

Meer Job Crafting voor meer Bevlogenheid: de rol van Psychologisch Kapitaal en Transformationeel Leiderschap



Universiteit Utrecht

Master Thesis Sociale- en Organisationspsychologie

Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Utrecht

Zita Kemper, 5686997

16 juni 2016

Begeleider: Maria Peeters

Tweede beoordelaar: Wiebren Jansen

Aantal woorden: 10.907

Samenvatting

Om te onderzoeken of het psychologisch kapitaal en de perceptie van transformationeel leiderschap van werknemers samenhangen met bevlogenheid en of *job crafting* hier een mediërende rol in heeft, is een online vragenlijst afgenomen bij 133 medewerkers van een sportclub in Nederland. Er is bewijs gevonden voor een positieve samenhang van zowel psychologisch kapitaal met bevlogenheid als van de perceptie van transformationeel leiderschap met bevlogenheid. Tevens is ondersteund dat *job crafting* gedeeltelijk de relatie tussen psychologisch kapitaal en bevlogenheid medieert. De bevindingen leveren een nuttige bijdrage aan de huidige literatuur gezien de betrokken variabelen getoetst worden in een setting waarin deze niet eerder zijn onderzocht. In praktijk bieden de uitkomsten aanknooppunten voor het creëren van meer bevlogenheid onder het personeel van de onderzoeksorganisatie evenals voor vergelijkbare organisaties.

Abstract

To explore whether psychological capital and the perception of transformational leadership by employees correlate with work engagement, and whether job crafting plays a mediating role in this, an online questionnaire was filled out by 133 employees of a Dutch fitness center. Evidence was found for a positive correlation between both psychological capital with work engagement and between the perception of transformational leadership with work engagement, respectively. Job crafting partially mediates the relation between psychological capital and work engagement. The findings of this study are a useful contribution to current literature, seeing that the variables involved are tested in a context wherein they have not, as of yet, been researched. In practice, the results offer leads to create more engagement among employees of the organisation that was subject to this research, as well as those of similar organisations.

1. Inleiding

1.1. Introductie

In steeds meer organisaties loopt de werkdruk hoog op, wat als gevolg kan hebben dat de werknemers kampen met psychologische uitputting (Wei, Cang, & Hisrich, 2015) waardoor de werkprestatie vermindert (Wright & Cropanzano, 1998). Daarentegen blijkt uit vele onderzoeken dat bevlogenheid samengaat met een hogere werkprestatie (Kim, Kolb, & Kim, 2013). Dit maakt het voor organisaties aantrekkelijk om te investeren in meer bevlogenheid. Ondanks de positieve gevolgen bij bevlogen personeel, blijkt dat een groot percentage mensen niet bevlogen is in zijn werk (Serrano & Reichard, 2011). In een online artikel over bevlogen personeel in Nederland, wordt een percentage van 30.7% bevlogen werknemers in Nederland genoemd (Capelle, 2013). Aangezien deze aantallen niet heel hoog zijn, is het belangrijk onderzoek te verrichten naar manieren om bevlogenheid te kunnen vergroten.

Job crafting blijkt een goede voorspeller voor bevlogenheid (Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015; Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014; Tims, Bakker, & Derks, 2015). Voor organisaties zou het stimuleren van *job crafting* ingezet kunnen worden als methode voor het verhogen van de bevlogenheid onder de werknemers. *Job crafting* is nog een vrij nieuw begrip (Demerouti, 2014) waarnaar onderzoek de laatste jaren sterk is toegenomen. Gekeken naar de huidige literatuur is onderzoek naar *job crafting* voornamelijk gericht op de gevolgen hiervan. Er is minder onderzoek naar mogelijke predictoren van *job crafting*; 'wat zet medewerkers aan tot het vertonen van dit gedrag en wat voor verband hebben deze variabelen met bevlogenheid?' Om mogelijke predictoren van *job crafting* te onderzoeken, zal in deze studie gekeken worden naar zowel een persoonlijke factor als de rol van de leider als voorspellers van *job crafting*. In dit onderzoek zal *job crafting* tevens meegenomen worden als mediator tussen deze twee predictoren en bevlogenheid. Naar de onderzochte verbanden is nog weinig eerder onderzoek gedaan. Het huidig onderzoek zal daarom nieuwe inzichten bieden voor de literatuur wat betreft de relatie tussen *job crafting*, bevlogenheid, psychologisch kapitaal en transformationeel leiderschap. De vraag die in het huidige onderzoek centraal staat luidt; 'hangen het psychologisch kapitaal (*PsyCap*) en de perceptie van transformationeel leiderschap van werknemers samen met bevlogenheid en heeft *job crafting* hier een mediërende rol in?'

1.2. Job crafting

Job crafting wordt in de literatuur gedefinieerd en geoperationaliseerd aan de hand van twee perspectieven (Demerouti, 2014). Het eerste perspectief is dat van Wrzesniewski en Dutton (2001), zij gebruikten de term *job crafting* om te verwijzen naar het proces van een werknemer om zijn eigen baan vorm te geven. *Job crafting* werd gedefinieerd als psychologische en cognitieve veranderingen die individuen maken om de taak-, de cognitieve- en de relatiegrenzen van hun baan te verleggen, om zo de baantevredenheid te verhogen. Met het veranderen van taakgrenzen wordt bedoeld dat een werknemer verandering brengt in de vorm, strekking of het aantal taken dat men uitvoert. Het veranderen van cognitieve grenzen staat voor het veranderen van de kijk op de baan. Tot slot wordt met het verleggen van relatiegrenzen bedoeld dat een werknemer verandering brengt in, met welke personen hij/zij interacteert tijdens het werk. Deze definitie van Wrzesniewski en Dutton (2001) beschrijft *job crafting* als dagelijks gedrag. Uit een onderzoek van Lyons (2008) kwam echter naar voren dat er gemiddeld 1.49 craft-episodes waren in een jaar tijd. Dat is dus veel minder dan dagelijks. Dit vormde onder andere aanleiding om tot een tweede definitie te komen (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012; Tims & Bakker, 2010), hierin werd *job crafting* geplaatst in het *Job Demands-Resource Model* (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Dit model is gericht op de effecten van taakeisen en hulpbronnen op de werkvloer. Taakeisen zijn fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die aanhoudende fysieke en/of mentale inspanning eisen, met als gevolg klachten, zoals vermoeidheid. Onder taakeisen vallen bijvoorbeeld interpersoonlijke conflicten, werkdruk en baanonzekerheid. Hulpbronnen zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die samen gaan met positieve uitkomsten, zoals het kunnen bereiken van je doelen of het verminderen van de inspanning, voorkomend uit de taakeisen. Voorbeelden van hulpbronnen zijn feedback, autonomie, sociale steun en competentie. Volgens dit perspectief wordt *job crafting* gedefinieerd als de veranderingen die een werknemer maakt om haar/zijn taakeisen en hulpbronnen in balans te krijgen met de persoonlijke behoefte en capaciteiten (Tims & Bakker, 2010). *Job crafting* kan beschreven worden als proactief werknemersgedrag dat bestaat uit het zoeken naar hulpbronnen en uitdagingen en het verminderen van taakeisen (Petrou et al., 2012). In het huidige onderzoek zal gebruik worden gemaakt van de *job crafting* schaal van Tims, Bakker en Derks (2011). In deze schaal wordt onderscheid gemaakt tussen vier verschillende *job craft* dimensies: ten eerste het verhogen van structurele hulpbronnen (bv. autonomie en ontwikkeling), ten tweede het verhogen van sociale hulpbronnen (bv. steun en feedback vanuit collegae), ten derde het

verhogen van uitdagende taakeisen (bv. persoonlijke groei en moeilijke doelen) en tot slot het verlagen van belemmerende taakeisen (bv. stressvolle eisen die persoonlijke groei of doelen belemmeren). Werknemers verlagen de taakeisen wanneer deze als overweldigend ervaren worden of wanneer er onvermogen is om deze eisen na te leven (Tims, Bakker, & Derks, 2012).

1.3. Bevlogenheid

Bevlogenheid houdt in dat een individu een positieve en vervullende gemoedstoestand heeft die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli et al., 2001). Vitaliteit staat voor het beschikken over veel energie en veerkracht, de bereidheid zich in te spannen voor het werk en een groot doorzettingsvermogen zonder snel vermoeid te raken. Met toewijding wordt sterke betrokkenheid aangeduid en identificatie met het werk wat tot uiting komt in enthousiasme, inspiratie en trots. Tot slot is er bij een bevlogen werknemer sprake van absorptie, ook wel het op een plezierige wijze volledig opgaan in het werk.

Bekend is dat bevlogenheid positief geassocieerd wordt met werk gerelateerde uitkomsten zoals hoge productiviteit, proactief- en innovatief gedrag (Hakanen & Peeters, 2015) en organisatie betrokkenheid (Hallberg & Schaufeli, 2006; Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Naast werk gerelateerde effecten zijn er ook persoonlijke voordelen van bevlogenheid, zoals baantevredenheid en gezondheid (Serrano & Reichard, 2011). Het hebben van bevlogen personeel zorgt voor een hogere kwaliteit van service, minder fouten en ongelukken, meer innovatief gedrag en een betere effectiviteit (Tripliana & Llorens, 2015).

Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen *job crafting* en bevlogenheid. In de studie van Tims et al. (2015) wordt bevestigd dat werknemers hun eigen bevlogenheid kunnen verhogen door middel van *job crafting*. Uit het onderzoek van Lu et al. (2014) komt naar voren dat de bevlogenheid van werknemers een positief verband heeft met relationeel en fysiek *job craft* gedrag. Ook suggereert het onderzoek van Brenninkmeijer en Hekkert-Koning (2015) de relatie van *job crafting* met bevlogenheid. Uit de resultaten kwam naar voren dat het *craften* van structurele en sociale hulpbronnen positief gerelateerd is met bevlogenheid en het verminderen van belemmerende taakeisen negatief gerelateerd is. Tot slot wordt in de studie van Bakker, Rodríguez-Munoz en Vergel (2016) bevestigd dat *job crafting*, door het verhogen van sociale en structurele hulpbronnen en verhogen van uitdagende taakeisen, positief gerelateerd is met bevlogenheid. Voor het verminderen van belemmerende taakeisen is geen verband gevonden met bevlogenheid. Al met al kan er uit

deze onderzoeken opgemaakt worden dat er een verband is tussen *job crafting* en bevlogenheid.

Het verband tussen *job crafting* en bevlogenheid kan verklaard worden door het *person-job fit* model (Lu et al., 2014). Volgens Yu (2009) focust deze *person-job fit (P-J fit)* op een match tussen persoonlijke karakteristieken en baan karakteristieken. Doormiddel van *job crafting* kan een werknemer zijn baan en persoonlijke karakteristieken beter matchen waardoor de *P-J fit* verhoogt. Een betere *P-J fit* is weer positief gerelateerd met bevlogenheid (Lu et al., 2014).

Aan de hand van deze onderzoeken en informatie wordt ook in het huidige onderzoek een positief verband verwacht tussen *job crafting* en bevlogenheid. Er is echter in de literatuur geen eenduidig bewijs over de richting van het verband met de laatste dimensie van *job crafting*; het verminderen van belemmerende taakeisen. In het artikel van Bakker et al. (2016) wordt dit bediscussieerd. Als mogelijke verklaring voor het in hun studie gevonden negatieve verband wordt gesuggereerd dat het verminderen van belemmerende taakeisen mogelijk stressvol is waardoor dit gerelateerd is aan vermoeidheid en uitputting in plaats van aan bevlogenheid. Aan deze verklaring is vastgehouden bij het formuleren van de hypothese voor het huidige onderzoek. De volgende Hypotheses zijn geformuleerd met betrekking *job crafting* en bevlogenheid:

Hypothese 1a: Er is een positief direct verband tussen het verhogen van structurele hulpbronnen (*job crafting* - structureel) en bevlogenheid.

Hypothese 1b: Er is een positief direct verband tussen het verhogen van sociale hulpbronnen (*job crafting* - sociaal) en bevlogenheid.

Hypothese 1c: Er is een positief direct verband tussen verhogen van uitdagende taakeisen (*job crafting* - uitdagingen) en bevlogenheid.

Hypothese 1d: Er is een negatief direct verband tussen het verminderen van belemmerende taakeisen (*job crafting* - belemmeringen) en bevlogenheid.

1.4. Predictoren van job crafting

Zoals bovenstaande studies suggereren kan bevlogenheid verhoogd worden door *job crafting*. Dit maakt het nuttig om mogelijke predictoren van *job crafting* te bestuderen, hier zijn immers maar enkele onderzoeken naar gedaan. Zo komt uit het onderzoek van Leana, Appelbaum en Shevchuk (2009) naar voren dat de discretie van het werk positief gerelateerd is aan *job crafting*. Dit betekent dat wanneer een werknemer meer bevoegd is te bepalen hoe

hij zijn taken uitvoert er een sterker gevoel ontstaat van vrijheid en zelfbeschikking, wat leidt tot meer *job crafting*. Andere situationele voorspellers van *job crafting* zijn onderlinge taak afhankelijkheid, mogelijkheden om de baan te *craften* (Leana et al., 2009), taak complexiteit en baan uitdagingen (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010). Het lijkt voor *job crafting* dus erg belangrijk dat er de mogelijkheid is om te *craften*; onderlinge afhankelijkheid, vrijheid in taakuitvoering, taak complexiteit en uitdagingen spelen daar een belangrijk rol in en vergroten de ruimte voor *job crafting*.

1.4.1. Perceptie van transformationeel leiderschap.

Aangezien *job crafting* gedrag is dat op eigen initiatief wordt uitgevoerd, en de organisatie hier dus geen directe invloed op kan uitoefenen, is het belangrijk condities te creëren die *job craft* gedrag vergemakkelijken. Dit maakt het interessant om naar de mediërende rol te kijken van *job crafting* tussen voorspellers van *job crafting* en bevlogenheid. Zo kan er ingespeeld worden op de voorspellers om het *job craft* gedrag en daarmee de bevlogenheid van de werknemers te verhogen. In het overzichtsartikel van Demerouti (2014) wordt als aanbeveling gegeven om te onderzoeken wat de rol is van de supervisor in het stimuleren van *job crafting*. De supervisor speelt een belangrijke rol in het creëren van een open klimaat waarin de behoeften van de werknemers aangegeven kunnen worden (Demerouti, 2014). Tevens is de leidinggevende een rolmodel voor de werknemers. Om *job craft* gedrag aan te moedigen lijkt het dus voornamelijk belangrijk een leider te hebben die functioneert als rolmodel en zijn werknemers motiveert, aanmoedigt en stimuleert. Gekeken naar deze kenmerken, lijkt een transformationele leiderschapsstijl hier het beste bij aan te sluiten. In het huidige onderzoek zal daarom als voorspeller de perceptie van transformationeel leiderschap meegenomen worden, wat meer inzicht zal bieden in de rol van de supervisor. Organisaties zouden hier op in kunnen spelen door hun leidinggevende te trainen in het handteren van een transformationele leiderschapsstijl.

Transformationeel leiderschap wordt een steeds bekendere leiderschapsstijl waar veel onderzoek met positieve uitkomsten naar is gedaan. Transformationele leiders beïnvloeden werknemers door middel van vier gedragingen: Ideale Invloed, Inspiratie Motivatie, Intellectuele Stimulering en Individuele Aandacht (Avolio, Bass, Walumbwa, & Zhu, 2004). Ideale Invloed staat voor het tonen van een missie of een visie voor de organisatie, het uitstralen van charisma en het dienen als een sterk rolmodel. Inspiratie Motivatie omvat het stimuleren van motivatie door het communiceren van hoge verwachtingen. Ten derde wordt Intellectuele Stimulering genoemd; het aanmoedigen van creatief en innovatief gedrag door

het presenteren van uitdagingen waarin waarde voor zowel werknemer als leider ligt. Tot slot Individuele Aandacht; de ontwikkeling van de werknemer tot het hoogste niveau van vermogen door het creëren van een ondersteunend klimaat waarin geluisterd wordt naar de behoefte van de werknemer en advies en coaching gegeven wordt.

Aan de hand van deze vier strategieën kan transformationeel leiderschap niet alleen bijdragen aan meer bevoegenheid maar ook aan meer *self-efficacy* (Tripliana & Llorens, 2015) en een beter psychologisch welzijn bij de werknemers (Turner, Barling, & Zacharatos, 2002). Uit veel onderzoek blijkt dat leiderschap een zeer sterke sociale hulpbron is. Transformationeel leiderschap vermindert het risico op hartziekten, werkstress en burn-out (Salanova, 2009). Uit voorgaand onderzoek (Hayati, Charkhabi, & Naami, 2014; Tripliana & Llorens, 2015; Lewis & Cunningham, 2016) blijkt eveneens dat transformationeel leiderschap de bevoegenheid bij werknemers kan verhogen. Aan de hand van deze bevindingen is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2: Er is een positief direct verband tussen de perceptie van transformationeel leiderschap en bevoegenheid.

Uit het onderzoek van Tripliana en Llorens (2015) blijkt dat dit niet alleen een direct verband is; zij vinden dat de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevoegenheid wordt gemedieerd door *self-efficacy*. Om verder onderzoek te doen naar andere mediatie effecten zal in het huidige onderzoek gekeken worden of dit verband ook gemedieerd wordt door *job crafting*. Wetend dat transformationeel leiderschap aanzet tot ontwikkelen en innoveren en dat dit aansluit bij *job crafting*, wordt de volgende verwachting geformuleerd:

Hypothese 3a: Er is een positief direct verband tussen de perceptie van transformationeel leiderschap en het verhogen van structurele hulpbronnen (*job crafting* - structureel).

Hypothese 3b: Er is een positief direct verband tussen de perceptie van transformationeel leiderschap en het verhogen van sociale hulpbronnen (*job crafting*- sociaal).

Hypothese 3c: Er is een positief direct verband tussen de perceptie van transformationeel leiderschap en het verhogen van uitdagende taakeisen (*job crafting* – uitdagingen).

Hypothese 3d: Er is een positief direct verband tussen de perceptie van transformationeel leiderschap en het verminderen van belemmerende taakeisen (*job crafting* – belemmeringen).

1.4.2. *PsyCap*.

Er is gekozen om ook een individuele voorspeller mee te nemen in het huidige onderzoek, namelijk; *PsyCap*. *PsyCap* is een Multidimensionaal construct (Law, Wong, & Mobley, 1998) dat wordt gedefinieerd als de positieve staat van ontwikkeling van een individu die gekarakteriseerd wordt door vier dimensies die hierna verder worden toegelicht. Hoop, doorzettingsvermogen voor het bereiken van doelen en indien nodig omwegen nemen om doelen te bereiken. Optimisme, een positieve houding tegenover het slagen nu en in de toekomst. *Self-efficacy*, het hebben van vertrouwen in jezelf voor het uitvoeren en verantwoordelijkheid nemen over uitdagende taken. Weerbaarheid, het om kunnen gaan met problemen en tegenspoed om succes te bereiken (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). Tevens is *PsyCap* een concept dat specifiek gebruikt wordt in het werkdomein. Het meet de vier bovengenoemde componenten in werkcontext (Avey, 2014). Dit heeft als voordeel dat naar de dimensies, specifiek op werk gericht, gekeken kan worden en men dus niet ongewild bijvoorbeeld de mate van hoop in iemands sociale leven meet. Een tweede voordeel is dat *PsyCap* een stabiele maar veranderbare variabele is waardoor het open staat voor mogelijke interventies, in tegenstelling tot bijvoorbeeld persoonlijkheid kan *PsyCap* wel getraind en ontwikkeld worden.

Uit onderzoek naar de relatie tussen *PsyCap* en bevlogenheid komt naar voren dat er een positief verband is tussen deze twee variabelen (Karatepe & Karadas, 2015; Boamah & Laschinger, 2015). Dit verband zal ook getest worden in het huidige onderzoek. De volgende hypothesen zijn opgesteld:

Hypothese 4a: Er is een positief direct verband tussen *PsyCap*-hoop en bevlogenheid.

Hypothese 4b: Er is een positief direct verband tussen *PsyCap*-optimisme en bevlogenheid.

Hypothese 4c: Er is een positief direct verband tussen *PsyCap*-*self-efficacy* en bevlogenheid.

Hypothese 4d: Er is een positief direct verband tussen *PsyCap*-weerbaarheid en bevlogenheid.

Teves is er een beperkt aantal onderzoeken gedaan naar *PsyCap* in combinatie met *job crafting*. De resultaten uit het longitudinaal onderzoek van Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny en Bauer (2015) laten zien dat er een positief verband is tussen *PsyCap* en *job crafting*. Uit dit onderzoek blijkt *job crafting* voorspellend te werken voor *PsyCap*. In het huidige onderzoek kan echter geen causale relatie getrokken worden gezien er sprake is van een cross-sectioneel onderzoek. In het onderzoek van De Carvalho Chinelato, Ferreira en Valentini (2015) is een correlatie gevonden tussen *PsyCap* en *job crafting*. Het lijkt dus aannemelijk dat er een

verband is tussen de twee variabelen, echter is er nog geen grote hoeveelheid aantoonbaar bewijs. Het huidige onderzoek zal hier meer inzicht in bieden door het toetsen van de volgende Hypotheses:

Hypothese 5a: Er is een positief direct verband tussen de vier *PsyCap* dimensies (hoop, optimisme, *self-efficacy* en weerbaarheid) en het verhogen van structurele hulpbronnen (*job crafting* - structureel).

Hypothese 5b: Er is een positief direct verband tussen de vier *PsyCap* dimensies (hoop, optimisme, *self-efficacy* en weerbaarheid) en het verhogen van sociale hulpbronnen (*job crafting*- sociaal).

Hypothese 5c: Er is een positief direct verband tussen de vier *PsyCap* dimensies (hoop, optimisme, *self-efficacy* en weerbaarheid) en het verhogen van uitdagende taakeisen (*job crafting* – uitdagingen).

Hypothese 5d: Er is een positief direct verband tussen de vier *PsyCap* dimensies (hoop, optimisme, *self-efficacy* en weerbaarheid) en het verminderen van belemmerende taakeisen (*job crafting* – belemmeringen).

Tot slot zullen er twee hypothesen getoetst worden met betrekking tot de mediërende rol van *job crafting* tussen *PsyCap* en bevlogenheid en tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Naar deze mediatieverbanden is geen eerder onderzoek verricht. Naar aanleiding van de in eerdere besproken onderzoeken gevonden verbanden tussen de betrokken variabelen worden de volgende Hypothesen geformuleerd:

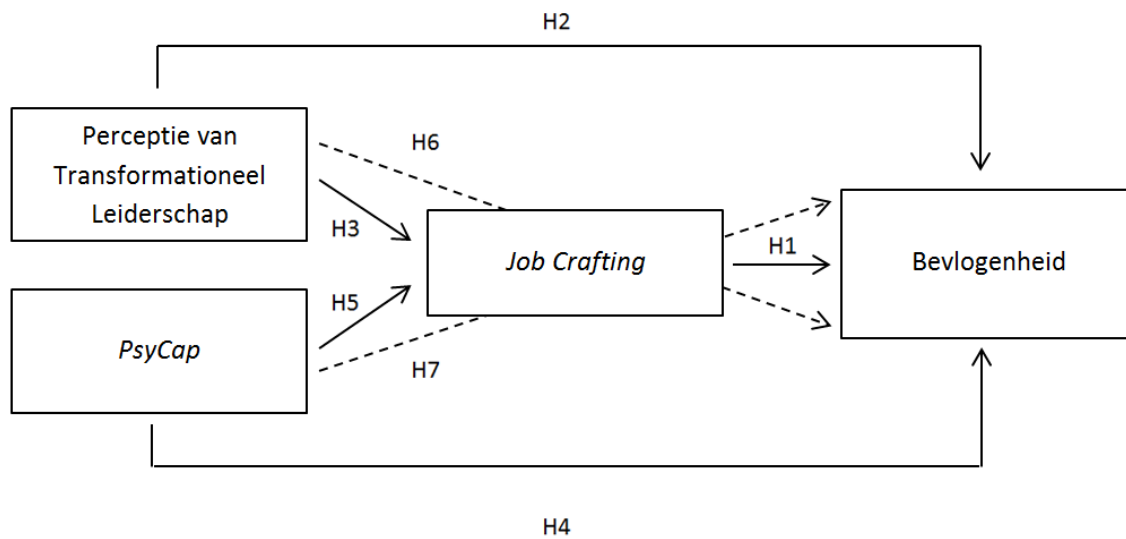
Hypothese 6: *Job crafting* medieert het verband tussen de perceptie van transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Er wordt een partiële mediatie verwacht.

Hypothese 7: *Job crafting* medieert het verband tussen *PsyCap* en bevlogenheid. Er wordt een partiële mediatie verwacht.

1.5. Huidig onderzoek

Zoals eerder beschreven staat in het huidige onderzoek de vraag centraal in welke mate *job crafting* medieert in het verband tussen *PsyCap* en de perceptie van transformationeel leiderschap enerzijds en bevlogenheid anderzijds. Door middel van het toetsen van de hierboven besproken Hypothesen wordt er meer inzicht geboden betreft de centrale

onderzoeksvraag. In figuur 1 is het conceptueel model van het huidige onderzoek weergegeven.



Figuur 1. Conceptueel model huidig onderzoek

2. Methode

2.1 Procedure en respondenten

Het onderzoek is afgenomen onder de werknemers van een sportclub. Deze club betreft een familiebedrijf met zes sportscholen in Nederland. De locaties zijn gevestigd in Tilburg, Breda, Goirle, Amersfoort, Apeldoorn en Maastricht.

Nadat de werknemers door middel van een mail zijn ingelicht over het onderzoek, konden zij op een link klikken en naar de online vragenlijst gaan. In de inleiding werd verteld dat het invullen van de vragenlijst ongeveer 10 tot 15 minuten zou duren, anoniem is en individueel moest worden ingevuld. Tot slot werden de deelnemers aan het einde van het onderzoek bedankt voor hun deelname en hadden zij de optie hun naam op te geven voor de verloting van enkele prijzen. Na sluiting van de vragenlijst zijn als beloning 18 bidons, 18 handdoeken en 6 lunchbonnen verloot onder de deelnemers die zich hiervoor hadden opgegeven.

Er hebben 133 werknemers (49 man, 84 vrouw) deelgenomen aan het onderzoek. De leeftijd van de deelnemers varieerde van 18 tot 75 jaar met een gemiddelde van 36 jaar ($SD = 12.27$). Het hoogst afgeronde opleidingsniveau varieerde van VMBO (11.3%) tot Master (universitair) (4.5%) met de meeste werknemers een MBO opleidingsniveau (40.6%). Van de werknemers zijn er onder de deelnemers 4 mensen met een functie als clubmanager, 29 met

een functie als coördinator en 98 medewerkers. Het aantal uren dat men werkzaam is per week varieerde van 0 tot 40 uur met een gemiddelde van 16.54 uur per week ($SD = 14.06$). De deelnemers werken 0 tot 22 jaar bij de desbetreffende sportclub met een gemiddelde van 5.64 jaar ($SD = 5.00$). Alle deelnemers hebben de vragenlijst op vrijwillige basis ingevuld.

De werving van de participanten is begonnen met een aankondiging namens hun clubmanager, gevolgd door een eerste uitnodiging via de mail. Hierna is nog eenmaal een herinnering gestuurd en is er een poster opgehangen in de personeelsruimtes. Tot slot zijn op het filiaal Tilburg flyers in de postvakken gedaan en is er in Amersfoort een ronde gehouden om werknemers te vragen de lijst in te vullen. In totaal betreft het response percentage 35%.

2.2. Meetinstrumenten

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een digitale vragenlijst die is samengesteld via het online vragenlijst programma Qualtrics. In Appendix A is een overzicht weergegeven van de volledige vragenlijst. Voor alle variabelen is de Cronbach's Alpha berekend. Volgens Kline (1999) zoals beschreven in Field (2009) is voor cognitieve testen een Alpha vanaf .80 acceptabel, voor capaciteiten testen .70 en voor psychologische constructen ook nog Alpha's iets onder de .70. Dit door de grote diversiteit van deze constructen, wat als gevolg kan hebben dat items niet allemaal exact hetzelfde meten. Tevens kan het aantal items in de schaal, wat in het huidige onderzoek niet extreem hoog is, de hoogte van de Alpha beïnvloeden. Hoe meer items hoe hoger de Alpha is. Om deze redenen wordt in het huidige onderzoek een richtlijn van .70 aangehouden. Wanneer de Cronbach's Alpha onder de .70 kwam is gekeken of deze verhoogd kon worden door het verwijderen van 1 of meerdere items.

Bevlogenheid. Bevlogenheid is gemeten door de verkorte versie van de Utrechtse Bevlogenheidsschaal (UBES-9) van Schaufeli en Bakker (2003). In deze vragenlijst werden negen uitspraken gedaan waarover de respondent diende aan te geven hoe vaak deze uitspraak op hem/haar van toepassing was. Dit kon men aangegeven door een optie te selecteren van een zevenpunts Likert schaal (nooit tot altijd). In de vragenlijst werden de drie dimensies van bevlogenheid gemeten. Vitaliteit wordt gemeten doormiddel van drie stellingen, een voorbeeld hiervan is *'Op mijn werk bruis ik van energie'*. Toewijding is de tweede dimensie die gemeten wordt door drie stellingen zoals *'Mijn werk inspireert mij'*. Tot slot is een voorbeelditem van absorptie: *'Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig'*. De totale Cronbach's Alpha voor de UBES-9 betreft .92.

Job crafting. *Job Crafting* is gemeten aan de hand van de schaal van Tims et al. (2011) waar men 21 uitspraken kreeg waar door een vijfpunts Likert schaal (nooit tot heel vaak) aangegeven diende te worden in welke mate men dit gedrag vertoont. Met deze vragenlijst zijn vier dimensies van *job crafting* gemeten. De eerste schaal betreft het verhogen van structurele hulpbronnen, dit werd gemeten door stellingen zoals: ‘*Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut*’. Cronbach’s Alpha voor deze schaal betreft .73 na verwijdering van het item (item 7): ‘*Ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik iets doe*’, hiervoor gold $\alpha = .67$. De tweede schaal meet het verhogen van sociale hulpbronnen, een voorbeelditem hiervan is: ‘*Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren*’ ($\alpha = .77$). Ten derde is het verhogen van uitdagende taakeisen gemeten door soortgelijke stellingen als ‘*Ik neem geregeld extra taken op me hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang*’ ($\alpha = .75$). Tot slot het verlagen van belemmerende taakeisen, een voorbeeldstelling hiervan is: ‘*Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoeft te verrichten*’ ($\alpha = .79$).

Om te onderzoeken of de items in de *job crafting* vragenlijst werkelijk de vier constructen representeren die zij behoren te meten, is er een factor analyse uitgevoerd. In Tabel 1 is de *Rotated Component Matrix* te zien. De items zijn aan een factor toegekend wanneer de lading $>.40$ was op de desbetreffende factor en $<.35$ op de overige factoren. Op vraag 9, 10 en 11 zijn dubbele ladingen (zie tabel 1). Omdat de betrouwbaarheid van de schalen goed was zijn deze items toch toegekend aan de factoren waar zij volgens Tims et al. (2011) toe behoren. Alle items, op vraag 7 na, kunnen volgens de factor analyse ingedeeld worden bij de factor waartoe zij behoren. Zoals eerder beschreven is item 7 uit de vragenlijst verwijderd gezien deze ook sterk de Cronbach’s Alpha beïnvloedde.

PsyCap. De Psychological Capital Questionnaire, ook wel *PsyCap*, is gebruikt voor het meten van de componenten hoop, optimisme, *self-efficacy* en weerbaarheid. Ook hier kreeg men 23 uitspraken waar met een zespuits Likert schaal (sterk mee oneens tot sterk mee eens) aangegeven moest worden in welke mate het met de uitspraak eens te zijn. Er dienden drie items opnieuw gecodeerd te worden gezien deze negatief geformuleerd waren.

Een voorbeeld item voor component hoop is ‘*Ik kan veel manieren bedenken om mijn huidige werkdoelen te bereiken*’ ($\alpha = .81$). Optimisme is gemeten door stellingen zoals ‘*Ik ben optimistisch wat betreft mijn toekomst binnen het werk*’ de Cronbach’s Alpha voor deze schaal was .64. Na verwijdering van de 2 items zou de Cronbach’s Alpha .66 bedragen, gezien dit maar een zeer kleine stijging is, is er gekozen deze items in de schaal te houden. Volgens de richtlijnen van Kline (1999) zoals beschreven in Field (2009) is voor een psychologisch construct een Cronbach’s Alpha van .64 nog acceptabel. Als derde is *self-efficacy* gemeten,

een voorbeelditem is ‘Ook al kost het mij veel tijd en energie, ik bereik op mijn werk wat ik wil’ ($\alpha = .70$). Tot slot weerbaarheid. Stellingen zoals ‘Ik kan goed zonder hulp van anderen werken als dat nodig is’. Voor deze schaal geldt een Cronbach’s Alpha van .74.

Perceptie van transformationeel leiderschap. Als laatste vragenlijst is de Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO) van Hoogh, Koopman en Den Hartog (2004) afgenomen om de perceptie van transformationeel leiderschap te meten. Ook deze is gescoord door op een vijfpunts Likert schaal (helemaal mee oneens tot helemaal mee eens) aan te geven in hoeverre men het eens was met de 11 uitspraken. Een voorbeeld van zo’n uitspraak is ‘De leidinggevende stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen’. Cronbach’s Alpha voor de CLIO betreft .96.

Tabel 1. Varimax geroteerde factor analyse voor items job crafting vragenlijst

	Component			
	1	2	3	4
Jc Vraag 1				,717
Jc Vraag 2	,537			
Jc Vraag 3			,728	
Jc Vraag 4				,632
Jc Vraag 5		,575		
Jc Vraag 6			,539	
Jc Vraag 7		,443		
Jc Vraag 8	,776			
Jc Vraag 9		,401		,596
Jc Vraag 10	,404		,432	
Jc Vraag 11	,843			
Jc Vraag 12			,779	
Jc Vraag 13		,635		
Jc Vraag 14				,665
Jc Vraag 15	,680			
Jc Vraag 16		,748		
Jc Vraag 17			,806	
Jc Vraag 18	,745			
Jc Vraag 19		,619		
Jc Vraag 20		,711		
Jc Vraag 21	,478			-,391

3. Resultaten

3.1. Beschrijvende statistiek

In Tabel 2 zijn de gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en de correlaties tussen de variabelen van het huidige onderzoek weergegeven. Uit de tabel valt af te lezen dat in overeenstemming met de verwachtingen het positieve verband tussen het verhogen van structurele hulpbronnen en bevlogenheid en het negatieve verband tussen het verminderen van belemmerende taakeisen en bevlogenheid significant blijken te zijn. Dit bevestigt Hypothese 1a en 1d. Er is echter geen ondersteuning gevonden voor Hypothese 1b en 1c. Naar aanleiding van deze bevindingen worden voor de mediatiehypotheses (H6 & H7) alleen de twee *job crafting* dimensies; het verhogen van structurele hulpbronnen en het verlagen van belemmerende taakeisen meegenomen in de verdere analyses. Voor de *job crafting* dimensies die geen verband hebben met bevlogenheid is er ook geen mediërende rol mogelijk.

Eveneens kan er aan de hand van de correlatietabel gesteld worden dat er een positief significant verband is tussen bevlogenheid en de perceptie van transformationeel leiderschap, wat conform de verwachtingen is. Hypothese 2 is hiermee bevestigd. Gekeken naar de correlatie van deze predictor variabele met *job crafting* blijkt er een positief significant verband te zijn tussen de perceptie van transformationeel leiderschap en het verhogen van sociale hulpbronnen en een negatief significant verband met het verlagen van belemmerende taakeisen. Dit is deels in overeenstemming met de verwachtingen, Hypothese 3b is bevestigd, Hypothese 3d verwachtte een positief verband in tegenstelling tot een negatief verband. Voor de andere twee verbanden is geen significante correlatie gevonden (Hypothese 3a en 3c niet bevestigd).

Tot slot zijn de bevindingen betreffende de verbanden met *PsyCap* terug te vinden in onderstaande tabel. Er blijkt een significant positief verband van alle vier de *PsyCap* dimensies met bevlogenheid. Hypothese 4 is hiermee bevestigd. Vervolgens zijn er significante positieve correlaties gevonden tussen het verhogen van structurele hulpbronnen en *PsyCap*; hoop, *self-efficacy* en weerbaarheid, conform de verwachtingen. Eveneens is voor deze drie *PsyCap* constructen een positief verband met het verhogen van uitdagende taakeisen. Deze resultaten geven deels bevestiging voor Hypothese 5a en 5c, niet volledig gezien er geen verband wordt gevonden met de *PsyCap* dimensie; optimisme. In tegenstelling tot de verwachting vanuit Hypotheses 5b, is er geen significant verband gevonden tussen het verhogen van sociale hulpbronnen en de *PsyCap* dimensies. Voor het verlagen van belemmerende taakeisen is een negatief verband gevonden in plaats van het voorspelde positieve verband, echter alleen met *PsyCap* hoop en weerbaarheid, dit maakt Hypothese 5d

onbevestigd. De verwachte verbanden zijn dus niet tussen alle dimensies, maar wel tussen specifieke dimensies, van *PsyCap* en *job crafting* gevonden. Optimisme heeft met geen enkele dimensie van *job crafting* een significante relatie.

Tabel 2

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van en tussen de onderzoeksvariabelen (N=133)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Bevlogenheid	4.69	.90	1									
2. Transf.Leiderschap	3.59	.85	.24**	1								
3. <i>JC</i> Structureel	3.70	.68	.37**	.01	1							
4. <i>JC</i> Sociaal	2.32	.66	.06	.26**	.32**	1						
5. <i>JC</i> Uitdagingen	2.89	.79	.11	.00	.50**	.34**	1					
6. <i>JC</i> Belemmeringen	1.70	.60	-.21*	-.20*	.06	.35**	.16	1				
7. <i>PsyCap</i> Hoop	4.95	.60	.42**	.25**	.28**	-.08	.28**	-.23**	1			
8. <i>PsyCap</i> Optimisme	3.91	.55	.39**	.16	.14	.09	.09	.01	.41**	1		
9. <i>PsyCap</i> SE	4.53	.60	.26**	.14	.23**	-.05	.20*	.08	.47**	.22*	1	
10. <i>PsyCap</i> Weerbaar.	4.80	.61	.19*	.03	.25**	-.17	.30**	-.25**	.46**	.21*	.50**	1

** Correlatie is significant bij $p < .01$ * Correlatie is significant bij $p < .05$

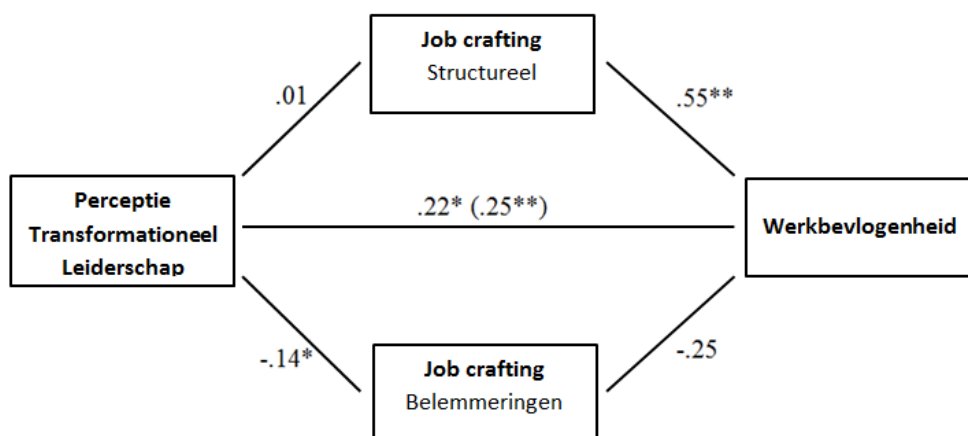
3.2. Mediatie analyse

Om de mediatiehypothese (H6 & H7) te toetsen zijn lineaire regressie analyses uitgevoerd met gebruik van de PROCESS macro in SPSS (model 4; Hayes, 2013). Deze methode is volgens Preacher en Hayes (2004) geschikter voor het testen van mediatiehypotheses dan een regressie analyse zonder bootstrappen. De methode met bootstrapping gaat niet uit van een normale verdeling maar de test wordt steeds opnieuw uitgevoerd met verschillende steekproeven van de totale steekproef. Zoals eerder beschreven worden alleen de *job crafting* dimensies ‘het verhogen van structurele hulpbronnen’ en ‘het verlagen van belemmerende taakeisen’ meegenomen in de mediatiehypotheses.

Volgens de methode van Preacher en Hayes (2004) moeten er drie verbanden significant zijn voordat de mediatie getoetst kan worden. Er moet een significant verband zijn tussen de onafhankelijke variabele en de mediator (pad a). Ten tweede dient er een significant verband te zijn tussen de mediator en de afhankelijke variabele na controle van de onafhankelijke variabele (pad b). Tot slot moet er voor een partiële mediatie sprake zijn van

een significant indirect effect (pad a * pad b) of voor een volledige mediatie een significant directe effect van de predictor op de afhankelijke variabele (pad c) die niet significant wordt door toevoeging van de mediator (pad c'). Voor het testen van het wel of niet significant worden van het pad c' zijn beide *job craft* dimensies meegenomen in alle analyses.

In hypothese 6 wordt een partiële mediatie verwacht van *job crafting* tussen de perceptie van transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Uit de uitgevoerde analyses komt naar voren dat de perceptie van transformationeel leiderschap positief samenhangt met bevlogenheid (pad c) ($b = .25$, $t(131) = 2.79$, $p < .01$). Er is geen significant verband gevonden van de perceptie van transformationeel leiderschap met het verhogen van structurele hulpbronnen (pad a) ($b = .01$, $t(131) = .15$, $p > .05$). Wel blijkt de perceptie van transformationeel leiderschap een significant negatief verband te hebben met het verlagen van belemmerende taakeisen (pad a) ($b = -.14$, $t(131) = -2.35$, $p < .05$). Tot slot is er voor pad b tussen het verhogen van structurele hulpbronnen en bevlogenheid een significant positief verband gevonden ($b = .55$, $t(131) = 2.49$, $p < .01$), echter blijkt er geen verband tussen het verlagen van belemmerende taakeisen en bevlogenheid (pad b) ($b = -.25$, $t(131) = -1.89$, $p > .05$). Aangezien niet voor dezelfde dimensies een significant a en b pad is, wordt er niet voldaan aan de nodige drie verbanden. Hieruit valt op te maken dat er geen sprake is van een mediërende rol van *job crafting* tussen de perceptie van transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Er is geen bewijs gevonden voor Hypothese 6. In figuur 2 is een visueel model gegeven voor de getoetste verbanden in deze Hypothese.

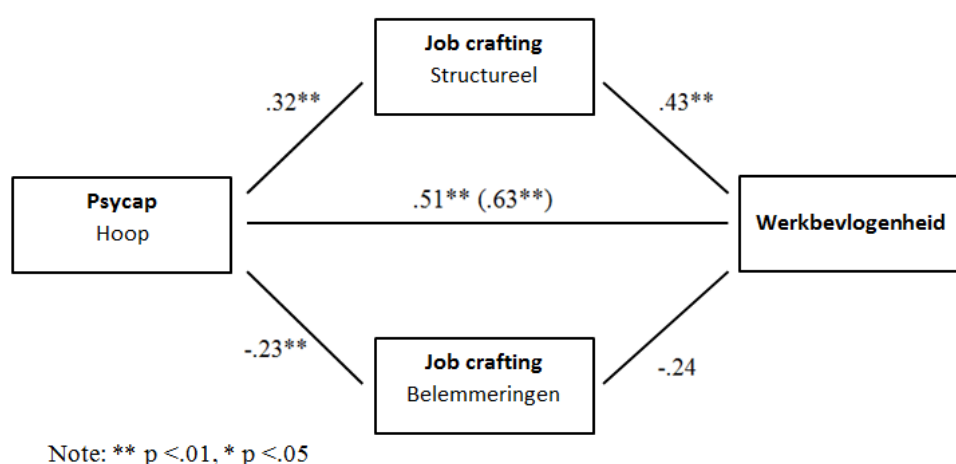


Note: ** $p < .01$, * $p < .05$

Figuur 2. Model mediatiehypothese 6

De tweede mediatiehypothese (Hypothese 7) wordt getoetst per dimensie van de onafhankelijke variabele; *PsyCap*.

***PsyCap* hoop.** Uit de resultaten valt op te maken dat hoop significant positief samenhangt met bevlogenheid ($b = .63$, $t(131) = 5.25$, $p < .01$) (pad c). Tevens is er een significant positief verband van hoop met het verhogen van structurele hulpbronnen ($b = .32$, $t(131) = 3.39$, $p < .01$) en een negatief verband met het verlagen van belemmerende taakeisen ($b = -.23$, $t(131) = -2.74$, $p < .01$) (pad a). Tot slot blijkt er voor pad b na controle van de onafhankelijke variabele alleen sprake te zijn van een significant effect van het verhogen van structurele hulpbronnen op bevlogenheid ($b = .43$, $t(131) = 3.57$, $p < .01$), er is geen significant effect voor het verlagen van belemmerende taakeisen ($b = -.24$, $t(131) = -1.93$, $p > .05$). Vervolgens is gebruik gemaakt van de bootstrapmethode om het 95% betrouwbaarheidsinterval in te schatten van het indirecte effect door middel van 5.000 resamples. Deze resultaten (zie tabel 3) bevestigen de mediërende rol voor het verhogen van structurele hulpbronnen. Er is sprake van een significant indirect effect voor het verhogen van structurele hulpbronnen (pad a * b), dit geeft aan dat het verhogen van structurele hulpbronnen partieel medieert in het verband tussen *PsyCap* hoop en bevlogenheid. Het directe verband blijft significant (pad c) dus er is geen sprake van een volledige mediatie (pad c'). Deze resultaten geven deels ondersteuning voor hypothese 7: een mediërende rol van de *Job craft* dimensie; het verhogen van structurele hulpbronnen tussen de *PsyCap* dimensies; hoop en bevlogenheid. In figuur 3 is een grafisch model weergegeven.



Figuur 3. Model mediatiehypothese 7, *PsyCap* dimensie: Hoop.

Tabel 3

Regressietabel mediatie analyse job crafting op het verband tussen PsyCap hoop en bevlogenheid. Alleen de significante resultaten zijn weergegeven.

	Coef.	SE	CI Lower	CI Upper
Model zonder mediator				
X → Y (pad C)	.63	.12	.39	.87
R ² _{y.x}	.17			
Model met mediator				
X → M ₁ (pad a ₁)	.32	.10	.14	.51
X → M ₂ (pad a ₂)	-.23	.09	-.40	-.06
M ₁ → Y (pad b ₁)	.43	.12	.19	.67
X → Y (pad c')	.51	.13	.26	.76
Indirect effect (pad a ₁ *pad b ₁)	.14	.07	.04	.32
R ² _{m1.x}	.08			
R ² _{m2x}	.05			

X = onafhankelijke variabele (*PsyCap* hoop)

M₁ = mediator (verhogen van structurele hulpbronnen)

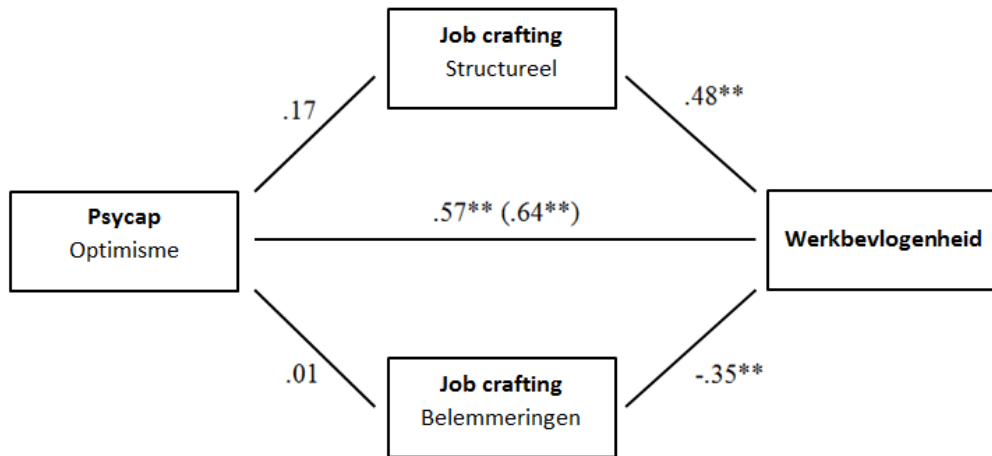
M₂ = mediator (verlagen belemmerende taakeisen)

Y = afhankelijke variabele (bevlogenheid)

CI Lower is de ondergrens van het 95% betrouwbaarheidsinterval

CI Upper is de bovengrens van het 95% betrouwbaarheidsinterval

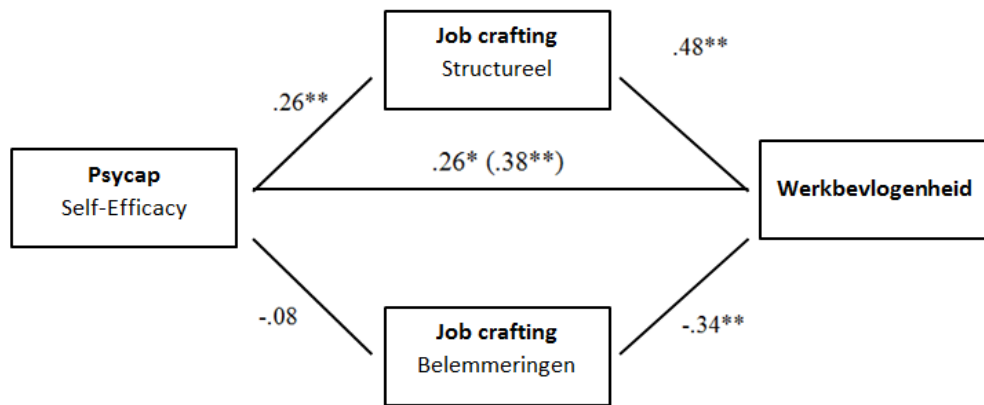
***PsyCap* optimisme.** Voor optimisme is in de regressie analyses een significant positief verband gevonden met bevlogenheid. ($b = .64$, $t(131) = 4.86$, $p < .01$) (pad c). Gezien er geen significante bevestiging is voor pad a kan er geconcludeerd worden dat er geen sprake is van een mediërende rol van *job crafting* tussen optimisme en bevlogenheid. Met betrekking tot de *PsyCap* dimensie; optimisme, is geen ondersteuning gevonden voor Hypothese 7. In figuur 4 is dit grafisch weergegeven.



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

Figuur 4. Model mediatiehypothese 7. *PsyCap* dimensie: Optimisme.

PsyCap self-efficacy. Gekeken naar *self-efficacy* is er sprake van een significant verband met bevoegenheid ($b = .38$, $t(131) = 3.02$, $p < .01$) (pad c). Pad a is alleen bevestigd voor het verhogen van structurele hulpbronnen ($b = .26$, $t(131) = 2.72$, $p < .01$). Voor het verlagen van belemmerende taakeisen bleek pad a niet significant ($b = -.08$, $t(131) = -.89$, $p > .05$). Pad b is bevestigd voor het verhogen van structurele hulpbronnen ($b = .48$, $t(131) = 3.84$, $p < .01$) en voor het verlagen van belemmerende taakeisen ($b = -.34$, $t(131) = 2.69$, $p < .01$). De resultaten van de bootstrapmethode met het 95% betrouwbaarheidsinterval (zie tabel 4) bevestigen de mediërende rol voor het verhogen van structurele hulpbronnen. Er is sprake van een significant indirect effect voor het verhogen van structurele hulpbronnen (pad a * b), dit geeft aan dat het verhogen van structurele hulpbronnen partieel medieert in het verband tussen *self-efficacy* en bevoegenheid. Het directe verband blijft significant (pad c) dus er is geen sprake van een volledige mediatie (pad c'). Deze bevindingen geven deels ondersteuning voor Hypothese 7. In figuur 5 is het model weergegeven.



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

Figuur 5. Model mediatiehypothese 7. *PsyCap* dimensie: *Self-Efficacy*

Tabel 4

Regressietabel mediatie analyse job crafting op het verband tussen *PsyCap* self-efficacy en bevlogenheid. Alleen de significante verbanden zijn weergegeven.

	Coef.	SE	CI Lower	CI Upper
Model zonder mediator				
X → Y (pad C)	.38	.13	.13	.63
R ² y.x	.07			
Model met mediator				
X → M ₁ (pad a ₁)	.26	.10	.07	.45
M ₁ → Y (pad b ₁)	.48	.12	.23	.73
M ₂ → Y (pad b ₂)	-.34	.13	-.59	-.09
X → Y (pad c')	.26	.12	.02	.50
Indirect effect (pad a ₁ *pad b ₁)	.13	.06	.04	.28
R ² m1.x	.05			
R ² m2x	.01			

X = onafhankelijke variabele (*PsyCap* self-efficacy)

M₁ = mediator (verhogen van structurele hulpbronnen)

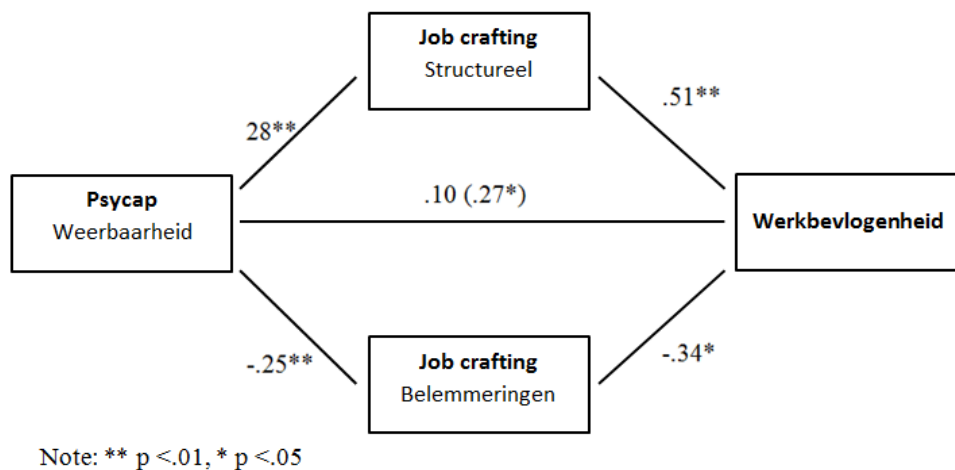
M₂ = mediator (verlagen belemmerende taakeisen)

Y = afhankelijke variabele (bevlogenheid)

CI Lower is de ondergrens van het 95% betrouwbaarheidsinterval

CI Upper is de bovengrens van het 95% betrouwbaarheidsinterval

PsyCap weerbaarheid. Tot slot is er voor weerbaarheid, een significant verband gevonden met bevlogenheid ($b = .27$, $t(131) = 2.16$, $p < .05$) (pad c). Tevens zijn er twee significante a paden gevonden. Namelijk voor het verhogen van structurele hulpbronnen ($b = .28$, $t(131) = 3.01$, $p < .01$) en voor het verlagen van belemmerende taakeisen ($b = -.25$, $t(131) = -2.98$, $p < .01$). Ook pad b blijkt significant voor het verhogen van structurele hulpbronnen ($b = .51$, $t(131) = 4.03$, $p < .01$) en voor het verlagen van belemmerende taakeisen ($b = -.34$, $t(131) = -2.54$, $p < .05$). De resultaten van de bootstrapmethode met het 95% betrouwbaarheidsinterval (zie tabel 5) bevestigen de mediërende rol voor het verhogen van structurele hulpbronnen en voor het verlagen van belemmerende taakeisen. Het directe verband wordt non-significant (pad c) dus er is sprake van een volledige mediatie (pad c'). Deze bevindingen geven ondersteuning voor een mediatie verband, echter werd er een partiële mediatie verwacht waardoor deze resultaten Hypothese 7 niet volledig ondersteunen. In figuur 6 is het model weergegeven.



Figuur 6. Model mediatiehypothese 7. *PsyCap* dimensie: Weerbaarheid

Tabel 5

Regressietabel mediatie analyse job crafting op het verband tussen PsyCap weerbaarheid en bevlogenheid. Alleen de significante verbanden zijn weergegeven.

	Coef.	SE	CI Lower	CI Upper
Model zonder mediator				
X → Y (pad C)	.27	.13	.02	.52
R ² _{y.x}	.03			
Model met mediator				
X → M ₁ (pad a ₁)	.28	.09	.10	.47
X → M ₂ (pad a ₂)	-.25	.08	-.41	-.08
M ₁ → Y (pad b ₁)	.51	.13	.26	.76
M ₂ → Y (pad b ₂)	-.34	.13	-.60	-.08
X → Y (pad c')	.10	.13	-.17	.36
Indirect effect (pad a ₁ *pad b ₁)	.14	.06	.05	.30
Indirect effect (pad a ₂ *pad b ₂)	.08	.06	.01	.23
R ² _{m1.x}	.07			
R ² _{m2x}	.06			

X = onafhankelijke variabele (*PsyCap* weerbaarheid)

M₁ = mediator (verhogen van structurele hulpbronnen)

M₂ = mediator (verlagen belemmerende taakeisen)

Y = afhankelijke variabele (bevlogenheid)

CI Lower is de ondergrens van het 95% betrouwbaarheidsinterval

CI Upper is de bovengrens van het 95% betrouwbaarheidsinterval

Deze bevindingen samengevat, is er deels bevestiging gevonden voor hypothese 7. Er is hier sprake van een partiële mediatie van één van de *job craft* dimensies, namelijk het verhogen van structurele hulpbronnen tussen de *PsyCap* dimensies; hoop en *self-efficacy* enerzijds, en bevlogenheid anderzijds. Tussen *PsyCap* weerbaarheid en bevlogenheid is in tegenstelling tot de verwachte partiële mediatie een volledige mediatie gevonden door de *job craft* dimensies: het verhogen van structurele hulpbronnen en het verlagen van belemmerende taakeisen. Ondanks dat dit een sterke bevinding is, is dit niet conform de hypothese.

4. Conclusie en Discussie

Het doel van dit onderzoek was inzicht verschaffen in twee mogelijke predictoren van *job crafting*, te weten de perceptie van transformationeel leiderschap en *PsyCap* van werknemers, in relatie met bevlogenheid. *Job crafting* is in dit onderzoek opgedeeld in vier verschillende gedragingen: ten eerste het verhogen van structurele hulpbronnen, ten tweede het verhogen van sociale hulpbronnen, ten derde het verhogen van uitdagende taakeisen en tot slot het verlagen van belemmerende taakeisen. Er werd verwacht dat *job crafting* partieel zou mediëren in het verband tussen de perceptie van transformationeel leiderschap en bevlogenheid en eveneens tussen *PsyCap* en bevlogenheid. Om dit te toetsen werd er een relatie verwacht tussen *job crafting* en bevlogenheid, tussen de predictor variabelen en bevlogenheid en tot slot tussen de predictor variabelen en *job crafting*.

De verwachting dat meer *job crafting* zou samengaan met meer bevlogenheid werd in dit onderzoek ten dele ondersteund. Er is namelijk een positief verband gevonden tussen het *craften* van structurele hulpbronnen en bevlogenheid en een negatief verband met het *craften* van de belemmerende taakeisen en bevlogenheid. Beide bevindingen zijn in overeenstemming met de bevindingen uit eerdere onderzoeken van Brenninkmeijer en Hekkert-Koning (2015) en Tims et al. (2015), het positieve verband met het verhogen van structurele hulpbronnen is eveneens gevonden in het onderzoek van Bakker et al. (2016). Deze bevindingen geven aan dat werknemers die meer *job craft* gedrag vertonen door bijvoorbeeld meer autonomie en ontwikkeling te creëren en minder belemmerende en stressvolle eisen uit de weg te gaan, ook hoger scoren op bevlogenheid. Deze laatste bevinding is een lastig punt binnen de *job crafting*- bevlogenheid literatuur. Zoals eerder genoemd zijn er veel tegenstrijdige bevindingen over het verband tussen het verlagen van belemmerende taakeisen en bevlogenheid. In verschillende studies naar deze relatie worden zowel positieve als negatieve relaties gevonden, of zelfs geen relatie. Gezien deze verschillende resultaten is er geen eenduidig bewijs wat het verlagen van belemmerende taakeisen met bevlogenheid doet, het is noodzakelijk dat hier vervolg onderzoek naar verricht wordt. Zoals beschreven, is er in het huidige onderzoek een negatief verband gevonden, zoals verwacht werd naar aanleiding van de verklaring van Bakker et al. (2016): het verminderen van belemmerende taakeisen is mogelijk stressvol, waardoor dit gerelateerd is aan vermoeidheid en uitputting in plaats van aan bevlogenheid. Een alternatieve verklaring hiervoor is dat er een richting zit in het verband en er in het huidige onderzoek alleen correlatie wordt getoetst. Wanneer er vanuit gegaan wordt dat het verlagen van belemmerende taakeisen meer bevlogenheid veroorzaakt, omdat er

meer *job craft* gedrag vertoond wordt, is er sprake van een positief verband. Maar wanneer er vanuit gegaan wordt dat wanneer men meer bevologenheid heeft dit effect heeft op de mate van het verlagen van belemmerende taakeisen, dan klinkt het aannemelijk dat bevologenheid ‘buffert’ tegen de stress, afkomstig van de belemmeringen waardoor deze minder verlaagd zullen worden. Helaas kan dit niet getoetst worden in het huidige onderzoek gezien er sprake is van een cross-selectioneel onderzoek waaruit geen causale relaties getrokken kunnen worden. Vervolgonderzoek moet meer inzicht bieden betreft deze *job craft* dimensie. Een belangrijke notitie hierbij is dat in het huidige onderzoek alle verbanden met het verlagen van belemmerende taakeisen negatief bleken, wellicht zit het ‘probleem’ in de *job craft* dimensie zelf.

Sociale hulpbronnen en uitdagende taakeisen *craften* bleek niet samen te hangen met meer bevologenheid. Kennelijk is het dus zo dat meer steun en feedback vanuit collega’s, net als lastige doelen en het streven naar persoonlijke groei, in de huidige steekproef niet leiden tot meer bevologenheid in het werk. In het onderzoek van Brenninkmeijer en Hekkert-Koning (2015) werd eveneens geen bevestiging gevonden voor het *craften* van uitdagende taakeisen. Als mogelijke methodologische verklaring hiervoor wordt de gedeelde variantie van de verschillende dimensies genoemd. Al met al leveren de resultaten van deze studie dus gedeeltelijk ondersteuning voor hypothese 1.

Vervolgens is gebleken dat meer waarneming van transformationeel leiderschap door de werknemer samen gaat met meer bevologenheid. Deze bevinding is in overeenstemming met de verwachtingen en met eerdere onderzoeken naar dit verband (Hayati et al., 2014; Tripiana & Llorens, 2015; Lewis & Cunningham, 2016). De resultaten kunnen in praktijk betekenen dat wanneer een leidinggevende getraind wordt in het uitvoeren van een transformationele leiderschapsstijl zijn werknemers meer bevologen worden in hun werk, wat zowel positief is voor de werknemer zelf als voor de organisatie. Een logische verklaring hiervoor is dat een transformationeel leider zijn volgers een missie geeft om voor te werken en hun motiveert en stimuleert om persoonlijke doelen te bereiken. Deze manier van leidinggeven leidt tot meer betrokkenheid, energie en doorzettingsvermogen bij de werknemers, ook wel tot meer bevologenheid. Hiermee is hypothese 2 bevestigd.

Gekeken naar de samenhang van de mediator (*job crafting*) met de perceptie van transformationeel leiderschap, blijkt dat een hogere perceptie van de mate van transformationele leiderschapsgedragingen samen gaat met meer *job craft* gedrag door de werknemers op het gebied van het verhogen van sociale hulpbronnen. Een verklaring hiervoor is dat transformationeel leiderschap op zichzelf al als sociale hulpbron dient, zoals in eerder

onderzoek beschreven wordt (Salanova, 2009). Onder sociale hulpbronnen worden bijvoorbeeld steun en feedback vanuit collegae verstaan. Dit verlenen is een belangrijk onderdeel van het transformationele leiderschap. Ten tweede is bevestigd dat er bij meer perceptie van transformationeel leiderschap minder *job craft* gedrag wordt vertoond door het verlagen van belemmerende taakeisen. Ondanks dat dit in tegenstrijd is met de verwachtingen zou dit verklaard kunnen worden door het element ‘Individuele Aandacht’. Doordat een transformationele leider aandacht legt op het ontwikkelen, doorzetten en beter worden van de werknemer, kan dit als effect hebben dat men minder de neiging heeft belemmerende taakeisen te verlagen. Transformationeel leiderschap speelt hiermee juist in op bijvoorbeeld het over barrières heen zetten en het bereiken van lastige doelen, waardoor het aannemelijk is dat werknemers bij dit type leiderschap minder *job crafting* vertonen door middel van het verlagen van belemmerende taakeisen.

Er is geen bewijs gevonden voor een verband tussen de perceptie van transformationeel leiderschap en het verhogen van structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen. Dit in tegenstelling tot de verwachtingen. Mogelijk wordt dit veroorzaakt door het minder waarnemen van de elementen ‘Inspiratie Motivatie’ en ‘Intellectuele Stimulering’. Het stimuleren van hoge verwachtingen en het aanmoedigen van creatief en innovatief gedrag door middel van het presenteren van uitdagingen zijn namelijk gedragingen die van invloed lijken te zijn op zowel het verhogen van autonomie en ontwikkeling (structurele hulpbronnen) als op persoonlijke groei en het bereiken van moeilijke doelen (uitdagende taakeisen). Wanneer deze twee elementen minder zijn waargenomen door de werknemer is het waarschijnlijk dat er een verband ontbreekt met deze twee dimensies van *job crafting*. In het huidige onderzoek is echter geen schaal gebruikt die de dimensies van transformationeel leiderschap apart onderscheidt, toekomstig onderzoek kan hier meer inzicht geven. Al met al geven de resultaten van het huidige onderzoek gedeeltelijke ondersteuning voor hypothese 3.

De tweede predictor variabele, *PsyCap*, is opgedeeld in vier dimensies: hoop, *self-efficacy*, optimisme en weerbaarheid. Zoals eveneens uit voorgaand onderzoek (Karatepe & Karadas, 2015; Boamah & Laschinger, 2015) bleek, heeft het huidige onderzoek ook bevestigd dat werknemers met een sterke *PsyCap* meer bevlogen zijn in hun werk dan werknemers met een zwakkere *PsyCap*. Een sterkere *PsyCap* zorgt voor meer gevoel van energie, betrokkenheid, doorzettingsvermogen en het volledig opgaan in het werk. Dit is een nuttige bevinding voor de praktijk, organisaties kunnen hun personeel trainen op het gebied van *PsyCap* en hierop filteren in hun personeelsselectie zodat er meer bevlogenheid ontstaat onder de werknemers. De resultaten geven volledige bevestiging voor hypothese 4.

Tevens is bevestiging gevonden dat drie *PsyCap* dimensies positief samenhangen met drie *job crafting* dimensies. Wanneer een persoon veel hoop, *self-efficacy* en weerbaarheid heeft in zijn werkcontext, vertoont men meer *job craft* gedrag in de vorm van het verhogen van structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen. Deze drie dimensies van *PsyCap* zorgen alle drie voor meer vertrouwen en doorzettingsvermogen. Beide zijn noodzakelijke eigenschappen voor het verhogen van bronnen zoals autonomie en ontwikkeling (structurele hulpbronnen) en het om kunnen gaan met uitdagende taakeisen zoals lastig te bereiken doelen. Meer hoop en weerbaarheid blijken eveneens samen te hangen met het minder verlagen van belemmerende taakeisen. Dit is in tegenstrijd met de verwachtingen. Een mogelijke verklaring is dat wanneer men hoop heeft en weerbaarder is, het minder noodzakelijk is voor de desbetreffende persoon om barrières en obstakels te verminderen. De werknemer kan hier immers beter tegenop. Opvallend aan deze resultaten is dat geen één van de *PsyCap* dimensies samenhangt met het verhogen van sociale hulpbronnen. Vertaalt naar de praktijk betekent dit dat de *PsyCap* van de werknemers uit de huidige steekproef niet samenhangt met het de mate van steun en feedback vanuit collega's. Wellicht kan dit verklaard worden doordat sociale hulpbronnen bijvoorbeeld meer gelinkt zijn aan een variabele zoals 'vriendschap' en *PsyCap* hier weinig invloed op heeft. Ook is het opmerkelijk dat optimisme geen verband heeft met *job crafting*. Dit zou mogelijk verklaard kunnen worden doordat optimisme ervoor zorgt dat men een positief beeld heeft over zijn werk en de toekomst waardoor het minder als noodzaak wordt gezien om aan *job crafting* te doen. Door middel van *job crafting* maakt de werknemer namelijk zijn werk voor zichzelf positiever, wanneer men al zeer optimistisch is lijkt het waarschijnlijk dat er minder verlangen is naar *job crafting*. Gezien dit niet te bewijzen is met de huidige resultaten zal dit achterhaald moeten worden door middel van vervolgonderzoek. De resultaten samengevat geven deels bevestiging voor Hypothese 5.

Tot slot speelt de mediërende rol van *job crafting* een belangrijke rol in het huidige onderzoek. Tussen de perceptie van transformationeel leiderschap en bevlogenheid is geen enkel mediërend verband gevonden van *job crafting*. Kennelijk wordt het positieve verband tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid niet door *job crafting* verklaard. Uit de huidige resultaten valt op te maken dat transformationeel leiderschap een verband heeft met andere *job craft* dimensies dan de *job craft* dimensies die verband hebben met bevlogenheid. Hierdoor is er buiten directe verbanden geen sprake van mediatie. Er is in het huidige onderzoek dus is geen ondersteuning gevonden voor hypothese 6. Dit kan verklaard worden doordat er een richting in het verband zit tussen *job crafting* en bevlogenheid, anders dan de

richting die verondersteld wordt in het huidige onderzoek. Wellicht zorgt *job crafting* niet voor meer bevoegenheid, maar bevoegenheid voor meer *job crafting*. In dat geval zijn transformationeel leiderschap en bevoegenheid beide voorspellers van *job crafting*. Gezien er in dan sprake is van een individuele en een omgevingsvoorspeller klinkt het aannemelijk dat deze invloed hebben op verschillende type *job crafting*. Helaas kan dit niet achterhaald worden met de huidige dataset.

Betreft de mediërende rol van *job crafting* in de relatie tussen *PsyCap* en bevoegenheid zijn wel enkele mediërende verbanden gevonden: Er is partiële mediatie gevonden van het verhogen van structurele hulpbronnen op het verband tussen hoop en *self-efficacy* op bevoegenheid. Dit houdt in dat wanneer werknemers veel hoop hebben en *self-efficacy* ervaren, deze personen bronnen verhogen zoals autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden, wat tevens leidt tot meer bevoegenheid. Eveneens leiden hoop en *self-efficacy* ook direct tot meer bevoegenheid. Samen met het verlagen van belemmerende taakeisen medieert het verhogen van structurele hulpbronnen ook volledig het verband tussen weerbaarheid en bevoegenheid. Dit betekent dat wanneer men weerbaarder is te voor tegenslagen in het werk, men meer bronnen zoals autonomie en ontwikkeling verhoogt en minder obstakels en lastige doelen vermijdt wat als gevolg heeft dat er meer bevoegenheid ontstaat. Voor de relatie tussen optimisme en bevoegenheid is geen mediërende rol gevonden van *job crafting*. Dit kan verklaard worden door het gebrek aan een verband tussen optimisme en *job crafting*. De resultaten geven gedeeltelijk ondersteuning voor hypothese 7.

4.1. Limitaties en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Hoewel het huidige onderzoek nuttige nieuwe inzichten heeft opgeleverd in de samenhang tussen de perceptie van transformationeel leiderschap, *PsyCap*, *job crafting* en bevoegenheid, zijn er ook enkele limitaties aan deze studie. Ten eerste kunnen er geen causale conclusies getrokken worden uit de resultaten van het huidige onderzoek gezien er sprake is van een cross-sectioneel onderzoek. Door middel van een longitudinaal vervolgonderzoek kunnen de richtingen van de gevonden verbanden bevestigd worden.

Een tweede beperking voor de interpretatie van de uitkomsten is dat het onderzoek is afgenomen binnen één organisatie. Dit heeft als gevolg dat de resultaten lastig zijn te generaliseren naar een ander type organisatie gezien de populatie hier kan verschillen. Ook was het responspercentage binnen de onderzoeksorganisatie vrij laag, deze bedroeg 35%. Dit maakt de bevindingen überhaupt al minder goed te generaliseren binnen het bedrijf zelf. Een mogelijke verklaring voor dit lage percentage is een heersende ‘onderzoek moeheid’ onder de

werknemers. Er werd aangegeven dat ieder (half) jaar een vragenlijst moet worden ingevuld, waardoor er veel weerstand ontstond. Vervolg onderzoek met een grotere steekproef, afkomstig uit verschillende type organisaties kan meer zekerheid bieden in de gevonden verbanden.

Tot slot is er alleen gebruik gemaakt van de meetmethode ‘zelfrapportage’. Volgens het artikel van Podsakoff, MacKenzie en Podsakoff (2003) kan dit als gevolg hebben dat er een kunstmatig covariantie ontstaat tussen de variabelen. Dit kan verklaard worden door het ‘consistentie effect’ (Salancik & Pfeffer, 1977). Dit effect houdt in dat mensen consistent willen blijven in hun attitude en cognities, waardoor zij dit ook doen bij het invullen van een vragenlijst. Participanten zoeken hierdoor naar overlap in vragen en proberen hierbij consistent te zijn in hun antwoorden. Tevens is de gebruikte meetmethode; zelfrapportage, gevoelig voor het geven van sociaal wenselijke antwoorden. Hoewel het onderzoek anoniem was, kon vanuit reacties vanuit de participanten opgemaakt worden dat dit niet zo werd ervaren. Door de demografische vragen kregen de werknemers het gevoel dat hun data gemakkelijk terug ter herleiden waren. Hierdoor is er een kans dat het geven van sociaal wenselijke antwoorden opgetreden is in het huidige onderzoek.

4.2. Praktische implicaties

De bevindingen uit het huidige onderzoek kunnen nuttige implicaties hebben voor de praktijk. Ten eerste is het een interessante bevinding dat wanneer er meer transformationeel leiderschap wordt waargenomen er meer bevlogenheid is onder de werknemers. Organisaties kunnen hierop inspelen door hun leidinggevendenden te trainen in het hanteren van een transformationele leiderschapsstijl. De resultaten uit het onderzoek van Brown en May (2012) geven bewijs voor de positieve uitkomsten van het trainen van leidinggevendenden in een transformationele leiderschapsstijl. Ten eerste bleek de training de mate van transformationeel leiderschap significant te verhogen. Ten tweede ging dit samen met een significante verhoging van de productiviteit en tevredenheid met de leidinggevende. Uit voorgaande onderzoeken blijkt ook dat het hanteren van een transformationele leiderschapsstijl als gevolg heeft dat werknemers meer *self-efficacy* ervaren (Tripliana & Llorens, 2015) en een beter psychologisch welzijn hebben (Turner et al., 2002). Tevens vermindert transformationeel leiderschap het risico op hartziekten, werkstress en burn-out bij de werknemers (Salanova, 2009). Al met al heeft een organisatie niet alleen baat bij het trainen van zijn leiders in transformationeel leiderschap omdat dit voor meer bevlogenheid zorgt, maar eveneens blijkt dat deze stijl op veel vlakken positieve uitkomsten biedt.

Een praktische implicatie voor het verband tussen *PsyCap* en bevlogenheid is dat de *PsyCap* vragenlijst gebruikt zou kunnen worden bij het selecteren van nieuw personeel. Hierdoor kan er bij de instroom van personeel al ingespeeld worden op het creëren van een bevlogen personeelsbestand. Het huidige personeel zou getraind kunnen worden om hun *PsyCap* te verhogen. In een eerder onderzoek van Luthans, Avey, Avolio, Norman en Combs (2006) is een micro-interventie getest voor het ontwikkelen van *PsyCap*. Uit de resultaten komt naar voren dat een micro interventie van 1 tot 3 uur al kan zorgen voor een verhoging van *PsyCap*. Het is nuttig verder onderzoek te verrichten naar de verhoging van de *PsyCap* van werknemers. Dit kan namelijk zowel via *job crafting* als direct zorgen voor meer bevlogenheid. Tevens heeft *job crafting* meer positieve uitkomsten dan alleen bevlogenheid. Zo vond Ghitulescu (2007) dat *job crafting* positief samenhangt met organisatie betrokkenheid en blijkt *job crafting* de werkprestatie positief te beïnvloeden (Leana et al., 2009). Deze positieve uitkomsten kunnen verhoogd worden door trainingen direct gericht op *job crafting*. Dit zal voor de organisatie als voordeel hebben dat niet alleen de mate van bevlogenheid kan verhogen maar eveneens de bovenstaande, aan *job crafting* gerelateerde, variabelen. Een mogelijke training is de *job craft* interventie zoals beschreven in het artikel van Van den Heuvel, Demerouti en Peeters (2015). Ondanks dat verder onderzoek noodzakelijk wordt geacht, biedt deze interventie veel potentieel succes voor *job crafting* en de daaraan gelinkte uitkomsten.

4.3. Conclusie

Concluderend geeft het huidige onderzoek nieuw inzicht in verbanden tussen de betrokken variabelen. De vraag die centraal stond luidde als volgt: Hangen *PsyCap* en de perceptie van transformationeel leiderschap van werknemers samen met bevlogenheid en heeft *job crafting* hier een mediërende rol in? De resultaten samenvattend kan er gesteld worden dat een hogere *PsyCap*, meer waarneming van transformationeel leiderschap en het vertonen van bepaalde dimensies van *job crafting* samengaan met een hogere bevlogenheid. Het verband tussen *PsyCap* en bevlogenheid wordt gedeeltelijk gemedieerd door de *job crafting* dimensies; het verhogen van structurele hulpbronnen en het verlagen van belemmerende taakeisen. Deze mediatie is niet gevonden voor de perceptie van transformationeel leiderschap. Al met al geven de bevindingen praktische inzichten voor het bedrijfsleven en nuttige aanleidingen voor vervolgonderzoek.

Referenties

- Avolio, B. J., Bass, B. M., Walumbwa, F. O., & Zhu, W. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler test*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Munoz, A., & Vergel, A. I. S. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, *69*(1), 169-189. doi: 10.1177/0018726715581690
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, *65*(10), 1359-1378. doi:10.1177/0018726712453471
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptively. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, 158–186.
- Boamah, S., & Laschinger, H. (2015). Engaging new nurses: The role of psychological capital and workplace empowerment. *Journal of Research in Nursing*, *20*(4), 265-277. doi:10.1177/1744987114527302
- 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.
- Brown, W., & May, D. (2012). Organizational change and development: The efficacy of transformational leadership training. *Journal of Management Development*, *31*(6), 520-536. doi:10.1108/02621711211230830
- Capelle, A. (2013). *Bevlogen medewerkers maken het verschil*. Verkregen op 13 juni, 2016, van <https://www.effectory.nl/kennis/blog/bevlogenheid--bevlogen-medewerkers-maken-het-verschil/>.
- De Carvalho Chinelato, R. S., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of validity of the job crafting behaviors scale. *Paidéia*, *25*(62), 325-332. doi: 10.1590/1982-43272562201506
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, *19*(4), 237-243. doi:10.1027/1016-9040/a000188
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 499-512.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3th ed.). London: SAGE Publications.

- Ghitulescu, B. E. (2007). Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting. *Unpublished doctoral dissertation*, USA, PA: University of Pittsburgh.
- Hakanen, J., & Peeters, M. (2015). How do work engagement, workaholism, and the work-to-family interface affect each other? A 7-year follow-up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *57*(6), 601-609. doi:10.1097/JOM.0000000000000457
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, *11*(2), 119–127. doi: 10.1027/1016-9040.11.2.119
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study. *Springerplus*, *3*(1), 1-7. doi:10.1186/2193-1801-3-25
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(3), 511-532. doi:10.1111/joop.12128
- Hoogh, A. H. B., Koopman, P. L., & Den Hartog, D. N. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatische leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*. *17* (5), 354-382.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees’ satisfaction?: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(6), 1254-1278. doi:10.1108/IJCHM-01-2014-0028
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, *12*(3), 248-276. doi:10.1177/1534484312461635
- Kline, P. (1999). *The handbook of psychological testing* (2nd ed.). London: Routledge.
- Law, K. S., Wong, C., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, *23*, 741-755.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, *52*, 1169-1192.
- Lewis, H. S., Cunningham, C. J. L. (2016). Linking nurse leadership and work characteristics

- to nurse burnout and engagement. *Nursing Research*, 65(1), 13-23. doi: 10.1097/NNR.0000000000000130
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs, and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825–841. doi: 10.1016/j.chb.2004.11.012
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152. doi:10.1016/j.jvb.2013.12.004
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393. doi:10.1002/job.373
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology*, 23, 25–36
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual antecedents and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of the need– satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427–456.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrechtse bevlogenheidschaal. *Selectie Psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisatie*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. doi: 10.1002/job.248
- Serrano, S. A., & Reichard, R. J. (2011). Leadership strategies for an engaged workforce.

- Consulting Psychology Journal*, 63(3), 176-189. doi: 10.1037/a0025621
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2011). Development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B. and Derks, D. (2012), “Development and validation of the job crafting scale”, *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- 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. doi: 10.1080/1359432X.2014.96924
- Tripiana, J., & Llorens, S. (2015). Fostering engaged employees: the role of leadership and self-efficacy. *Anales de Psicologia*, 31(2), 636-644.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C. Snyder, Y. J. Shane (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 715-728). New York: Oxford University Press.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2015). The consequences of job crafting: a three-wave study. *Work & Organizational Psychology*, 25(3), 353-362. doi: 10.1080/1359432X.2015.1072170
- Wei, X., Cang, S., & Hisrich, R. D. (2015). Entrepreneurial stressors as predictors of entrepreneurial burnout. *Psychological Reports*, 116(1), 74-88. doi:10.2466/01.14.PR0.116k13w1
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in person–environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of P–E fit. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1210–1226.

Appendix A: Overzicht vragenlijst

1. Demografische gegevens

- 1.1. Wat is je leeftijd?
- 1.2. Wat is je geslacht?
- 1.3. Wat is je hoogst afgeronde opleidingsniveau?
- 1.4. Op welke vestiging ben je werkzaam? *Wanneer je op meerdere vestingen werkzaam bent, kies dan de vestiging waar je de meeste tijd werkt.*
- 1.5. Op welke afdeling werk je?
- 1.6. Welke categorie sluit het beste aan bij jou functie bij Club Pellikaan?
- 1.7. Hoelang ben je werkzaam binnen Club Pellikaan?
- 1.8. Hoelang ben je werkzaam binnen je huidige functie?
- 1.9. Hoeveel uur per week werk je bij Club Pellikaan?

2. Bevlogenheid

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe je jouw werk beleeft en hoe je jezelf daarbij voelt. Wil je aangeven hoe vaak iedere uitspraak op jou van toepassing is door steeds het best passende antwoord in te vullen?

- 2.1. Op mijn werk bruis ik van energie
- 2.2. Als ik werk voel ik me fit en sterk
- 2.3. Ik ben enthousiast over mijn baan
- 2.4. Mijn werk inspireert mij
- 2.5. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan
- 2.6. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig
- 2.7. Ik ben trots op het werk dat ik doe
- 2.8. Ik ga helemaal op in mijn werk
- 2.9. Mijn werk brengt mij in vervoering

3. Job crafting

De volgende uitspraken gaan over jouw gedrag op het werk. Geef bij elke uitspraak aan in hoeverre je het ermee eens bent door steeds het best passende antwoord in te vullen.

- 3.1. Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut
- 3.2. Ik zorg ervoor dat ik niet te veel hoef om te gaan met personen wier problemen mij emotioneel raken

- 3.3. Ik vraag collega's om advies
- 3.4. Ik probeer mezelf bij te scholen
- 3.5. Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen
- 3.6. Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk
- 3.7. Ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik iets doe
- 3.8. Ik zorg ervoor dat ik minder moeilijke beslissingen in mijn werk hoeft te nemen
- 3.9. Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk
- 3.10. Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren
- 3.11. Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk moet verrichten
- 3.12. Ik zoek inspiratie bij mijn leidinggevende
- 3.13. Ik neem geregeld extra taken op me hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang
- 3.14. Ik probeer mezelf te ontwikkelen
- 3.15. Ik zorg ervoor dat ik niet te veel hoeft om te gaan met mensen die onrealistische verwachtingen hebben
- 3.16. Als het rustig is op mijn werk, zie ik dat als een kans om nieuwe projecten op te starten
- 3.17. Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen
- 3.18. Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoeft te verrichten
- 3.19. Ik probeer mijn werk wat zwaarder te maken door de onderliggende verbanden van mijn werkzaamheden in kaart te brengen
- 3.20. Als er een interessant project voorbij komt, bied ik mezelf proactief aan als projectmedewerker
- 3.21. Ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoeft te concentreren

4. **Psychologisch Kapitaal**

Er volgen nu enkele vragen over hoe je op dit moment tegen jouw werk aankijkt. Geef bij elke vraag aan in hoeverre je het ermee eens bent.

- 4.1. Ik vertrouw erop dat ik, als ik mij in een moeilijke situatie bevind in mijn werk, een oplossing kan vinden.
- 4.2. Op dit moment streef ik mijn werkdoelen na op energieke wijze
- 4.3. Er zijn veel manieren om problemen op te lossen
- 4.4. Op dit ogenblik beschouw ik mezelf als succesvol in mijn werk
- 4.5. Ik kan veel manieren bedenken om mijn huidige werkdoelen te bereiken

- 4.6. Op dit ogenblik bereik ik de doelstellingen die ik in mijn werk voor mezelf gesteld heb
- 4.7. Ik ga uit van een goede afloop, ook als er dingen onzeker zijn in mijn werk
- 4.8. Als er iets fout kan gaan in mijn werk, dan gaat het ook fout
- 4.9. Ik bekijk mijn werk altijd van de zonnige kant
- 4.10. Ik ben optimistisch wat betreft mijn toekomst binnen het werk
- 4.11. Zaken in mijn werk lopen nooit zoals ik dat zou willen
- 4.12. Mijn motto in het werk is: achter de wolken schijnt de zon
- 4.13. Als er zich op mijn werk moeilijke problemen voordoen weet ik die op te lossen
- 4.14. Op mijn werk bereik ik mijn doel, ook wanneer er zich onverwachte situaties voordoen.
- 4.15. Als ik obstakels op mijn werk tegenkom vind ik altijd wel een manier om ze te omzeilen
- 4.16. Ook al kost het mij veel tijd en energie, ik bereik op mijn werk wat ik wil
- 4.17. Als er iets nieuws op mij afkomt op het werk weet ik altijd wel hoe ik daar mee om moet gaan
- 4.18. Als ik een tegenslag heb in mijn werk, heb ik er moeite mee om er weer bovenop te komen en verder te gaan
- 4.19. Normaal gesproken kan ik in mijn werk goed omgaan met moeilijkheden
- 4.20. Ik kan goed zonder hulp van anderen werken als dat nodig is
- 4.21. Gewoonlijk neem ik stressvolle dingen in het werk er gewoon bij
- 4.22. Moeilijke momenten in het werk kan ik best aan, want ik heb al voor hetere vuren gestaan
- 4.23. Ik kan veel zaken tegelijk behandelen in mijn werk

5. **Transformationeel leiderschap**

*Hieronder vind je een aantal uitspraken over jouw leidinggevende (beoordeel hier je **direct** leidinggevende). Geef voor iedere uitspraak aan in hoeverre deze het gedrag van jouw leidinggevende weergeeft.*

- 5.1. Mijn leidinggevende praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is
- 5.2. Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken
- 5.3. Mijn leidinggevende heeft een visie en een beeld van de toekomst
- 5.4. Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie

- 5.5. Mijn leidinggevende moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken
- 5.6. Mijn leidinggevende is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen
- 5.7. Mijn leidinggevende betreft medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk
- 5.8. Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen
- 5.9. Mijn leidinggevende geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken
- 5.10. Mijn leidinggevende laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden
- 5.11. Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers