen niet automatisch de motivatie verhoogt. Zij vonden een negatief verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en vitaliteit en geen verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en absorptie en toewijding. Ook Kroon, Kooij en van Veldhoven (2013) vonden geen significante relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en bevlogenheid. Een verklaring hiervoor vanuit het JD-R model is dat craften er voor zorgt dat belemmerende taakeisen verlagen en het uitputtingsproces vermindert, maar het motivatieproces niet wordt geactiveerd (Bakker & Demerouti, 2007).

Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli en Hetland (2012) vonden zelfs een negatieve relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en bevlogenheid. Dit negatieve verband wordt volgens Petrou en collega's (2012) veroorzaakt doordat het terugbrengen van emotionele, mentale of fysieke belasting het optimale niveau van uitdaging reduceert. Minder uitdaging leidt tot een minder stimulerende omgeving en een lagere bevlogenheid. Naar aanleiding van deze bevindingen zal de relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en bevlogenheid verder worden onderzocht en wordt deze als negatief verondersteld. De volgende hypothese is opgesteld:

*Hypothese 2a: Er is sprake van een negatief verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en bevlogenheid.*

Studies hebben aangetoond dat bevlogenheid positief in verband staat met inzetbaarheid (De Cuyper, Bernard-Oettel, Berntson, de Witte & Alarco, 2008; Berntson & Marklund, 2007; Schaufeli, 2015). Dit verband wordt ook gerepresenteerd in het motivatieproces van het JD-R model: Energiebronnen stimuleren bevlogenheid, wat vervolgens leidt tot positieve werkuitkomsten als inzetbaarheid (Demerouti et al., 2001). Een verklaring hiervoor is dat werknemers die bevlogen zijn, eerder in staat zijn om andere mogelijkheden binnen een organisatie op te zoeken en eerder gevoelens van controle over de loopbaan ervaren. Dit hangt samen met een hoge mate van inzetbaarheid (De Cuyper et al., 2008). Bevlogenheid geeft als mediërende factor mogelijk inzicht in de hierboven veronderstelde relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Op grond van deze redenering is de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 2b: Bevlogenheid medieert het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid.*

### **Burn-out als mediator**

Ook wordt burn-out in dit onderzoek meegenomen als mogelijke mediator tussen job crafting en waargenomen inzetbaarheid. Een burn-out is een langdurige reactie op chronische emotionele en interpersoonlijke stressoren op het werk en bestaat uit drie kerndimensies: emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Van emotionele uitputting is sprake wanneer een werknemer een algemeen tekort aan energie heeft. Depersonalisatie reflecteert een cynische attitude, onverschilligheid en terugtrekking van het werk of de organisatie in het algemeen. Verminderde persoonlijke bekwaamheid betekent dat een individu zichzelf en zijn of haar competenties negatief evalueert (Maslach et al., 2001). De huidige studie richt zich enkel op de dimensie emotionele uitputting, en bestudeert de andere dimensies exploratief.

Belemmerende taakeisen kunnen burn-out klachten tot gevolg hebben (Tims et al., 2012). Langdurende blootstelling aan belemmerende taakeisen kan leiden tot negatieve gezondheidsconsequenties zoals burn-out (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005; Schaufeli, Bakker & van Rehen, 2009). Dit komt omdat belemmerende taakeisen aanzetten tot het uitputtingsproces van het JD-R model en burn-out voorspellen (Tims et al., 2013b). Vanuit het JD-R model is te beredeneren dat hoe lager de belemmerende taakeisen zijn, hoe minder burn-out verschijnselen voorkomen (Demerouti et al., 2001). Tims en collega's (2012) vonden echter dat ook het craften van belemmerende taakeisen positief gerelateerd is aan burn-out. Tevens vonden Tims en collega's (2013a) een positieve relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en cynisme. Op basis van deze bevindingen is de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 3a: Er is sprake van een positief verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en emotionele uitputting.*

Burn-out kan leiden tot negatieve organisatie-uitkomsten (Schaufeli & Bakker, 2007). Verscheidene studies vonden dan ook dat burn-out negatief in verband staat met inzetbaarheid (De Cuyper, Raeder, van der Heijden & Wittekind, 2012; Schaufeli, 2015). Vanuit het JD-R model is een beargumentering dat belemmerende taakeisen het uitputtingsproces activeren. Dit proces kan aanzetten tot burn-out, wat mogelijk weer kan leiden tot verlaagde werkuitskomsten zoals inzetbaarheid (Demerouti et al., 2001). De Cuyper, Mäkikangas, Kinnunen, Mauno en de Witte (2012) vonden dan ook dat uitputting, een kerndimensie van burn-out, positief gerelateerd is aan baanonzekerheid, wat weer negatief gerelateerd is aan inzetbaarheid. Een beredenering hiervoor is dat uitputting zorgt voor een slechtere prestatie en een hogere absentie (Parker & Kulik, 1995). Vanuit de



redenatie van het JD-R model en eerdere bevindingen wordt er verwacht dat burn-out als mediërende factor meer inzicht biedt in het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Dit heeft geleid tot de volgende hypothese:

*Hypothese 3b: Emotionele uitputting medieert het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid.*

### **Prestatie als mediator**

Tevens wordt in dit onderzoek prestatie meegenomen als mogelijk mediërende factor tussen job crafting en waargenomen inzetbaarheid. Binnen prestatie wordt een onderscheid gemaakt tussen taakprestatie en contextprestatie. Onder taakprestatie vallen factoren die bijdragen aan het vervullen van de formele beschrijving van de baan (Borman & Motowidlo, 1993). Naast het vervullen van de formele baanbeschrijving vergroten werknemers ook organisatorische effectiviteit door middel van gedragingen buiten de formele richtlijnen. Deze gedragingen vallen onder contextprestatie en zijn van groot belang, aangezien ze de organisatorische, sociale en psychologische context voor procedures en taken vormen (Goodman & Svyantek, 1999). In veel studies wordt alleen taakprestatie meegenomen, terwijl contextprestatie ook van belang is voor werknemersprestatie (Williams & Anderson, 1991). Om deze reden worden beide prestatievormen meegenomen in dit onderzoek.

Tims, Bakker en Derks (2015) vonden een negatief verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en taakprestatie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat wanneer een werknemer belemmerende taakeisen vermindert, er wellicht ook minder mogelijkheden zijn om een goede prestatie op deze taakeisen te laten zien. Tevens zorgt het verminderen van de emotionele, mentale of fysieke belasting mogelijk voor een afname in het optimale niveau van uitdaging (Petrou et al., 2012). Ook vonden Tims en collega's (2013c) een negatief verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en teamprestatie. Zij vonden echter geen verband tussen het verlagen van belemmerende taakeisen en individuele prestatie. In dit onderzoek wordt verwacht dat het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en prestatie negatief is. Dit heeft geleid tot de volgende hypothese:

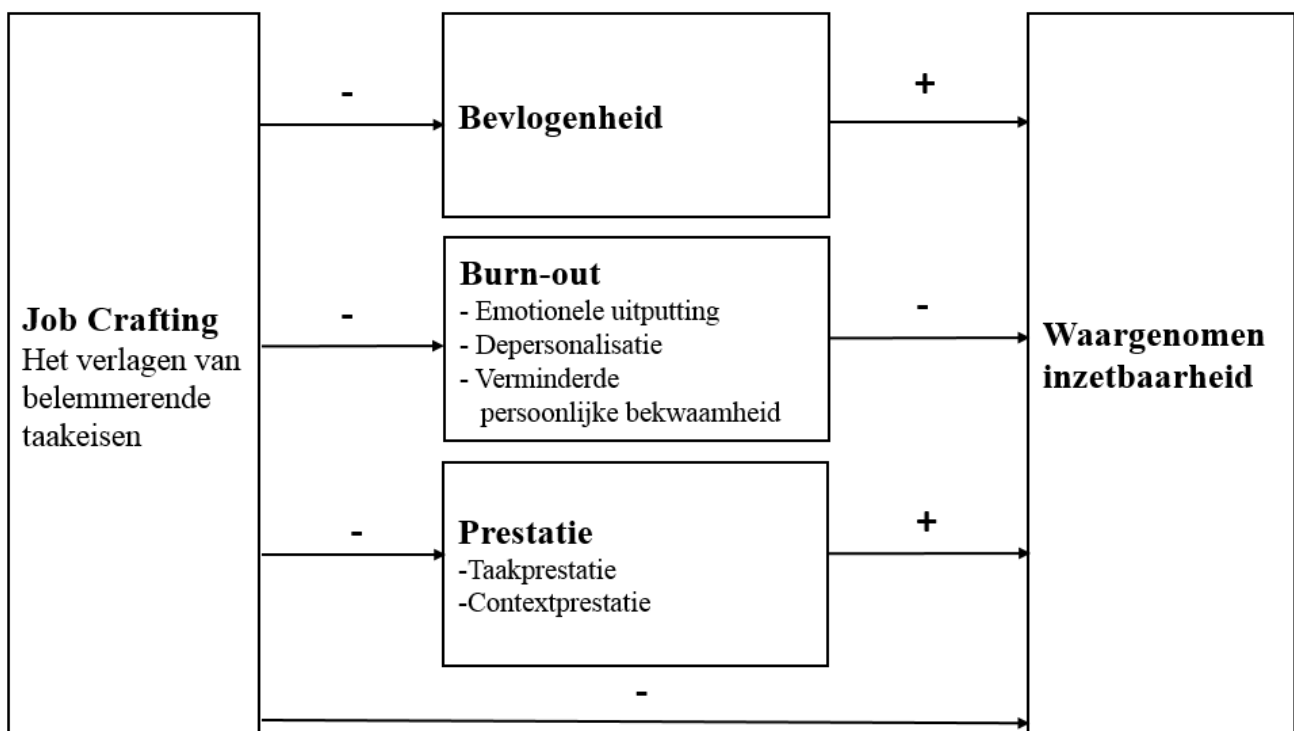
*Hypothese 4a: Er is sprake van een negatief verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en taak- en context prestatie.*

Inzetbaarheid wordt neergezet als een competitief voordeel: het staat in verband met prestaties en flexibiliteit (Van der Heijde & van der Heijden, 2006). Werknemers met een hogere inzetbaarheid zijn beter in staat hun taken uit te voeren en zijn gemotiveerder om extra inspanning te leveren zodat

ze een betere taakbeoordeling bewerkstelligen (Arocena, Núñez & Villanueva, 2007; Villanueva, 2005). Door het craften van belemmerende taakeisen laten werknemers indirect blijken dat zij niet kunnen voldoen aan de eisen van een baan en presteren niet optimaal. Dit staat in verband met een verminderde inzetbaarheid (Tims et al., 2012). Naar aanleiding van deze bevindingen wordt er verwacht dat prestatie een mediërende rol heeft in het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en inzetbaarheid. Gebaseerd op deze bevindingen is de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 4b: Taak- en context prestatie zijn mediërende factoren in het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid.*

Figuur 1 geeft de verwachte relaties en mediërende factoren tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid grafisch weer.



*Figuur 1.* Verwachte relaties en mediërende factoren tussen variabelen.

## Methode

### Procedure

De deelnemers van dit onderzoek zijn geworven onder kandidaten van het werving- en selectiebureau Derks & Derks B.V., een Nederlandse organisatie die actief is op het gebied van Life Sciences en gespecialiseerd is in assessments, coaching en HR-onderzoek. Tevens zijn er participanten geworven door middel van sociale netwerken als LinkedIn en Facebook. Participanten

hebben op 11 februari 2016 informatie ontvangen over het onderzoek, zoals het doel van het onderzoek ('Meer inzicht krijgen in job craften en de toepassing ervan'), instructie, vertrouwelijkheid, anonimiteit en belang. Op 2 maart 2016 ontvingen de deelnemers de link naar de vragenlijst. Een herinnering voor het deelnemen aan het onderzoek is na twee weken verzonden. De volledige vragenlijst is afgenomen in samenwerking met een onderzoek naar job crafting en carrière-competenties. Om deze reden zijn in de vragenlijst ook items over carrière-competenties opgenomen. De vragenlijst is gesloten op 18 april 2016. Participanten konden hun e-mail adres invullen indien ze geïnformeerd wilden worden over de resultaten. Ook werd participanten gevraagd een individuele code aan te maken, die kan worden gebruikt voor longitudinaal onderzoek.

### **Participanten**

353 participanten hebben de vragenlijst ingevuld (responspercentage Derks & Derks: 2.5%). 52.7% van de participanten was vrouw en 47.3% van de participanten was man. 72.0% van deze participanten is via Derks & Derks, B.V. geworven. De participanten hadden leeftijden tussen de 20 en 68 jaar met een gemiddelde leeftijd van 42.3 (SD = 12.6). De meeste participanten (69.4%) hadden meer dan 10 jaar werkervaring. Het merendeel van de participanten was hoog opgeleid (89.2%) en werkte fulltime (46.7%). Ook had 41.4% van de participanten een leidinggevende functie, en was 16.4% zelfstandig ondernemer. Tabel 1 licht de descriptieve statistieken van de participanten verder toe.

### **Metingen**

De vragenlijst heeft onder andere de volgende variabelen gemeten: demografische en controlevariabelen, job crafting, bevlogenheid, burn-out, prestatie en waargenomen inzetbaarheid. Cronbach's alpha, oftewel de interne consistentie van de vragenlijst, is beoordeeld aan de hand van voorschriften van gemiddelden van Nunnally en Bernstein (1994).

**Job crafting.** Voor het meten van het craften van belemmerende taakeisen is de 21-item *Job Crafting Scale* gebruikt (Tims et al., 2012). Alle vragen konden worden beantwoord aan de hand van een 5-punt Likertschaal van (1) = 'nooit' tot (5) = 'altijd'. De interne consistentie van deze schaal was voldoende ( $\alpha = .68$ ). Ter controle is er een factoranalyse uitgevoerd. Een principale componentenanalyse met varimax rotatie liet 5 componenten zien met eigenvalues hoger dan het Kaiser criteria van 1, met een totale verklaarde variantie van 53.83%. Deze componenten verschilden van de originele componenten en enkele items laadden op afwijkende componenten. Ook bij een factoranalyse gedwongen op 4 componenten laadden niet alle items op de bedoelde componenten. Na een factoranalyse gedwongen op drie componenten laadden alle items significant op de bedoelde componenten met een verklaarde variantie van 42.96%. De constructen structurele hulpbronnen en

uitdagende taakeisen laadden op dezelfde component. De items over het craften van belemmerende taakeisen laadden allemaal op dezelfde component (zie ook: Petrou et al. 2012). Het verlagen van belemmerende taakeisen is de enige subschaal die is gebruikt in dit onderzoek (bijvoorbeeld ‘Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoef om te gaan met personen wier problemen mij emotioneel raken’). De interne consistentie van deze subschaal was hoog ( $a = .72$ ).

**Waargenomen inzetbaarheid.** De 8-item schaal van De Cuyper en De Witte (2008) is gebruikt om de waargenomen inzetbaarheid te meten (Akkermans, 2013). Deze schaal bestaat uit twee dimensies, die leiden tot de volgende 4 factoren: interne kwalitatieve inzetbaarheid, externe kwalitatieve inzetbaarheid, interne kwantitatieve inzetbaarheid en externe kwantitatieve inzetbaarheid. Deze vragen konden beantwoord worden aan de hand van een 6-punt Likertschaal, variërend van (1) = ‘nooit’ tot (5) = ‘altijd’ (bijvoorbeeld ‘Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies’). Cronbach’s alpha was goed ( $a = 0.81$ ).

**Bevlogenheid.** Tevens is de 9-item *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli, Bakker & Salonova, 2006) gebruikt om de variabele bevlogenheid in kaart te brengen. Deze vragen konden worden beantwoord aan de hand van een 7-punt Likertschaal van (0) = ‘nooit’ tot (6) = ‘altijd’. Deze vragenlijst meet drie onderliggende dimensies, te weten toewijding, absorptie en vitaliteit. De interne consistentie van deze schaal was hoog ( $a = .93$ ).

**Burn-out.** Vervolgens is middels de 15-item *Utrechtse Burn-out Scale* (UBOS) de variabele burn-out in kaart gebracht. Dit is de *Maslach Burnout Inventory*, vertaald naar het Nederlands (Schaufeli & van Dierendonck, 2000). Deze vragen konden worden beantwoord aan de hand van een 7-punt Likertschaal van (0) = ‘nooit’ tot (6) = ‘altijd’. Met deze vragenlijst is de subschaal emotionele uitputting gemeten ( $a = .90$ ; bijvoorbeeld ‘Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk’). Ook zijn de subschalen depersonalisatie ( $a = .86$ ; bijvoorbeeld ‘Ik twijfel aan het nut van mijn werk’) en verminderde persoonlijke bekwaamheid ( $a = .78$ ; bijvoorbeeld ‘Ik weet de problemen in mijn werk adequaat op te lossen’) gemeten. Deze subschalen hadden een hoge interne consistentie, net als de totale schaal ( $a = .79$ ).

**Prestatie.** Daarnaast is de variabele prestatie gemeten door de *Performance* vragenlijst (Goodman & Svyantek, 1999). Deze 16-item vragenlijst kon worden beantwoord door middel van een 4-punt Likertschaal van (1) = ‘helemaal mee oneens’ tot (4) = ‘helemaal mee eens’. Met deze vragenlijst zijn de subschalen taakprestatie ( $a = .84$ ; bijvoorbeeld ‘U laat zien een deskundige te zijn op alle onderdelen van uw werkzaamheden’) en contextprestatie ( $a = .81$ ; bijvoorbeeld ‘U biedt vrijwillig aan om dingen te doen die formeel gezien niet vereist worden door de functie die u bekleedt’) gemeten. Ook voor de totale schaal was de interne consistentie hoog ( $a = .89$ ).

Tabel 1. *Beschrijvende statistieken (N = 353)*

	<b>Categorieën</b>	<b>N</b>	<b>Valide %</b>
Opleidingsniveau	MBO, LBO, VMBO	3	0.8%
	HAVO, MBO	27	7.6%
	VWO	8	2.3%
	HBO	123	34.8%
	WO	192	54.4%
Jaren werkervaring	0 tot 2	54	15.3%
	2 tot 5	29	8.2%
	5 tot 10	25	7.1%
	> 10	245	69.4%
Branches	Voedingsmiddelenindustrie	34	9.6%
	Farma/Biotechnologische industrie	89	25.2%
	Gezondheidszorg	55	15.6%
	Medical Devices/laboratoriumbenodigdheden	21	5.9%
	Overig	154	43.6%
Functiegroep	QA/regulatory affairs	39	11.0%
	Technisch	17	4.8%
	Sales/marketing	56	15.9%
	Medische expert	15	4.2%
	IT	7	2.0%
	HRM	18	5.1%
	Inkoop	6	1.7%
	Financiën	6	1.7%
	Administratief	15	4.2%
	Planning/logistiek	4	1.1%
	R&D	22	6.2%
	QC/laboratorium	8	2.3%
	Management/directie	68	19.3%
	Overig	72	20.4%

## Analyse

Voor de statistische analyse is gebruik gemaakt van het *Statistical Program for Social Sciences* 22.0 (SPSS). Alvorens de analyse zijn alle schalen getest voor uitschieters, normaliteit, multicollineariteit en lineariteit. Er zijn geen afwijkingen in de cases vastgesteld. Bij het samenvoegen van variabelen was het een vereiste dat 80% van de items van de subschaal waren ingevuld. Aan de hand van de procedure aanbevolen door Preacher en Hayes (2008) zijn de mediatie-effecten van bevlogenheid, de kerndimensies van burn-out en taak- en context prestatie onderzocht.

## Resultaten

### Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties

De gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties zijn weergegeven in tabel 2. Alle correlaties waren in de verwachte richting. Het craften van belemmerende taakeisen bleek negatief gecorreleerd met waargenomen inzetbaarheid, bevlogenheid, en de twee subschalen van prestatie, en positief gecorreleerd met de drie kerndimensies van burn-out, te weten emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid. Waargenomen inzetbaarheid was positief gecorreleerd met bevlogenheid en prestatie (zowel taak- als contextprestatie), en negatief gecorreleerd met emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid.

### Mediatie

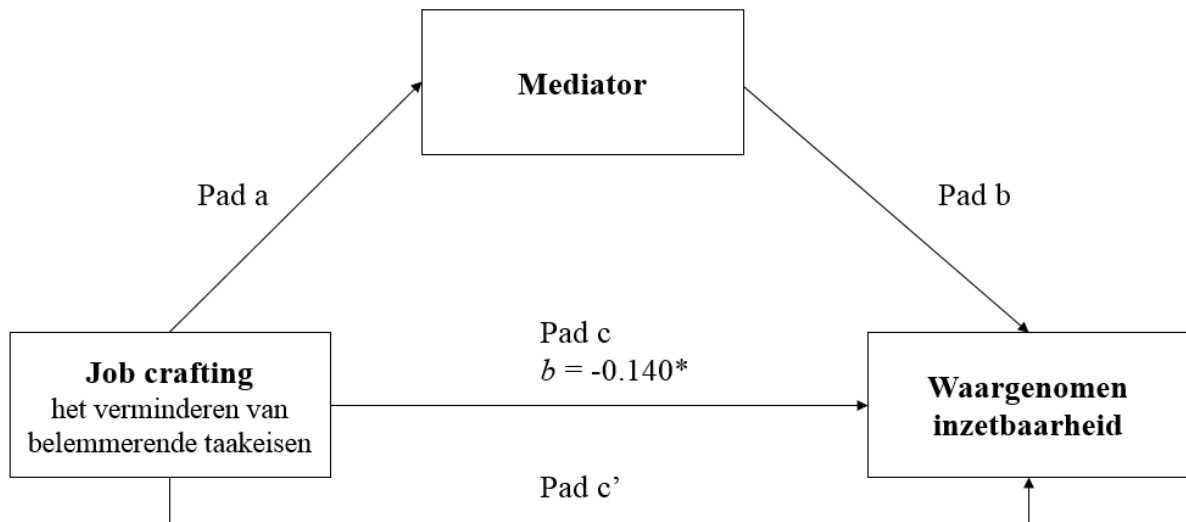
De bootstraphmethode van Preacher en Hayes (2008) is toegepast om mediatie te toetsen. Er is gekeken naar 4 paden, te weten: het pad tussen de onafhankelijke variabele en de mediator (pad a), het pad tussen de mediator en de afhankelijke variabele (pad b) en het pad tussen de onafhankelijke variabele en afhankelijke variabele (pad c). Wanneer er sprake is van mediatie, zal de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele significant verminderen, wanneer het effect van de mediator hierin wordt meegenomen (pad 'c). Figuur 2 geeft de omschreven paden weer. Ook is er gekeken naar Cook, Leverage en Durbin-Watson, wat heeft geleid tot de conclusie dat er geen invloedrijke cases aanwezig waren en dat de waarnemingen niet onderling afhankelijk zijn.

Tevens is er gekeken naar het indirecte effect, berekend door de SPSS-macro *Multiple Mediation (indirect)* van Preacher en Hayes (2008). De methode genereert 5000 herhalingen en van elk van deze herhaling wordt een indirect effect berekend. Wanneer het indirecte effect valt binnen een 95% betrouwbaarheidsinterval (CI) die is gecorrigeerd voor meetfouten, is er een mediatie effect aanwezig. Wanneer het betrouwbaarheidsinterval het getal 0 omvat, verschilt het verband niet significant met 0 en wordt het verband als niet-significant beschouwd.

Tabel 2. Gemiddelden (*M*), Standaard deviatie (*SD*) en intercorrelaties tussen de bestudeerde variabelen (*N* = 353).

	<b>Range</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>	<b>8.</b>	<b>9.</b>
1.Craften belemmerende taakeisen	1 – 5	2.19	0.60	-.12	-.34	.39	.34	.38	-.28	-.26	-.23
2.Waargenomen inzetbaarheid	1 – 5	3.29	0.71		.28	-.16	-.20	-.29	.21	.17	.21
3. Bevlogenheid	0 – 6	4.18	1.04			-.63	-.72	-.63	.41	.37	.37
4.Emotionele uitputting	0 – 6	1.60	1.19				.68	.50	-.31	-.31	-.23
5. Depersonalisatie	0 – 6	1.79	1.38					.54	-.31	-.28	-.28
6. Verminderde Persoonlijke bekwaamheid	0 – 6	2.47	0.77						-.58	-.59	-.43
8. Taak prestatie	1 – 4	3.34	0.44								.59
9. Context prestatie	1 – 4	3.31	0.47								

Notitie: voor  $r \geq |.12|$  geldt  $p < .05$ ; voor  $r \geq |.17|$  geldt  $p < .01$ ; voor  $r \geq |.21|$  geldt  $p < .001$



Figuur 2. De getoetste paden voor mediatie.

Notitie: \*  $p < .05$

### De samenhang tussen het craften van belemmerende taakeisen en inzetbaarheid.

Hypothese 1 veronderstelde een negatief verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. De resultaten bevestigden hypothese 1 en lieten een negatief verband zien tussen deze variabelen ( $b = -.140$ ,  $p = 0.027$ ).

**Mediërende rol bevlogenheid.** Hypothese 2a kon worden bevestigd: Het craften van belemmerende taakeisen en bevlogenheid hingen negatief samen ( $b = -0.589$ ,  $p < 0.001$ ). Ook bleek bevlogenheid een mediërende factor in de relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. De paden a, b en c waren significant (zie tabel 3). De relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid was niet meer significant wanneer er werd gecorrigeerd voor bevlogenheid ( $c'$ , zie tabel 3). Het indirecte effect was ook significant, aangezien het betrouwbaarheidsinterval niet het getal nul omvat. Ook hypothese 2b kon dus worden aangenomen.



Tabel 3. *Mediatieanalyse van bevoegenheid aan de hand van bootstrapping: verklaarde variantie, regressie coëfficiënten en het indirecte effect met betrouwbaarheidsinterval.*

	<i>b</i>	SE	<i>t</i>	95% CI
Adjusted R <sup>2</sup>	0.072***			
Job crafting – Bevoegenheid (a)	-0.589	0.087	-6.765***	
Bevoegenheid – Inzetbaarheid (b)	0.184	0.037	4.911***	
Job crafting – Inzetbaarheid (c)	-0.140	0.063	-2.224*	
Job crafting – Inzetbaarheid (c')	-0.032	0.065	-0.492	
Indirect effect (c-c')	-0.109*	0.028		[-0.173, -0.061]

Notitie: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Mediërende rol burn-out.** Ook hypothese 3a is aangenomen op basis van de gevonden resultaten. Het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en emotionele uitputting bleek negatief ( $b = 0.769$ ,  $p < 0.001$ ). Emotionele uitputting bleek een mediërende factor in het verband tussen positief het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. De paden a, b en c waren significant, en het hoofdverband was niet langer significant wanneer er werd gecorrigeerd voor emotionele uitputting (c', zie tabel 4). Het significante indirecte effect van Preacher en Hayes (2008) bevestigde deze mediatie. Hypothese 3b kon dus worden aangenomen.

Tabel 4. *Mediatieanalyse van emotionele uitputting aan de hand van bootstrapping: verklaarde variantie, regressie coëfficiënten en het indirecte effect met betrouwbaarheidsinterval.*

	<i>b</i>	SE	<i>t</i>	95% CI
Adjusted R <sup>2</sup>	0.023**			
Job crafting – Emotionele uitputting (a)	0.769	0.098	7.856***	
Emotionele uitputting – inzetbaarheid (b)	-0.078	0.034	-2.286*	
Job crafting – inzetbaarheid (c)	-0.140	0.063	-2.224*	
Job crafting - inzetbaarheid (c')	-0.080	0.068	-1.179	
Indirect effect (c-c')	-0.061*	0.029		[-0.120, -0.008]

Notitie: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

In dit onderzoek is exploratief gekeken naar de twee andere kerndimensies van burn-out, te weten depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid. Ook deze twee kerndimensies bleken mediërende factoren te zijn in het verband tussen het verminderen van belemmerende

taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Tabel 5 geeft een samenvatting van de mediatie van depersonalisatie, en tabel 6 geeft een samenvatting van de mediatie van verminderde persoonlijke bekwaamheid.

Tabel 5. *Mediatieanalyse van depersonalisatie aan de hand van bootstrapping: verklaarde variantie, regressie coëfficiënten en het indirecte effect met betrouwbaarheidsinterval.*

	<i>b</i>	SE	<i>t</i>	95% CI
Adjusted R <sup>2</sup>	0.039**			
Job crafting – Depersonalisatie (a)	0.781	0.116	6.715***	
Depersonalisatie – Inzetbaarheid (b)	-0.095	0.028	-3.336***	
Job crafting – inzetbaarheid (c)	-0.140	0.063	-2.224*	
Job crafting – inzetbaarheid (c')	-0.066	0.066	-0.998	
Indirect effect (c-c')	-0.075*	0.024		[-0.134, -0.033]

Notitie: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tabel 6. *Mediatieanalyse van verminderde persoonlijke bekwaamheid aan de hand van bootstrapping: verklaarde variantie, regressie coëfficiënten en het indirecte effect met betrouwbaarheidsinterval.*

	<i>b</i>	SE	<i>t</i>	95% CI
Adjusted R <sup>2</sup>	0.079***			
Job crafting – VPB (a)	0.495	0.064	7.775***	
VPB – inzetbaarheid (b)	-0.265	0.051	-5.191***	
Job crafting – inzetbaarheid (c)	-0.140	0.063	-2.224*	
Job crafting – inzetbaarheid (c')	-0.009	0.066	-0.139	
Indirect effect (c-c')	-0.132*	0.036		[-0.210, -0.072]

Notitie: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; VPB staat voor verminderde persoonlijke bekwaamheid

**Mediërende rol prestatie.** Ook hypothese 4a werd ondersteund door de resultaten. Er bleek sprake van een negatief verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en prestatie in het algemeen ( $b = -0.189$ ,  $p < 0.001$ ). Tabel 8 geeft een samenvatting van de analyse van taakprestatie en tabel 9 geeft een samenvatting van de analyse van contextprestatie. Taak- en context lieten eveneens mediatie zien in het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. De paden a, b en c zijn ook hier significant (zie tabellen 7 en 8). Indien er werd

gecorrigeerd voor een van de subschalen van prestatie, was het hoofdverband niet meer significant ( $c'$ , zie tabel 7 en 8). Tevens bleek het indirecte effect significant. Deze resultaten bevestigden hypothese 4b.

Tabel 7. *Mediatieanalyse van taakprestatie aan de hand van bootstrapping: verklaarde variantie, regressie coëfficiënten en het indirecte effect met betrouwbaarheidsinterval.*

	<i>b</i>	SE	<i>t</i>	95% CI
Adjusted R <sup>2</sup>	0.028**			
Job crafting – taakprestatie (a)	-0.192	0.038	-5.052***	
Taakprestatie – inzetbaarheid (b)	0.240	0.088	2.695**	
Job crafting – inzetbaarheid (c)	-0.140	0.063	-2.224*	
Job crafting – inzetbaarheid ( $c'$ )	-0.093	0.065	-1.439	
Indirect effect ( $c-c'$ )	-0.046	0.024		[-0.100, -0.009]

Notitie: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tabel 8. *Mediatieanalyse van context prestatie aan de hand van bootstrapping: verklaarde variantie, regressie coëfficiënten en het indirecte effect met betrouwbaarheidsinterval.*

	<i>b</i>	SE	<i>t</i>	95% CI
Adjusted R <sup>2</sup>	0.042***			
Job crafting – context prestatie (a)	-0.180	0.041	-4.346***	
Context prestatie – inzetbaarheid (b)	0.281	0.080	3.500***	
Job crafting – inzetbaarheid (c)	-0.140	0.063	-2.224*	
Job crafting – inzetbaarheid ( $c'$ )	-0.088	0.064	-1.381	
Indirect effect ( $c-c'$ )	-0.051	0.021		[-0.103, -0.018]

Notitie: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Discussie

Dit onderzoek richtte zich op het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Bevlogenheid, emotionele uitputting en taak- en context prestatie werden als mogelijke mediators voor dit verband verondersteld. Het doel van deze studie was om meer inzicht te geven in het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Data werden verzameld door middel van een online vragenlijst, die aangeboden is op social media en onder kandidaten van een wervings- en selectiebureau ( $N = 353$ ).

### **Het craften van belemmerende taakeisen en inzetbaarheid**

Verwacht werd dat het verlagen van belemmerende taakeisen zou leiden tot een verlaagde waargenomen inzetbaarheid van werknemers. De huidige studie bevestigt deze verwachtingen. Hoe meer een werknemer belemmerende taakeisen craft, hoe lager de waargenomen inzetbaarheid. Dit is in overeenstemming met onderzoek van Brenninkmeijer en Hekkert – Koning (2015), waarin werd gevonden dat het craften van belemmerende taakeisen negatief in verband stond met waargenomen inzetbaarheid. Een mogelijke verklaring voor dit negatieve verband is dat werknemers door het craften van belemmerende taakeisen laten zien dat zij niet kunnen voldoen aan de taakeisen van de baan, en derhalve als minder inzetbaar worden gezien (Tims et al., 2012). Werknemers laten door middel van craften impliciet zien dat hun vaardigheden onvoldoende zijn om met de belemmerende taakeisen om te gaan. Tevens veroorzaken belemmerende taakeisen stress en blokkeren persoonlijke groei en ontwikkeling (Tims et al., 2012). Werknemers die voortdurende ontwikkeling in hun baan ervaren, maken optimaal gebruik van hun capaciteiten en kwaliteiten. Dit hangt samen met een hogere inzetbaarheid (Van der Heijden, 2002). Een mogelijke verklaring voor het negatieve verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid is dat werknemers minder ruimte ervaren voor persoonlijke groei en ontwikkeling en dus een lagere inzetbaarheid ervaren. Het verminderen van belemmerende taakeisen lijkt dus, in tegenstelling tot andere vormen van job crafting, negatief in verband te staan met waargenomen inzetbaarheid.

### **Bevlogenheid als mediator**

Tevens werd er verwacht dat het craften van belemmerende taakeisen negatief in verband zou staan met bevlogenheid. Ook dit is bevestigd door de huidige studie. Hoe meer een werknemer belemmerende taakeisen craft, hoe lager de mate van bevlogenheid. Deze bevinding komt overeen met eerder onderzoek (Petrou et al., 2012). Het craften van belemmerende taakeisen gaat gepaard met een minder uitdagende en stimulerende werkomgeving, wat samenhangt met minder motiverende werkuitskomsten (Petrou et al., 2012).

Er werd verwacht dat bevlogenheid als mediërende factor zou dienen in het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Ook dit is bevestigd door het huidige onderzoek. Dit houdt in dat hoe meer een werknemer belemmerende taakeisen probeert te craften, hoe minder bevlogen de werknemer is, hetgeen weer samenhangt met een lagere waargenomen inzetbaarheid. Podsakoff, LePine en LePine (2007) beweerden dat het craften van belemmerende taakeisen gunstig was voor werknemers, omdat negatieve werkuitskomsten werden gereduceerd. Deze redentatie is in lijn met het JD-R model, dat stelt dat indien er minder

belemmerende taakeisen zijn, er ook sprake is van meer positieve uitkomsten (Demerouti et al., 2001). De huidige studie laat het tegenovergestelde zien, namelijk dat het craften van belemmerende taakeisen niet gunstig is voor werknemers.

### **Burn-out als mediator**

De verwachting was dat het craften van belemmerende taakeisen positief in verband stond met emotionele uitputting. De resultaten van deze studie bevestigden dit. Hoe meer iemand belemmerende taakeisen craft, hoe meer emotionele uitputting iemand ervaart. Dit was ook het geval voor de kerndimensies depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid. Deze bevinding is in lijn met voorgaand onderzoek (Tims et al., 2012; Tims et al., 2013a).

Een mogelijke verklaring voor de bevinding dat het craften van belemmerende taakeisen gepaard gaat met meer burn-out verschijnselen, zou kunnen zijn dat dit verband in tegenovergestelde richting loopt. Een verklaring hiervoor is dat werknemers die hun belemmerende taakeisen proberen te verminderen, geen andere opties meer zien om negatieve gezondheidsuitkomsten te voorkomen (Tims et al., 2015). Werknemers met burn-out verschijnselen gaan als reactie hierop belemmerende taakeisen craften. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op longitudinaal onderzoek naar dit verband, waarin de causaliteit wordt onderzocht.

Ook laat deze studie zien dat emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid als mediërende factoren fungeren in het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Dit houdt in dat wanneer een werknemer zijn belemmerende taakeisen probeert te verminderen, dit samenhangt met een hogere kans op burn-out, hetgeen weer negatief samenhangt met waargenomen inzetbaarheid. Een verklaring hiervoor is dat wanneer een werknemer burn-out aspecten ervaart, deze werknemer een situatie als meer bedreigend inschat. Dit kan leiden tot een verminderde inzetbaarheid (Berntson & Marklund, 2007). Berg en collega's (2008) beargumenteerden dat het craften van belemmerende taakeisen gunstig is om met negatieve aspecten van een baan om te gaan of deze negatieve aspecten te vermijden. Deze redenering is in lijn met het JD-R model. Dit model stelt dat minder belemmerende taakeisen zouden moeten leiden tot minder burn-out klachten (Demerouti et al., 2001). De huidige studie laat het omgekeerde zien: hoe meer een werknemer belemmerende taakeisen craft, hoe meer emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid, hetgeen weer samenhangt met een lagere de waargenomen inzetbaarheid.

### **Taak- en contextprestatie als mediator**

Tot slot werd er verwacht dat het craften van belemmerende taakeisen negatief in verband stond met taak- en contextprestatie. Consistent aan eerdere studies vond ook deze studie dat het

verminderen van belemmerende taakeisen niet leidt tot betere prestatie (Tims et al., 2013c). De huidige studie vond zelf een negatief verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en taak- als contextprestatie. Dit is in lijn met Tims en collega's (2015), zij vonden een negatief verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en taakprestatie. Dit valt te verklaren doordat het craften van belemmerende taakeisen mogelijk het optimale niveau van uitdaging reduceert, wat mogelijk weer zorgt voor een afname in prestatie (Petrou et al., 2012).

Ook liet deze studie zien dat taak- en contextprestatie mediërende factoren zijn in de relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Dit betekent dat als een werknemer zijn belemmerende taakeisen vermindert, hij slechter presteert, hetgeen weer samenhangt met een verlaagde waargenomen inzetbaarheid. Dit negatieve verband is te verklaren doordat werknemers door middel van het craften van belemmerende taakeisen indirect laten blijken, dat zij niet kunnen voldoen aan de eisen van een baan. Hierdoor presteren de werknemers niet optimaal, wat samenhangt met een verminderde inzetbaarheid (Tims et al., 2012). Een andere mogelijke verklaring is dat werknemers die een lagere prestatie laten zien, wellicht minder zelfvertrouwen hebben, waardoor zij zichzelf als minder inzetbaar zien.

### **Limitaties**

Er zijn een aantal limitaties verbonden aan dit onderzoek. Ten eerste zijn de resultaten van de huidige studie gebaseerd op zelfrapportage. Dit kan de data beïnvloeden (Podsakoff & Organ, 1986). Toekomstig onderzoek zou ook observaties van andere individuen over inzetbaarheid van werknemers mee kunnen nemen. Bovendien kunnen interviews wellicht inzicht verschaffen in het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Door aan werknemers te vragen hoe het craften van belemmerende taakeisen invloed heeft op hun functioneren, kan deze relatie beter in beeld worden gebracht (Chan, 2009).

Ten tweede kunnen er door het cross-sectionele design van dit onderzoek geen conclusies worden getrokken over causaliteit (Podsakoff & Organ, 1986). Oorzaken en gevolgen kunnen niet onderscheiden worden en omgekeerde causaliteit is mogelijk voor de gevonden relaties in deze studie. Toekomstig onderzoek zou daarom moeten werken met een longitudinaal design om causale effecten tussen de variabelen en mediators te onderzoeken (Podsakoff & Organ, 1986).

Ook was de groep participanten van dit onderzoek in bepaalde opzichten homogeen. Zo was het merendeel van de participanten hoog opgeleid, waardoor de gevonden resultaten mogelijk niet te generaliseren zijn naar andere specifieke werknemersgroepen. Indien mensen in een hogere positie werken, zijn ze sneller geneigd te craften (Wrezniewski & Dutton, 2001). Het is voor toekomstig onderzoek daarom ook interessant om het craften van belemmerende taakeisen te

onderzoeken bij lager opgeleide werknemers. Ook is het grootste deel van de onderzoekspopulatie geworven via een wervings- en selectiebureau, gespecialiseerd in de Life Sciences. Deze specifieke branche of het bedrijf kunnen mogelijk de mate van crafting beïnvloeden. Autonomie en taak onafhankelijkheid zijn van belang voor de mogelijkheden om werkzaamheden te craften (Wrezniewski & Dutton, 2001). Wellicht is het zo dat mensen die werkzaam zijn in deze branche of dit bedrijf minder goed hun belemmerende taakeisen kunnen craften, aangezien zij veelal systematisch werk verrichten, en weinig autonomie en taak onafhankelijkheid ervaren. Toekomstig onderzoek kan zich richten op het craften van belemmerende taakeisen in banen met zowel hoge en lage autonomie en taak onafhankelijkheid.

Tot slot heeft de factoranalyse van de huidige studie geen onderscheid laten zien tussen twee subschalen van de job crafting vragenlijst, te weten het craften van structurele hulpbronnen en het craften van uitdagende taakeisen. Verscheidene studies rapporteerden afwijkingen met betrekking tot het meten van job crafting (Petrou et al., 2012; Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015). Petrou en collega's (2012) vonden een zelfde structuur voor de job crafting vragenlijst als de huidige studie. Toekomstig onderzoek zal zich kunnen richten op het verbeteren van de betrouwbaarheid en validiteit van de dimensies van job crafting.

### **Theoretische implicaties**

Deze studie biedt een mogelijke verklaring voor een deel van het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Het craften van belemmerende taakeisen lijkt geen gunstige effecten met zich mee te brengen, hoewel eerdere publicaties dit wel vermoedden (Podsakoff et al., 2007; Berg et al., 2008). Door het craften van belemmerende taakeisen wordt uitdaging in een baan gereduceerd, wat resulteert in een minder stimulerende omgeving (Petrou et al., 2012). Dit bevestigt tevens het vermoeden van eerdere publicaties, die stellen dat job crafting positieve en negatieve kanten heeft (Wrezniewski & Dutton, 2001; Oldham & Hackman, 2010). De gevonden resultaten zijn in overeenstemming met voorgaand onderzoek en brengen de onderliggende processen in het verband tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid meer in kaart. Het onderzoek biedt inzicht in de mediërende factoren van deze relatie. Vervolgonderzoek kan zich richten op potentiële moderatoren in de relatie tussen het craften van belemmerende taakeisen en waargenomen inzetbaarheid. Burn-out hangt samen met het ontbreken van hulpbronnen (Schaufeli & Bakker, 2007). Wellicht spelen hulpbronnen binnen een baan een modererende rol in de bovengenoemde relatie. Tevens kan vervolgonderzoek zich richten op mogelijke hulpbronnen, zoals autonomie en taak onafhankelijkheid, als predictoren. Deze aspecten spelen vermoedelijk een rol in het craften van een baan (Tims & Bakker, 2010; Wrezniewski &

Dutton, 2001). Tot slot kan onderzoek zich richten op mogelijke relaties met andere werkuitkomsten en causaliteit van de gevonden relaties, zoals hierboven benoemd.

### **Praktische implicaties**

De bevindingen van deze studie laten zien dat werknemers die hun belemmerende taakeisen craften meer burn-out verschijnselen vertonen, minder bevlogen zijn en minder goed presteren, hetgeen weer samenhangt met een lagere waargenomen inzetbaarheid. Vermoedelijk wordt het verlagen van taakeisen voornamelijk door werknemers ingezet als coping mechanisme met als doel het om kunnen gaan met een hoge werkdruk en bescherming van de gezondheid (Demerouti & Bakker, 2014). Dit betekent dat het van belang is om verschillende vormen van crafting te onderscheiden. Managers zouden hun werknemers kunnen informeren over de verschillende manieren waarop zij hun baan kunnen craften, en de negatieve relaties die het craften van belemmerende taakeisen met zich meebrengt.

Tevens lijkt het van belang dat belemmerende taakeisen het behalen van doelen belemmert (Crawford et al., 2010). Daarom is het van belang om bewust te zijn van de aanwezigheid van belemmerende taakeisen en werknemers hierin te ontlasten. Al zullen werknemers deze belemmerende taakeisen proberen te reduceren, ook dit craften hangt wellicht samen met negatieve werkuitkomsten.

### **Conclusie**

Deze studie heeft inzicht gegeven in het craften van belemmerende taakeisen en de relatie met waargenomen inzetbaarheid. De resultaten wijzen erop dat het craften van belemmerende taakeisen samenhangt met een verminderde waargenomen inzetbaarheid. Mediërende factoren in dit verband zijn bevlogenheid, emotionele uitputting en prestatie. De bevindingen uit deze studie bieden managers inzicht in hoe het craften van belemmerende taakeisen leidt tot een lagere waargenomen inzetbaarheid, en helpt managers bij het inschatten van de gevolgen van verschillende vormen van crafting.



## Referenties

- Akkermans, T.J. (2013). Well begun is half done: investigating the work and career of the young workforce.
- Arocena, P., Núñez, I. & Villanueva, M. (2007). The effect of enhancing workers' employability on small and medium enterprises: evidence from Spain. *Small Business Economics*, 29(1-2), 191-201.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.
- Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 181-196.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- 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.*
- Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Berntson, E., Sverke, M. & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Black, S.J. & Ashford, S.J. (1995). Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires. *Human Relations*, 48(4), 421-437.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71.
- Brenninkmeijer, V. & Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International*, 20(2), 147-162.
- Chan, D. (2001). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives.
- Chan, D. (2009). So why ask me? Are self-report data really that bad. *Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences*, 309-336.

- Cox, T., Griffiths, A. & Rial-González, E. (2000). *Work-related stress*. European Agency for Safety and Health at work.
- Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology, 57*(3), 488-509.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: Relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag en Organisatie, 21*(4), 475-492.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S. & Witte, H.D. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the Conservation of Resources Theory. *Journal of Organizational Behavior, 33*(6), 770-788.
- De Cuyper, N., Raeder, S., Van der Heijden, B.I. & Wittekind, A. (2012). The association between workers' employability and burnout in a reorganization context: longitudinal evidence building upon the conservation of resources theory. *Journal of occupational health psychology, 17*(2), 162.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2014). Job crafting. *An introduction to contemporary work psychology, 414-433*.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behaviour, 65*(1), 14-38.
- Grant, A.M. & Parker, S.K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals, 3*(1), 317-375.
- Goodman, S.A. & Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior, 55*(2), 254-275.
- Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327-347.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year-cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*(3), 224-241.

- Kroon, B., Kooij, T.A.M. & van Veldhoven, M. (2013). Job Crafting en bevlogenheid: Zijn er verschillen tussen teams met een restrictieve dan wel onbegrensde werkcontext? *Gedrag en Organisatie*, 26(1), 46-65.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001), Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Oldham, G.R. & Hackman, J.R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Ouweneel, A.P.E., Taris, T.W., Van Zolingen, S.J. & Schreurs, P.J.G. (2009). How task characteristics and social support relate to managerial learning: Empirical evidence from Dutch home care. *The Journal of psychology*, 143(1), 28-44.
- Parker, S.K. & Collins, C.G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, P.A. & Kulik, J.A. (1995). Burnout, self-and supervisor-rated job performance, and absenteeism among nurses. *Journal of Behavioral Medicine*, 18(6), 581-599.
- Peeters, M.C., De Jonge, J. & Taris, T.W. (Eds.). (2013). *An introduction to contemporary work psychology*. John Wiley & Sons.
- 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(8), 1120-1141.
- Podsakoff, N.P., LePine, J.A. & LePine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 438.
- Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, 49(1), 36-9.
- Schaufeli, W.B. (2015). Van burnout tot bevlogenheid: Werk en welbevinden in Nederland [From burnout to work engagement: Work and well-being in the Netherlands], *M&O*, 69, 15-31.

- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- 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(4), 701-716.
- Schaufeli, W.B. & Dierendonck, D. van. (2000). *UBOS, Utrechtse burn-out schaal: handleiding*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- 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(1), 71-92.
- Tims, M. & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behaviour*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2013a). De Job Demands-Resources benadering van job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26, 16-31.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2013b). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. & van Rhenen, W. (2013c). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization management*, 1059601113492421.
- Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel review*, 31(1), 44-61.
- Villanueva, M. (2005). The effect of employability on worker performance. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 3(3), 239-247.

- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

## **Bijlagen**

### *1. Briefing*

#### **Aankondiging vervolgonderzoek ‘Job crafting: regie nemen in uw carrière’**

Geachte relatie,

Hoe bevlogen bent u? Hoe maakt u uw eigen werk (nog) leuker, boeiender, uitdagender? U kunt hierin de regie nemen! Doet u dat ook?

Derks & Derks investeert voortdurend én met plezier in onderzoek naar aan ons vak gerelateerde arbeids- en organisatiepsychologische thema's. In samenwerking met de Universiteit Utrecht lanceren wij daarom binnenkort een vervolgonderzoek naar ‘Job crafting’: de mate waarin professionals zelf hun werk fysiek en mentaal aanpassen, zodat ze dit werk (nog) meer betekenis geven. De resultaten van eerder onderzoek kunt [hier](#) u vinden.

Dr. Veerle Brenninkmeijer van de Universiteit Utrecht begeleidt dit onderzoek dat door stagiaire Jule Bruinsma uitgevoerd wordt.

Omdat u als professional ingeschreven staat in de database van Derks & Derks nodigen wij u binnenkort uit om aan dit onderzoek deel te nemen door online een vragenlijst in te vullen. Uiteraard gebeurt dit anoniem en worden uw antwoorden niet verbonden aan uw inschrijving bij Derks & Derks.

Dit onderzoek, onder de hoogopgeleide professionals uit onze database, is belangrijk. Uw deelname is nodig om dit thema nader te onderzoeken. U ondersteunt tevens stagiaire Jule Bruinsma en draagt bij aan kennis over dit thema én aan de ontwikkeling van methoden en technieken om werk nóg boeiender te maken.

Wij stellen uw deelname zeer op prijs.

Met vriendelijke groet,

Jan Derks

Directeur

Informatie: Jule Bruinsma: [Jule@derksenderks.nl](mailto:Jule@derksenderks.nl), 033-4728087

*P.S. Please note that this is a Dutch study. If you can't read Dutch, you may consider this email unsent. Sorry for the inconvenience*

## 2. Vragenlijst

### **Beginpagina**

#### **Onderzoek naar effectiviteit van 'job craften'**

Geachte deelnemer,

Wij stellen het zeer op prijs dat u (wederom) meewerkt aan dit onderzoek! Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in 'job craften' (zelf aanpassingen in het werk maken) en de toepassing ervan. Deze vragenlijst start met een aantal vragen over uw persoonlijke gegevens en wordt gevolgd door vragen omtrent uw werk. Mocht u momenteel niet werkzaam zijn, denk dan terug aan eerdere functies die u bekleed heeft. De door u verstrekte informatie zal geheel anoniem en strikt vertrouwelijk verwerkt worden. De resultaten van de vragenlijst zullen door de Universiteit Utrecht verwerkt worden en zullen niet verbonden worden aan Derks & Derks B.V.

Het invullen van de vragenlijst vergt een investering van ongeveer 15 minuten. Denk niet te lang na over uw antwoorden, het gaat om uw eerste ingeving. Er zijn geen goede of foute antwoorden in de vragenlijst.

Let op: het is voor de verwerking van de data van belang dat u ALLE vragen invult, u kunt dus geen vragen overslaan. Daarnaast is het goed om te weten dat u NIET terug kunt naar een vorige pagina, u dient dus meteen antwoord te geven op alle getoonde vragen.

Voor de verwerking van uw antwoorden is het noodzakelijk dat u aan het einde van de vragenlijst op 'Einde enquête' klikt.

Deelname is uiteraard geheel vrijblijvend, u kunt op elk moment stoppen gedurende het onderzoek. Uw gegevens worden dan echter niet verwerkt.

Wanneer u voor- of achteraf vragen of suggesties heeft, dan hoor ik die graag via [Jule@derksenderks.nl](mailto:Jule@derksenderks.nl). Zodra u naar de volgende pagina gaat stemt u in met de bovengenoemde voorwaarden van dit onderzoek. Alvast hartelijk dank voor uw deelname.

Met vriendelijke groet,

Jule Bruinsma

(Masterstudente Arbeid- en Organisatie Psychologie Universiteit Utrecht en stagiaire bij Derks & Derks B.V.)

In samenwerking met Tessa Havenaar

(Masterstudente Arbeid- en Organisatie Psychologie Universiteit Utrecht)

dr. Veerle Brenninkmeijer

(Onderzoekbegeleidster Universiteit Utrecht)

drs. Jan Derks

### **Persoonlijke code**

1. Hieronder vragen wij u of u een persoonlijke code aan wilt maken. Met behulp van deze code kunnen we de antwoorden koppelen aan eventueel eerder gegeven antwoorden (indien u vorig jaar heeft meegewerkt aan het onderzoek) of bij eventueel vervolgonderzoek uw antwoorden koppelen. Op deze manier blijft uw anonimiteit gewaarborgd. Deze code wordt uitsluitend door de Universiteit Utrecht beheerd en zal niet worden verbonden aan Derks & Derks.

De persoonlijke code bestaat uit de 4 cijfers van uw geboortedag, de eerste letter van de voornaam van uw vader, gevolgd door de eerste letter van de voornaam van uw moeder.

Voorbeeld: Is uw geboortedag 6 oktober, de voornaam van uw vader Bert en de voornaam van uw moeder Jannie, dan wordt uw persoonlijke code dus: 0610BJ

Indien u ons wilt helpen door een persoonlijke code aan te maken en uw anonimiteit te waarborgen, vul deze dan hieronder in.\*

.....

### **Achtergrondgegevens**

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| 1. Wat is uw geslacht?                   | Man/vrouw                        |
| 2. Wat is uw leeftijd?                   | .....                            |
| 3. Wat is uw hoogst afgeronde opleiding? | Lagere school<br>MAVO, LBO, VMBO |



- HAVO, MBO  
VWO  
HBO  
WO
4. Heeft u een leidinggevende functie? Ja/nee
5. Bent u zelfstandig ondernemer? Ja/nee
6. Voor hoeveel uur per week heeft u contractueel een aanstelling? .....
7. Hoeveel jaar bent u werkzaam?  
0 tot 2 jaar  
2 tot 5 jaar  
5 tot 10 jaar  
> 10 jaar
8. Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige functie? .....
9. Tot welke functiegroep behoort uw functie?  
QA / regulatory affairs  
Technisch  
Sales / marketing  
Medische expert  
IT  
HRM  
Inkoop  
Financiën  
Administratief  
Planning / logistiek  
R&D  
QC / laboratorium  
Management / directie  
Overig
10. In welke branche bent u momenteel werkzaam?  
Voedingsmiddelenindustrie  
Farma / Biotechnische

industrie  
Gezondheidszorg  
Medical Devices / Laboratoriumbenodigdheden  
Overig

### **Job Crafting**

*De volgende uitspraken gaan over uw gedrag op werk. Kies bij iedere stelling het antwoord dat op u van toepassing is.*

1. Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut.
2. Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoef om te gaan met personen wier problemen mij emotioneel raken.
3. Ik vraag collega's om advies.
4. Ik probeer mezelf bij te scholen.
5. Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen.
6. Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk.
7. Ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik iets doe.
8. Ik zorg ervoor dat ik minder moeilijke beslissingen in mijn werk hoef te nemen.
9. Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk.
10. Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren.
11. Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk moet verrichten.
12. Ik zoek inspiratie bij mijn leidinggevende.
13. Ik probeer mezelf te ontwikkelen.
14. In neem geregeld extra taken op me hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang.

15. Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoef om te gaan met mensen die onrealistische verwachtingen hebben.
16. Als het rustig is op mijn werk, zie ik dat als een kans om nieuwe projecten op te starten.
17. Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen.
18. Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoef te verrichten.
19. Ik probeer mijn werk wat zwaarder te maken door de onderliggende verbanden van mijn werkzaamheden in kaart te brengen.
20. Als er een interessant project voorbij komt, bied ik mezelf proactief aan als projectmedewerker.
21. Ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoef te concentreren.

### **Bevlogenheid**

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

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

## **Waargenomen inzetbaarheid**

*De volgende stellingen gaan over de mogelijkheden die u hebt in uw loopbaan. Kies bij iedere stelling het antwoord dat op u van toepassing is.*

1. Ik vind gemakkelijk een baan als ik mijn huidige baan verlies.
2. Ik zou snel ander werk kunnen vinden, als ik daar naar zou zoeken.
3. Ik ben in staat om bij een ander bedrijf een betere baan te vinden als ik daar naar zou zoeken.
4. Ik zou een andere, betere baan kunnen vinden als ik dat zou willen.
5. Ik ben in mijn huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk.
6. Ik ben in staat om bij mijn huidige werkgever door te stromen naar andere functies.
7. Ik kan in mijn huidige baan hogerop komen.
8. Ik zou binnen mijn huidige organisatie door kunnen groeien naar een betere baan.

## **Carrière-competenties**

*De volgende stellingen gaan over de motivatie en controle over uw carrière. Geef bij elke stelling aan in welke mate u zich in de stelling herkent.*

1. Ik weet wat ik leuk vind in mijn werk.
2. Ik weet wat voor mij belangrijk is in mijn loopbaan.
3. Ik heb duidelijk voor ogen wat mijn passies zijn.
4. Ik weet wat mijn sterke punten zijn in mijn werk.
5. Ik ken mijn eigen beperkingen in mijn werk.
6. Ik ben bewust van mijn talenten in mijn werk.
7. Ik weet over welke vaardigheden ik beschik.
8. Ik ken veel mensen binnen mijn werk die mij kunnen helpen met mijn loopbaan.
9. Ik ken veel mensen buiten mijn werk die mij kunnen helpen met mijn loopbaan.

10. Ik weet hoe ik mensen in mijn werk om hulp kan vragen.
11. Ik kan de juiste mensen benaderen om mij te helpen met mijn loopbaan.
12. Ik kan duidelijk aan anderen laten merken waar ik goed in ben in mijn werk.
13. Ik ben in staat aan mensen duidelijk te maken wat ik wil bereiken in mijn loopbaan.
14. Ik kan aan mijn omgeving laten zien wat ik belangrijk vind in mijn werk.
15. Ik weet hoe ik mogelijkheden kan onderzoeken die er voor mij zijn om me verder op te laten leiden.
16. Ik kan zoeken naar de ontwikkelingen binnen mijn vakgebied.
17. Ik ben in staat om de mogelijkheden te verkennen die er voor mij zijn op de arbeidsmarkt.
18. Ik kan duidelijke plannen maken voor mijn loopbaan.
19. Ik weet wat ik over een jaar bereikt wil hebben in mijn loopbaan.
20. Ik weet hoe ik een planning maak voor wat ik wil bereiken in mijn loopbaan.
21. Ik kan voor mezelf doelen stellen die ik wil bereiken in mijn loopbaan.

### **Burn-out**

*De volgende uitspraken gaan over de manier waarop 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 getal te kiezen?*

1. Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.
2. Ik twijfel aan het nut van mijn werk.
3. Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.
4. Ik weet de problemen in mijn werk adequaat op te lossen.
5. Ik voel mij “opgebrand” door mijn werk.

6. Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie.
7. Ik merk dat ik te veel afstand heb gekregen van mijn werk.
8. Ik ben niet zo enthousiast als vroeger over mijn werk.
9. Ik vind dat ik mijn werk goed doe.
10. Als ik op mijn werk iets afrond vrolijkt me dat op.
11. Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.
12. Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt.
13. Ik voel mij vermoeid als ik 's morgens opsta en weer een werkdag voor me ligt.
14. Ik ben cynischer geworden over de effecten van mijn werk.
15. Op mijn werk blaak ik van zelfvertrouwen.

### **Prestatie**

*De volgende vragen gaan over hoe u functioneert in uw werk. Wilt u aangeven wat op u van toepassing is door steeds het best passende getal te kiezen?*

1. U helpt collega's met hun werk als zij terugkeren van een periode van afwezigheid.
2. U behaalt de doelen van uw functie.
3. U biedt vrijwillig aan om dingen te doen die formeel gezien niet vereist worden door de functie die u bekleedt.
4. U voldoet aan de normen voor goede prestaties.
5. U neemt initiatief om nieuwe medewerkers wegwijs te maken, hoewel dit formeel gezien geen onderdeel van uw functie is.
6. U laat zien een deskundige te zijn op alle onderdelen van uw werkzaamheden.
7. U helpt collega's die kampen met een hoge werkdruk of andere problemen hebben.

8. U vervult alle eisen die uw functie aan u stelt.
9. U helpt uw collega's bij de uitvoering van hun werkzaamheden.
10. U kunt meer aan dan er van u gevraagd wordt.
11. U doet goede suggesties om de algehele kwaliteit van de afdeling/de organisatie te verbeteren.
12. U lijkt geschikt voor een hogere positie.
13. U bent bereid om dingen te doen die niet door de organisatie worden geëist, maar die goed zijn voor het imago van de organisatie.
14. U bent competent op alle terreinen van uw functie.
15. U presteert goed in uw functie doordat u de taken naar verwachting uitvoert.
16. U organiseert en plant het werk om doelen te realiseren en deadlines te halen.

### **Afsluiting**

1. Tot slot zouden wij graag van u weten via welke weg u op de hoogte bent gebracht van deze enquête?

Derks & Derks B.V.  
Social media (Persoonlijke pagina van Jule of Tessa)  
Persoonlijk benaderd door de enquêteur(s)  
Anders, namelijk.....

2. Indien u verder geïnformeerd wilt worden over de resultaten van dit onderzoek, willen wij u vragen om uw e-mailadres hieronder in te vullen. Deze resultaten zult u in augustus 2016 ontvangen. Uw e-mailadres wordt niet gekoppeld aan uw persoonlijke antwoorden waardoor uw anonimiteit gewaarborgd blijft.

Vergeet niet op 'Einde enquête' te klikken!

Wilt u het eindresultaat van het onderzoek ontvangen? Vul dan hieronder uw e-mailadres in:

.....

### *3. Reminder vragenlijst*

#### **Reminder vervolgonderzoek ‘Job crafting: regie nemen in uw carrière’**

Twee weken geleden heeft u een mail van ons ontvangen met de vraag of u mee wilt werken aan een vervolgonderzoek naar Job crafting.

Uw deelname is nodig om dit thema nader te onderzoeken. Uiteraard gebeurt dit anoniem en worden uw antwoorden niet verbonden aan uw eventuele inschrijving bij Derks & Derks. Wij kunnen uw hulp zeer goed gebruiken!

Indien u de vragenlijst al heeft ingevuld, is dit bericht uiteraard niet aan u gericht en danken wij u graag voor uw bijdrage.

Het onderzoek betreft een vragenlijst die u online kunt invullen via onderstaande link. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 15 minuten van uw tijd vragen. De vragenlijst kan tot en met 3 april 2016 ingevuld worden.

Klik [hier](#) om de vragenlijst te starten.

Wij stellen uw deelname zeer op prijs!

Met vriendelijke groet,

Jan Derks  
Directeur

Informatie: Jule Bruinsma: [Jule@derksenderks.nl](mailto:Jule@derksenderks.nl), 033-4728087



#### 4. SPSS syntax

*There has been done a factor analysis on the scales of job crafting. After that, the factor analysis is executed again, forced on 4 and 3 components.*

---

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.
```

```
FACTOR
```

```
/VARIABLES Item1_JC Item2_JC Item3_JC Item4_JC Item6_JC Item8_JC Item9_JC Item10_JC  
Item11_JC Item12_JC Item13_JC Item14_JC Item15_JC Item16_JC Item17_JC Item18_JC  
Item19_JC Item20_JC Item5_JC Item7_JC Item21_JC  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS Item1_JC Item2_JC Item3_JC Item4_JC Item6_JC Item8_JC Item9_JC Item10_JC  
Item11_JC Item12_JC Item13_JC Item14_JC Item15_JC Item16_JC Item17_JC Item18_JC  
Item19_JC Item20_JC Item5_JC Item7_JC Item21_JC  
/PRINT INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION  
/FORMAT SORT BLANK(.10)  
/PLOT EIGEN  
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/CRITERIA ITERATE(25)  
/ROTATION VARIMAX  
/METHOD=CORRELATION.
```

```
FACTOR
```

```
/VARIABLES Item1_JC Item2_JC Item3_JC Item4_JC Item6_JC Item8_JC Item9_JC Item10_JC  
Item11_JC Item12_JC Item13_JC Item14_JC Item15_JC Item16_JC Item17_JC Item18_JC  
Item19_JC Item20_JC Item5_JC Item7_JC Item21_JC  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS Item1_JC Item2_JC Item3_JC Item4_JC Item6_JC Item8_JC Item9_JC Item10_JC  
Item11_JC Item12_JC Item13_JC Item14_JC Item15_JC Item16_JC Item17_JC Item18_JC  
Item19_JC Item20_JC Item5_JC Item7_JC Item21_JC  
/PRINT INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION  
/FORMAT SORT BLANK(.10)  
/PLOT EIGEN  
/CRITERIA FACTORS(4) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/CRITERIA ITERATE(25)  
/ROTATION VARIMAX  
/METHOD=CORRELATION.
```

```
FACTOR
```

```
/VARIABLES Item1_JC Item2_JC Item3_JC Item4_JC Item6_JC Item8_JC Item9_JC Item10_JC  
Item11_JC Item12_JC Item13_JC Item14_JC Item15_JC Item16_JC Item17_JC Item18_JC  
Item19_JC Item20_JC Item5_JC Item7_JC Item21_JC  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS Item1_JC Item2_JC Item3_JC Item4_JC Item6_JC Item8_JC Item9_JC Item10_JC  
Item11_JC Item12_JC Item13_JC Item14_JC Item15_JC Item16_JC Item17_JC Item18_JC  
Item19_JC Item20_JC Item5_JC Item7_JC Item21_JC  
/PRINT INITIAL CORRELATION KMO ROTATION
```

```
/FORMAT SORT BLANK(.10)
/CRITERIA FACTORS(3) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
```

*The Cronbach's alphas were calculated to measure the reliability of the scales and subscales.*

---

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item1_JC Item2_JC Item3_JC Item4_JC Item6_JC Item8_JC Item9_JC Item10_JC
Item11_JC Item12_JC Item13_JC Item14_JC Item15_JC Item16_JC Item17_JC Item18_JC
Item19_JC Item20_JC Item5_JC Item7_JC Item21_JC
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item2_JC Item8_JC Item11_JC Item15_JC Item18_JC Item21_JC
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item1_engagement Item2_engagement Item3_engagment Item4_engagement
Item5_engagement Item6_engagement Item7_engagment Item8_engagment Item9_engagement
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item1_engagement Item2_engagement Item3_engagment
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item4_engagement Item5_engagement Item6_engagement
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item7_engagment Item8_engagment Item9_engagement
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item1_burnout Item3_burnout Item5_burnout Item11_burnout Item13_burnout  
Item15_burnout  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item2_burnout Item7_burnout Item8_burnout Item14_burnout  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item4_burnout Item6_burnout Item9_burnout Item10_burnout Item12_burnout  
Item15_burnout  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item1_prestatie Item2_prestatie Item3_prestatie Item4_prestatie Item5_prestatie  
Item6_prestatie Item7_prestatie Item8_prestatie Item9_prestatie Item10_prestatie Item11_prestatie  
Item12_prestatie Item13_prestatie Item14_prestatie Item15_prestatie Item16_prestatie  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item2_prestatie Item4_prestatie Item6_prestatie Item8_prestatie Item9_prestatie  
Item10_prestatie Item12_prestatie Item14_prestatie Item15_prestatie Item16_prestatie  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item1_prestatie Item3_prestatie Item5_prestatie Item7_prestatie Item9_prestatie  
Item11_prestatie Item13_prestatie  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item1_employability Item2_employability Item3_employability  
Item4_employability Item5_employability Item6_employability Item7_employability  
Item8_employability  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

*Thereafter, the variables of 'het craften van belemmerende taakeisen', 'bevlogenheid', 'emotionele uitputting', 'depersonalisatie', verminderde persoonlijke bekwaamheid', 'prestatie', taakprestatie', contextprestatie' and 'waargenomen inzetbaarheid' are computed.*

---

COMPUTE

JC\_Belemmerende\_taakeisen=MEAN5(Item2\_JC,Item8\_JC,Item11\_JC,Item15\_JC,Item18\_JC,Item21\_JC).

COMPUTE

Bevlogenheid=(MEAN.7(Item1\_engagement,Item2\_engagement,Item3\_engagement,Item4\_engagement,Item5\_engagement,Item6\_engagement,Item7\_engagement,Item8\_engagement,Item9\_engagement))-1.

COMPUTE

BO\_Emotionele\_uitputting=(MEAN.4(Item1\_burnout,Item3\_burnout,Item5\_burnout,Item11\_burnout,Item13\_burnout))-1.

COMPUTE

BO\_Depersonalisatie=(MEAN.3(Item2\_burnout,Item7\_burnout,Item8\_burnout,Item14\_burnout))-1.

COMPUTE

BO\_Verminderde\_persoonlijke\_prestatie=7-((MEAN.4(Item4\_burnout,Item6\_burnout,Item9\_burnout,Item10\_burnout,Item12\_burnout,Item15\_burnout))-1).

COMPUTE

Prestatie=MEAN.13(Item1\_prestatie,Item2\_prestatie,Item3\_prestatie,Item4\_prestatie,Item5\_prestatie,Item6\_prestatie,Item7\_prestatie,Item8\_prestatie,Item9\_prestatie,Item10\_prestatie,Item11\_prestatie,Item12\_prestatie,Item13\_prestatie,Item14\_prestatie,Item15\_prestatie,Item16\_prestatie).

COMPUTE

Prestatie\_inrol=MEAN.7(Item2\_prestatie,Item4\_prestatie,Item6\_prestatie,Item8\_prestatie,Item10\_prestatie,Item12\_prestatie,Item14\_prestatie,Item15\_prestatie,Item16\_prestatie).

COMPUTE

Prestatie\_extrarol=MEAN.6(Item1\_prestatie,Item3\_prestatie,Item5\_prestatie,Item7\_prestatie,Item9\_prestatie,Item11\_prestatie,Item13\_prestatie).

COMPUTE waargenomen\_inzetbaarheid=MEAN.6(Item1\_employability,Item2\_employability,Item3\_employability,Item4\_employability,Item5\_employability,Item6\_employability,Item7\_employability,Item8\_employability).

*After that, the data was checked for linearity, normality and remarkable outliers.*

---

EXAMINE VARIABLES=Waargenomen\_inzetbaarheid JC\_Belemmerende\_taakeisen Bevlogenheid Emotionele\_uitputting Prestatie  
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM  
/COMPARE GROUPS  
/STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME  
/CINTERVAL 95

```
/MISSING LISTWISE  
/NOTOTAL.
```

*Correlation analyses has been executed to examine relationships between the variables.*

---

#### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=Waargenomen_inzetbaarheid JC_Belemmerende_taakeisen Bevlogenheid  
BO_Emotionele_uitputting BO_Depersonalisatie BO_Verminderde_persoonlijke_prestatie  
Prestatie Prestatie_inrol Prestatie_extrarol  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING=PAIRWISE.
```

*Finally, mediation analysis are executed with the SPSS macro of Preacher & Hayes (2008): Multiple mediation (INDIRECT). In connection with the length of this syntax, this syntax has not added as Annex.*

*NOTE: The data was also analyzed using linear regression. With this regression analysis, Durbin-Watson, Leverage and Cook's distance were considered and the data was checked. The syntax of this regressions has not been reported, because of the length of this syntax and usage of Preacher & Hayes (2008) to calculate the mediation effects.*