

Masterscriptie

Op weg naar bevlogenheid en job crafting

Een bestuurskundig onderzoek naar de invloed van taakeisen en energiebronnen op de bevlogenheid en job crafting van medewerkers



Fleur Westerlaken

Erasmus Universiteit

Faculteit Sociale Wetenschappen

Opleiding Bestuurskunde

Publiek management

Op weg naar bevlogenheid en job crafting

Een bestuurskundig onderzoek naar de invloed van taakeisen en energiebronnen op de bevlogenheid en job crafting van medewerkers

Fleur Westerlaken
Studentnummer 348643

Rotterdam,
juli 2012

Erasmus Universiteit
Faculteit Sociale Wetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Publiek management

Eerste lezer: Dr. L. Tummers
Tweede lezer: B. Bronkhorst MSc



Voorwoord

“Het scriptieproces was er één van pieken en dalen, bevlogen maar soms ook ontmoedigend”

Geachte lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie: ‘op weg naar bevlogenheid en job crafting’. Een onderzoek naar het effect van taakeisen en energiebronnen op de bevlogenheid en job crafting van medewerkers van de diensten binnen de gemeente Rotterdam. Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de Master Publiek Management van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Toen ik begon met mijn stage bij de Bestuursdienst van de gemeente Rotterdam, kwam ik in een organisatie terecht die volledig gereorganiseerd werd. Ik vond het een hele uitdaging om hier mijn steentje aan te kunnen bijdragen. Het was erg interessant om het reilen en zeilen in deze grote organisatie van dichtbij mee te mogen maken.

Voor mijn scriptie heb ik een HRM-onderwerp gekozen wat mijn interesse had: invloed van taakeisen en energiebronnen op bevlogenheid en job crafting. Met name de term bevlogenheid kreeg voor mij een extra dimensie bij het lezen van een artikel van Marja den Boer over bevlogenheid in Trouw, 24 maart 2012. Zij schreef dat bevlogenheid als een soort verliefdheid voelde. Dit vond ik een erg mooie uitspraak. Bij hobby's of sommige activiteiten, zoals mijn studie, herken ik dit gevoel. Omdat ik nog volop aan het leren ben, ontmoet ik graag enthousiaste, bevlogen mensen die mij op allerlei gebied inspireren. Gelukkig kwam ik tijdens mijn stage in een inspirerende omgeving terecht waar veel bevlogen mensen werkten.

Ik wil graag Lars Tummers, mijn stagebegeleider vanuit de Erasmus Universiteit, bedanken voor het vele leeswerk, zijn kritisch oog en feedback tijdens de scriptiekringen. Dit geldt ook voor mijn medestudenten uit de scriptiekring. Ook wil ik Babette Bronkhorst bedanken, die als tweede lezer heeft geholpen mijn scriptie naar een niveau hoger te brengen.

Daarnaast bedank ik Danielle Knieriem, mijn stagebegeleidster van de Bestuursdienst, voor de prettige en leerzame stageperiode, voor haar feedback en luisterend oor tijdens het scriptieproces.

Tot slot wil ik mijn familie, vriend en vrienden bedanken voor hun geduld, interesse en mentale steun gedurende dit scriptieproces.

Ik wens u veel leesplezier.

Fleur Westerlaken
Rotterdam, juli 2012

Samenvatting

Nu veel publieke organisaties, waaronder de gemeente Rotterdam, door de economische crisis moeten bezuinigen op de ambtelijke organisatie en een tekort aan gekwalificeerd personeel dreigt, is het noodzaak dat het HRM-beleid innovatief en flexibel op deze ontwikkelingen inspeelt. Nieuwe middelen en interventies zijn gewenst. Job crafting kan een bijdrage leveren aan het behoud en inzetbaarheid van medewerkers en het werk interessanter en uitdagender maken. Ook kan een actief HRM-beleid er voor zorgen dat medewerkers een betere fysieke en psychische gezondheid hebben, productiever zijn en meer bevlogen.

Er is nog weinig kwantitatief onderzoek gedaan op het gebied van job crafting en ook naar bevlogenheid is nog weinig onderzoek gedaan bij medewerkers in de publieke sector. Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan kwantitatief onderzoek bij deze specifieke doelgroep. De centrale vraagstelling luidt: *Wat is de invloed van taakeisen en energiebronnen op de bevlogenheid en job crafting van medewerkers binnen de diensten van de gemeente Rotterdam?*

Inzichten uit het JD-R model over taakeisen en energiebronnen (Bakker, Demourati, Schaufeli), theorie over job crafting (Bakker, Dutton, Tims, Wrzesniewski) en bevlogenheid (Schaufeli, Bakker, Derks) zijn gecombineerd. De taakeisen die onderzocht zijn in dit onderzoek zijn werkdruk en conflict. De energiebronnen die onderzocht zijn in dit onderzoek zijn autonomie en sociale steun van leidinggevende en collega's. De invloed van deze taakeisen en energiebronnen is onderzocht d.m.v. een enquête onder 590 medewerkers van de diensten SoZaWe, JOS, S&R, GGD en DKC (cluster MO) van de gemeente Rotterdam.

Vervolgens is een regressieanalyse voor job crafting en een regressieanalyse voor bevlogenheid uitgevoerd. De resultaten van deze regressies ondersteunen het motivationele proces wat wordt verondersteld in het JD-R model; autonomie en sociale steun hebben een positieve invloed op bevlogenheid en een negatieve invloed op job crafting. De resultaten van de regressies ondersteunen het uitputtingsproces wat verondersteld wordt in het JD-R model niet. De taakeis werkdruk heeft onverwacht een positieve invloed op bevlogenheid en een negatieve invloed op job crafting. Medewerkers ervaren een hoge werkdruk, wat veroorzaakt kan worden door de reorganisatie die op dit moment plaatsvindt. Dit heeft onverwacht toch een positieve invloed op hun bevlogenheid. Werkdruk heeft een negatieve invloed op job crafting. Wanneer medewerkers veel werkdruk ervaren, zullen zij geen kleine aanpassingen maken zodat hun werkzaamheden meer aansluiten bij hun behoeften en capaciteiten. Medewerkers geven aan dat de werkdruk zo hoog is dat ze al hun tijd nodig hebben om hun taken goed te kunnen afronden en zo geen tijd meer over te hebben voor andere bezigheden, ook niet voor job crafting. Werkdruk moet dus niet worden opgevat als een taakeis maar moet worden opgevat als een indicator voor bevlogenheid (positief) en job crafting (negatief). De taakeis conflict heeft geen significante invloed op bevlogenheid of job crafting.

In verder onderzoek zou bevlogenheid en job crafting op verschillende momenten in de tijd kunnen worden gemeten, zodat een beeld kan worden geschetst van het verloop en wisselingen in bevlogenheid en job crafting. Verder zou het aantal taakeisen en energiebronnen uitgebreid kunnen worden om een completer beeld te krijgen van de factoren die een rol spelen bij bevlogenheid en job crafting.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemanalyse	7
1.3 Doelstelling	9
1.4 Centrale vraag	9
1.5 Deelvragen	9
1.6 Wetenschappelijke relevantie	10
1.7 Maatschappelijke relevantie	11
1.8 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 JD-R model: taakeisen en energiebronnen	12
2.2 Job crafting	14
2.3 Invloed van taakeisen en energiebronnen op de mate van job crafting	17
2.4 Bevlogenheid	19
2.5 Invloed van taakeisen en energiebronnen op bevlogenheid	21
2.6 Moderatie-effecten	22
2.7 Conclusie	23
2.8 Theoretisch model	24
3. Methode	25
3.1 Casusbeschrijving	25
3.2 Steekproef en respons	26
3.3 Operationalisatie	28
3.4 Data-analyse	31
4. Resultaten	33
4.1 Beschrijvende statistiek	33
4.2 Verklarende statistiek: resultaten regressie	36
5. Conclusies	43
5.1 Beantwoording onderzoeksvragen	43
5.2 Betekenis voor de wetenschap en praktijk	45
5.3 Beperkingen en vervolgonderzoek	46
Literatuurlijst	48
Bijlage 1 Praktijkvoorbeelden van job crafting	53
Bijlage 2 Bijgaande brief enquête	54
Bijlage 3 Enquête	56

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van mijn onderzoek beschreven. Daarna wordt de probleemstelling geformuleerd. Deze omvat de doelstelling, hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek. Vervolgens worden de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie beschreven. Het hoofdstuk eindigt met de leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Als gevolg van de economische crisis zijn publieke organisaties genoodzaakt te bezuinigen en meer met minder te doen. Zij korten op het personeelsbestand en op het budget voor goede arbeidsvoorwaarden. Het imago van de overheid als goede werkgever, bekend om haar gunstige arbeidsvoorwaarden, komt onder druk te staan. Daarom wordt het voor de overheid ook steeds lastiger om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken en te concurreren met het bedrijfsleven. Omdat door het personeelstekort hetzelfde werk met minder personen gedaan moet worden, neemt de werkdruk toe.

Ook dreigt een krapte op de arbeidsmarkt. Door de economische recessie is de werkgelegenheid gedaald en de werkloosheid gestegen (De grote uittocht, 2010:8). Daarnaast neemt de potentiële beroepsbevolking af van 10 miljoen personen in 2010, naar 9,5 miljoen in 2030. Belangrijkste oorzaak hiervan is de vergrijzing die vooral werknemers bij de overheid, zorg en het onderwijs treft (De grote Uittocht, 2010:8). Bovendien trekt gekwalificeerd personeel weg naar de private sector, waar de lonen hoger liggen. Deze trends zorgen ervoor dat in 2020 gemiddeld 7 op de 10 mensen vertrokken zijn uit de overheid-, zorg- en onderwijssector of van baan zijn gewisseld (De grote Uittocht, 2010:8). Het Ministerie van Binnenlandse zaken erkent dit probleem en heeft daarom in 2010 het rapport 'De grote Uittocht' uitgegeven en hiermee een gevoel voor urgentie gecreëerd. Dit kan een nog groter probleem worden als de economie en arbeidsmarkt binnen Nederland weer aantrekken.

Om te voorkomen dat de overheidssector in een negatieve spiraal terecht komt van bezuinigingen en een tekort aan gekwalificeerd personeel, is een wijziging van het bestaande HRM-beleid gewenst. Het is een goed moment om op een andere manier naar werk te kijken en in te richten zodat overheidsorganisaties kunnen inspelen op de complexe, dynamische en snel wijzigende werkomgeving (LTP, 2012). Voor publieke organisaties is het een uitdaging om de gekwalificeerde medewerkers die ze hebben een gezonde en aantrekkelijke werkomgeving te bieden. Medewerkers die plezier in het werk hebben, kunnen bijdragen aan het verbeteren van organisatie resultaten. Daarom moet ingezet worden op flexibiliteit, gezondheid, behoud en inzetbaarheid van middelen en medewerkers.

De cijfers van het CBP (oktober 2011) laten zien dat het aantal werknemers met een burn-out voor het derde jaar op rij is toegenomen. Het is voor de Human Resource -professional (verder: HRM) interessant om te weten hoe de organisatie het proces richting bevoegenheid kan stimuleren en faciliteren (Derks & Wingerden, 2011). Maar hoe komt het dat sommige mensen een burn-out krijgen terwijl andere mensen vol energie naar hun werk gaan? Dit onderzoek wil laten zien of taakeisen en hulpbronnen, de basis van het Job Demands-Resources model (JD-R model) invloed hebben op een positieve werkbeleving. Werknemers ontleneren in toenemende mate plezier aan hun werk op basis van energiebronnen, die door organisaties worden aangereikt of die zij zelf creëren. Deze energiebronnen zijn niet alleen op zichzelf motiverend, maar vormen ook een buffer tegen de hoge taakeisen waarmee werknemers tegenwoordig geconfronteerd worden (Bakker, 2002). Volgens het JD-R model hebben bevoegen medewerkers een goede balans gevonden tussen de taakeisen waaraan ze worden blootgesteld, en de energiebronnen die daar tegenover staan (Bakker et al., 1999).

Om energiebronnen te vergroten of taakeisen te verlagen, kunnen medewerkers aan job crafting doen. 'Job crafting', voor het eerst geïntroduceerd in 2001 door de Amerikaanse psychologen Wrzesniewski en Dutton, wordt gezien als een vernieuwende HRM benadering om de arbeidsmotivatie en (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Job crafting gaat uit van een proactieve houding van medewerkers. Dat betekent dat medewerkers kleine veranderingen in functietaken aanbrengen die het werk leuker, interessanter, of uitdagender maken. Het betreft kleine aanpassingen in het werk, waar geen toestemming van leidinggevende voor nodig is en waarmee het werk beter blijft aansluiten op ieders capaciteiten. Daarnaast lijkt job crafting positieve gevolgen te hebben voor werkplezier, zelfvertrouwen en inzetbaarheid en kan het bijdragen aan vernieuwing op het gebied van mens en werk (NSvP, 2012).

1.2 Probleemanalyse

Deze thesis onderzoekt het effect van taakeisen en energiebronnen op de bevoegenheid en mate van job crafting van medewerkers binnen de diensten van de gemeente Rotterdam. Er worden inzichten uit het JD-R model over taakeisen en energiebronnen (Bakker, Demourati & Schaufeli) met theorie over job crafting (Bakker, Dutton, Tims, Wrzesniewski) en bevoegenheid (Schaufeli, Bakker, Derks) gecombineerd.

Net als veel andere gemeenten heeft Rotterdam te maken met een grote bezuinigingsoperatie. Hoewel Rotterdam tot 2015 investeert in bijvoorbeeld duurzaamheid en onderwijs vraagt motie 31 om een kostenbesparing van 20% in 2015 ten opzichte van 2010 (193 miljoen euro). Motie 31 is een motie van de gemeenteraad die het college van B&W (verder: college) vraagt om het tempo van de organisatieverandering te versnellen en de kosten van de organisatie verder terug te brengen (Rotterdam, kaderbrief 2012). Rotterdam bezuinigt op het gebied van buitenruimte en gebiedsontwikkeling, wonen, volksgezondheid en jeugd en welzijn. De grootste bezuinigingen vinden echter plaats binnen de eigenlijke ambtelijke organisatie. Dit wil het college bereiken door

het aantal ambtenaren te verminderen. Inmiddels is er al een krimp van 900 fte. op een totaal van circa 14000 fte. gerealiseerd. Ten opzichte van 1-1-2012 is tot 2015 een verdere krimp mogelijk tot circa 2450 fte. Ambtenaren moeten alleen nog worden ingezet op overheidsterreinen waar de overheid onmisbaar is en een duidelijke taak heeft.

Om in te kunnen spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen heeft de gemeente Rotterdam gekozen voor een organisatieverandering tot één concern, zodat de organisatie kleiner en flexibeler wordt. In deze organisatieverandering spelen zich uitdagingen af op het gebied van flexibiliteit, inzetbaarheid van middelen en medewerkers, en het verbeteren van organisatie resultaten.

Door een tekort aan gekwalificeerde mensen en geld komen de kwaliteit en continuïteit van diensten, waar de gemeente Rotterdam verantwoordelijk voor is, in gevaar. De gemeente Rotterdam staat daardoor voor de uitdaging om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden die de uitstroom van (oudere) medewerkers opvangt. Dit kan de gemeente doen door aantrekkelijk HRM-beleid te voeren wat niet te veel extra kosten met zich mee brengt. Daarnaast wordt in het regeerakkoord genoemd dat de overheid steeds kleiner en slimmer georganiseerd moet zijn (Regeerakkoord, 2010). Door decentralisatie en taakverschuivingen wordt er op het aantal ambtenaren bezuinigd zodat 'meer met minder' kan worden gedaan. Daarnaast moeten bestuurslagen, zoals de gemeente Rotterdam, zich alleen nog maar richten op haar kerntaken. Alleen zo kan de overheid toewerken naar een kleine, krachtige, dienstverlenende overheid (Regeerakkoord, 2010:5).

Een kleine, krachtige, dienstverlenende overheid die kwaliteit en continuïteit van diensten waarborgt, heeft fysiek en psychisch gezonde werknemers nodig. Job crafting en bevlogenheid zijn door de individualisering van de samenleving en toenemende flexibilisering van de arbeidsverhoudingen actuele thema's die ertoe kunnen leiden dat medewerkers binnen organisaties zelf verantwoordelijkheid nemen om een positieve bijdrage te leveren aan organisatieresultaten (de Bree, 2012). Job crafting en bevlogenheid kunnen er daarnaast voor zorgen dat de hoge werkdruk die de ontwikkelingen met zich meebrengen niet tot negatieve uitkomsten, zoals een burn-out leiden. Dit onderzoek zal zich daarom richten op deze twee thema's. Er is een steekproef gehouden onder de medewerkers van de diensten Sociale zaken en werkgelegenheid (SoZaWe), Jeugd onderwijs en samenleving (JOS), Gemeentelijke gezondheids dienst (GGD), Sport en recreatie (S&R) en kunst en cultuur (DKC). Deze diensten vormen het cluster MO. Om te onderzoeken in hoeverre taakeisen (conflict en werkdruk) en energiebronnen (autonomie en sociale steun) invloed hebben op job crafting en bevlogenheid worden deze gemeten aan de hand van het Job Demands-Resources (JD-R model). Job crafting wordt onderzocht door de 21 items van Tims, Bakker en Derks (2011). Voor het onderzoeken van de bevlogenheid van medewerkers wordt gebruik gemaakt van de Utrechtse Bevlogenheidsschaal (UBES).

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is zowel descriptief als verklarend van aard. Het onderzoek wil ten eerste beschrijven in hoeverre medewerkers van de gemeente Rotterdam aan job crafting doen en hoe bevlogen de medewerkers binnen de gemeente Rotterdam zijn. Vervolgens wil het onderzoek op basis van de analyses die zijn uitgevoerd, aan de hand van de theorie en gedeeltelijk op basis van de empirie, verklaren wat de effecten zijn van taakeisen en energiebronnen op job crafting en bevlogenheid. Op basis van deze uitkomsten worden vervolgens conclusies getrokken. Als de gemeente Rotterdam inzicht heeft in aan welke taakeisen en energiebronnen zij meer aandacht kan besteden tijdens haar HRM-beleid, kan zij de bevlogenheid en job crafting van medewerkers bevorderen. Wat op zijn beurt weer kan leiden tot betere werkprestaties en organisatieresultaten.

1.4 Centrale vraag

De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt:

“Wat is de invloed van taakeisen en energiebronnen op de bevlogenheid en job crafting van medewerkers binnen de diensten van de gemeente Rotterdam?”

1.5 Deelvragen

Om tot een beantwoording van de centrale vraag te komen, zijn er een aantal beschrijvende en verklarende deelvragen nodig die deels vanuit de empirie en deels vanuit de theorie beantwoord zullen worden.

Allereerst is het noodzakelijk om te weten in hoeverre medewerkers binnen de diensten van de gemeente Rotterdam al aan job crafting doen en hoe bevlogen zij zijn. De eerste deelvragen zijn daarom:

- 1. Wat doen medewerkers binnen de diensten van de gemeente Rotterdam momenteel aan job crafting? (empirie)*
- 2. Hoe bevlogen zijn medewerkers binnen de diensten van de gemeente Rotterdam? (empirie)*

Job crafting en bevlogenheid zijn gepositioneerd binnen het JD-R model. Uit dit model blijkt dat taakeisen en energiebronnen invloed hebben op job crafting en bevlogenheid. Het is daarom belangrijk om taakeisen en energiebronnen goed te operationaliseren om vervolgens dieper in te kunnen gaan op de effecten van taakeisen en energiebronnen op job crafting en bevlogenheid.

De derde en vierde deelvraag luiden dan:

- 3. Hoe passen de concepten job crafting en bevlogenheid binnen het JD-R model? (theorie)*
- 4. Wat zijn taakeisen en energiebronnen? (theorie)*

In de doelstelling is aangegeven dat met dit onderzoek aanbevelingen aan de gemeente Rotterdam worden gegeven aan welke taakeisen en energiebronnen zij tijdens haar HRM-beleid

meer aandacht kan besteden zodat zij job crafting en bevlogenheid van haar medewerkers kan bevorderen. De gemeente Rotterdam moet dan wel het belang inzien van medewerkers die job craften en bevlogen zijn en daarom luidt de volgende deelvraag:

5. Wat is het voordeel van medewerkers die doen aan job crafting en bevlogen zijn? (theorie)

De antwoorden van deelvragen 3, 4 en 5 zijn nodig voor het beantwoorden van de laatste deelvraag. Om te verklaren wat de effecten van taakeisen en energiebronnen op job crafting en bevlogenheid van de medewerkers binnen de diensten van de gemeente Rotterdam zijn, is het van belang deze verbanden in kaart te brengen. De laatste deelvragen zijn daarom als volgt:

6. Wat is de invloed van taakeisen op job crafting en bevlogenheid? (empirie)

7. Wat is de invloed van energiebronnen op job crafting en bevlogenheid? (empirie)

1.6 Wetenschappelijke relevantie

De focus van de psychologie heeft decennia lang gelegen op de negatieve kenmerken van mensen (Seligman, 2002). Dit zorgde ervoor dat in organisaties veel aandacht werd besteed aan ziekteverzuim, risico- en stressfactoren op het werk. In de 21^e eeuw hebben echter steeds meer organisaties belangstelling voor het welzijn en de gezondheid van hun medewerkers. Sinds de jaren '90 is er daarom meer aandacht voor de positieve psychologie. Hierbij ligt de nadruk op waar mensen goed in zijn en waar mensen plezier in hebben in plaats van de focus te leggen op hetgeen waar mensen niet goed in zijn. Volgens Bakker en Derks (2011) is deze nieuwe focus gericht op het stimuleren van gezondheid op het werk en het laten floreren van mensen in arbeidssituaties. Ook onderzoekt deze benadering hoe omgevingen en energiebronnen ingezet kunnen worden om mensen veerkrachtiger te maken. De omkering in deze psychologiebenadering is goed zichtbaar in het debat van "burn-out naar bevlogenheid" (Schaufeli & Bakker, 2007). In tegenstelling tot medewerkers die lijden aan een burn-out, ervaren bevlogen medewerkers een gevoel van energie en een sterke band met hun werk en zien ze hun werk niet als stressvol of veeleisend maar juist als een uitdaging. Tot nu toe is het aantal inzichten dat betrekking heeft op de positieve aspecten van werk en werknemers beperkt (Bakker & Derks, 2011). Daarom bevelen Bakker en Derks (2011:110) aan om "het onderzoek naar positieve eigenschappen, toestanden en gedragingen van werknemers in organisaties uit te breiden". Dit onderzoek wil daaraan bijdragen.

Job crafting is naast bevlogenheid een redelijk nieuw concept waar nog weinig studies naar gedaan zijn (Bakker & Derks, 2011). De weinige onderzoeken die gedaan zijn, zijn meest theoretisch en kwalitatief van aard (bijv. Wrezniewski & Dutton, 2001, Berg, Wrezniewski & Dutton, 2010, Lyons, 2008). De kwantitatieve studies die gedaan zijn, omvatten specifieke beroepsgroepen (leraren en industriële medewerkers) (Tims et al., 2011). Hiervan is niet duidelijk of deze uitkomsten ook generaliseerbaar zijn naar andere medewerkers in de publieke sector, zoals bijvoorbeeld ambtenaren in dienst van een gemeente. Dit onderzoek wil een bijdrage

leveren in kwantitatief onderzoek bij de specifieke doelgroep ambtenaren. Bakker en Derks (2011:110) menen daarnaast dat er “nieuwe kwantitatieve studies nodig zijn om bij te dragen aan een beter begrip van de oorzaken en gevolgen van job crafting”. Om dit mogelijk te maken, hebben Tims, Bakker en Derks in 2011 de Job Crafting Scale (JCS) ontwikkeld. Door aandacht te besteden aan de actieve rol van de werknemer in het organiseren van zijn werk krijgen we inzicht in de relatie tussen de werksituatie en de werknemer die de inhoud van zijn werk bepaalt (Tims et al., 2011:184).

1.7 Maatschappelijke relevantie

Rotterdam staat voor een grote bezuinigingsoperatie waardoor het noodzakelijk is dat er een concern wordt gevormd dat kan inspelen op de veranderende omgeving. De gemeente heeft een flexibele organisatie nodig die mee kan in deze tijd, die zich kenmerkt door internationalisering, informatisering en individualisering (Rotterdam, 2012). Deze ontwikkelingen vragen van de Rotterdamse ambtenaar flexibiliteit en een slimme manier van meebewegen met genoemde ontwikkelingen. Rotterdam wil een flexibele organisatie bereiken door niet alleen maar te focussen op management en financiën, maar ook door het veranderen van organisatieprincipes en werkprincipes. Dit betekent dat medewerkers hun werk anders gaan doen en dat er meer ruimte komt voor ondernemerschap en verantwoordelijkheid (Rotterdam, 2012). Door inzicht te krijgen in de rol die job crafting en bevlogen medewerkers kunnen spelen in het bereiken van betere prestaties, kan de overheid inspelen op de ontwikkelingen die zich in de omgeving afspeelen. Door bevlogen medewerkers kan de dienstverlening naar inwoners van Rotterdam worden verbeterd en blijft de gemeente een aantrekkelijke werkgever.

1.8 Leeswijzer

Allereerst besteedt het theoretisch kader aandacht aan het JD-R model en legt uit wat de concepten taakeisen en energiebronnen inhouden. Daarna wordt beschreven welke effecten taakeisen en energiebronnen kunnen hebben op medewerkers: bevlogenheid en job crafting. Hoofdstuk drie begint met een casusbeschrijving. Daarna wordt de methodologische verantwoording gegeven. Het gaat hier om de keuze van een strategie, methoden en technieken die leiden tot een zo goed mogelijke beantwoording van de onderzoeksvragen. Om deze theoretische concepten meetbaar te maken en de theorie te vergelijken met de te onderzoeken concepten uit de empirie wordt dit hoofdstuk afgesloten met de operationalisatie. In hoofdstuk vier worden de resultaten van het onderzoek beschreven. De enquêtes zullen de basis van dit hoofdstuk bieden. Vervolgens zal in de conclusie deels vanuit de theorie, deels vanuit de empirie antwoord worden gegeven op de centrale vraag.

2. Theoretisch kader

"Enthusiastic employees excel in their work because they maintain the balance between the energy they give and the energy they receive".

— Prof. dr. Arnold B. Bakker

Deze scriptie hanteert een deductief onderzoeksdesign. Dit betekent dat er naar een oplossing op verklaring voor het onderzoeksprobleem gezocht wordt in de bestaande theorie (van Thiel, 2010). Hieronder zullen een aantal theorieën worden besproken die kunnen bijdragen aan het behalen van de doelstelling. Allereerst zal het JD-R model aan de orde komen. Daarna wordt er dieper op het concept job crafting ingegaan en vervolgens komt de theorie over bevlogenheid aan bod. De hoofdconcepten komen samen in het conceptueel model. Hierin worden de belangrijkste relaties tussen deze concepten getoond die in dit onderzoek onderzocht worden.

2.1 JD-R model: taakeisen en energiebronnen

Het JD-R model staat voor het Job Demands-Resources model, in het Nederlands ook wel het Werkstressoren Energiebronnen Burnout model (WEB model) genoemd. Het model is eind jaren '90 ontwikkeld door de A&O psychologen Arnold Bakker, Eva Demerouti en Wilmar Schaufeli (Demerouti et al., 2001). Het JD-R model is ondertussen een internationaal erkend model dat momenteel wordt getest in Spanje, Griekenland, Italië, Noorwegen, Zweden, Finland, Duitsland, België, Zuid-Afrika, China en Australië (Bakker, 2012). Het model is een instrument dat gebruikt wordt voor Human Resource management. Het kan de sterkten en zwakten van individuen, werkgroepen, departementen en organisaties in kaart brengen (Bakker & Demerouti, 2006:309). Ook kan het gebruikt worden om organisatorische prestaties en factoren die hiermee samen hangen zoals een burn-out en werknemersbetrokkenheid te voorspellen. Het model veronderstelt dat zich twee soorten werkprocessen afspelen in elke werkomgeving: taak of functie-eisen en hulp of energiebronnen. In het Engels ook wel job demands en job resources genoemd.

Taakeisen

Taakeisen verwijzen naar "die fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten van het werk die een voortdurende fysieke en/of mentale inspanning vereisen en daardoor met bepaalde fysiologische en/of psychologische kosten gepaard gaan" (Bakker & Demerouti, 2006:312). Taakeisen zijn op zichzelf niet schadelijk, maar wanneer zij voortdurend aanwezig zijn en er onvoldoende mogelijkheden zijn voor herstel, kunnen zij negatieve uitkomsten zoals gezondheidsklachten of stressreacties veroorzaken (Bakker & Demerouti, 2006). Voorbeelden van deze 'kosten' die in dit onderzoek worden meegenomen zijn werkdruk en conflict. Onder *werkdruk* wordt het totaal van die kenmerken van het werk en de werksituatie, die het belastende karakter van het werk bepalen, verstaan (Jetten, 2003:26). Een hoge werkdruk kan negatieve gevolgen hebben voor het functioneren van een werknemer, omdat het kan zorgen voor het meer ervaren van stress en de negatieve gevolgen van stress, zoals een burn-out (Ulleberg &

Rundmo, 1997). Naast een hoge werkdruk worden onderlinge contacten, ook wel *interpersoonlijke relaties*, gezien als de belangrijkste bron voor andere negatieve uitkomsten zoals stress en burn-out of positieve uitkomsten zoals bevlogenheid (Leiter & Maslach, 1988). Vandaar dat ook de taakeis conflict in dit onderzoek wordt meegenomen. Een *conflict* wordt door de woordenboeken aangeduid als een onenigheid, een meningsverschil of een botsing. Conflicten kunnen voorkomen met een leidinggevende of met collega's. De gangbare visie op organisatie bepaalt echter de wijze hoe er tegen conflicten wordt aangekeken en dus waarop conflicten worden gedefinieerd (de Dreu, 2005:6).

Energiebronnen

Energiebronnen zijn "die fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten van het werk die (Bakker & Demerouti, 2006:312):

1. Functioneel zijn voor het bereiken van werkgerelateerde doelen;
2. Taakeisen en de daarmee samenhangende fysiologische en / of psychologische kosten verminderen;
3. Persoonlijke groei, leren en ontwikkeling stimuleren".

Energiebronnen kunnen zowel persoonlijk, zoals optimisme, als werkgerelateerd, zoals autonomie zijn. De twee energiebronnen die in dit onderzoek worden meegenomen zijn autonomie en sociale steun. *Autonomie* houdt in dat werknemers zelf kunnen beslissen wanneer en hoe ze omgaan met de taakeisen die worden gesteld. Door het zelf te bepalen werktempo kan de werknemer zijn inspanningsniveau constant en 'draaglijk' houden (Schaufeli & Bakker, 2007). Autonomie is belangrijk voor de gezondheid van een werknemer omdat een hoog niveau van vrijheid op het werk gecorreleerd is met meer kansen om goed om te kunnen gaan met stressvolle situaties (Bakker et al., 2005). *Sociale steun* is "de som van alle sociale, emotionele en instrumentele hulp gevende (inter)acties rondom een bepaalde persoon" (van der Ploeg, 2005:80). Deze (werkgerelateerde) energiebron speelt bij de meerderheid van de functies een rol (Xanthopoulou et al., 2009a). Er is voor deze energiebron gekozen omdat de respondenten naar verwachting een diversiteit aan functies zullen bekleden. Werknemers kunnen sociale steun van collega's of van leidinggevendenden ervaren en deze kan functioneel of informeel zijn. Steun van leidinggevendenden is met name gericht op mentoring, waardering en taakbegeleiding (Jacobs & Dodd, 2003). Steun van collega's is met name gericht op vriendschap, hulp en troost (Jacobs & Dodd, 2003).

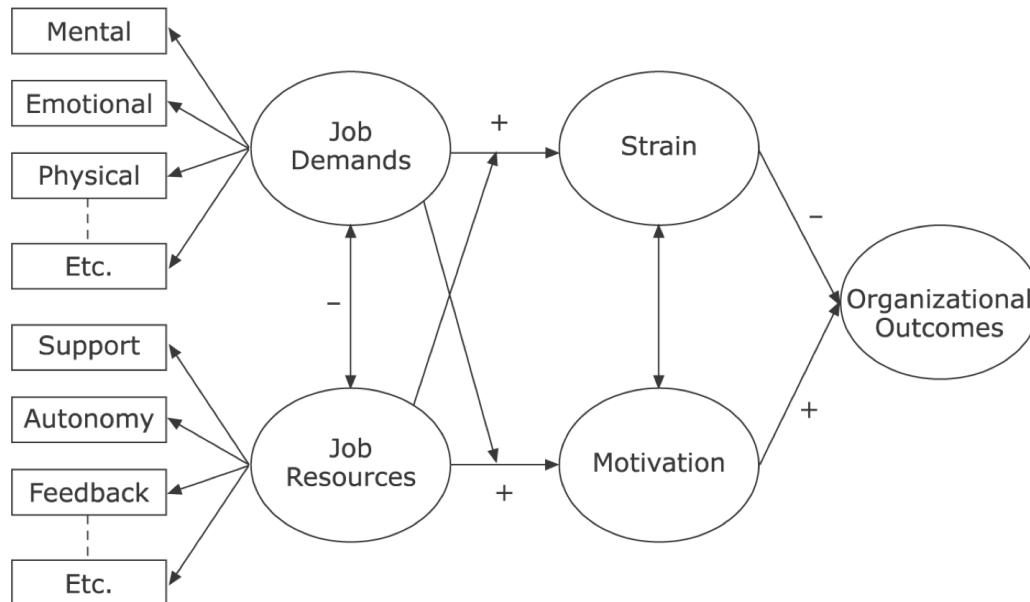
Onderliggende processen

Het JD-R model veronderstelt dat er twee verschillende onderliggende psychologische processen zijn die een rol spelen in de ontwikkeling van werkstress (job strain) and motivatie (motivation) (zie figuur 1).

1. Het eerste en bovenste proces is het *uitputtingsproces*. In dit proces leiden hoge taakeisen tot een aantasting van de (mentale en fysieke) energiereserves. Dit kan in de loop van de tijd leiden

tot uitputting van energie (of burn-out), disfunctioneren in de werkomgeving of andere gezondheidsklachten.

2. Het tweede en onderste proces is het *motivationale proces*. In dit proces kan de aanwezigheid van energiebronnen de motivatiebereidheid van werknemers om hun doel te bereiken, laten toenemen, wat vervolgens kan leiden tot bevlogenheid, laag cynisme en goede prestaties.



Figuur 1: Het JD-R model

Bron: Bakker en Demerouti (2006:313)

2.2 Job crafting

“At a time when employees are increasingly expected to find proactive ways to meet organizational objectives and contribute the best of their talents to their organizations, managers are more likely than ever to rely on the initiative employees take to job craft” (Berg et al., 2010:181).

Kulik, Oldham, and Hackman merkten in 1987 voor het eerst op dat werknemers hun werk reorganiseerden op eigen initiatief met of zonder betrokkenheid van het management. In 2001 werd dit fenomeen door Wrzesniewski en Dutton ‘job crafting’ genoemd. Deze definiëren job crafting als “the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work”. Dorenbosch, Gründemann en Sanders (2011) stellen dat er geen goede vertaling van job crafting in het Nederlands is. Hoewel de term zelfsturing en job crafting door elkaar gebruikt worden, is het belangrijk om op te merken dat job crafting gepositioneerd is binnen het JD-R model en dat de zelfsturing die onderzocht wordt, gaat over het proactief aanpassen van taakeisen en werkgerelateerde hulpbronnen (Bakker & Derks, 2011:108). Dorenbosch, Gründemann en Sanders (2011:5) schrijven zelf liever over het ‘sleutelen’ aan duurzame functies, waarbij ze job crafting zien als ‘een continu proces waarbij werknemers zichzelf optimaal en duurzaam inzetbaar houden in hun eigen werk’.

Jobcraftingstechnieken

Er zijn drie verschillende jobcraftingstechnieken die kunnen worden onderscheiden (Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2011):

Fysieke veranderingen zijn veranderingen in het werk die taakgerelateerd zijn zoals veranderingen in de vorm, omvang of aantal van deze taken. Werknemers conceptualiseren hun werk anders en passen de manier waarop het werk wordt uitgevoerd aan. Bij het kiezen voor minder, meer of andere taken dan beschreven in hun formele baan creëren werknemers een andere baan. Denk aan het delegeren van, of het maken van heldere afspraken.

Cognitieve veranderingen zijn veranderingen in hoe iemand tegen zijn werk aankijkt. Dit betekent dat de werknemer de waarde, het belang en de betekenis die hij aan het werk geeft, aanpast. Een voorbeeld hiervan is een werknemer die zijn werk als onbelangrijk ervaart, maar de betekenis van zijn werk herzielt door zijn werk als onderdeel van het grote geheel te zien.

Ten slotte is *relationeel craften* “veranderingen aanbrengen in de sociale relaties die mensen hebben met hun collega’s of werknemers” (Bakker & Derks, 2011:108). Dit kunnen aanpassingen zijn in de mate waarin een werknemer samenwerkt maar ook met wie men samenwerkt. Voorbeelden hiervan zijn om feedback vragen en investeren in relaties. Zie Bijlage 1 voor meer voorbeelden van bovenstaand genoemde vormen van job crafting.

Effecten van job crafting

Bovenstaand beschreven vormen kunnen specifieke en algemene effecten hebben. Specifieke effecten zijn veranderingen in hoe het werk eruitziet. Algemene veranderingen zijn veranderingen in de betekenis die het werk heeft voor de medewerker. Job crafting zorgt ervoor dat werknemers meer het nut zien van de werkzaamheden en het werk anders ervaren. Ook zal de werknemer zich meer identificeren met het werk (Wrzesniewski & Dutton, 2001:186). Effecten kunnen naast specifiek of algemeen ook betrekking hebben op de werknemer zelf of op de organisatie als geheel. Op individueel niveau kunnen we denken aan een betere werk-privébalans, verbetering van het welzijn en werktevredenheid (Tims et al., 2011). Op organisatieniveau kunnen we denken aan betere prestaties en kwaliteit (Xanthopoulou et al., 2009b).

Toch heeft job crafting niet alleen maar positieve effecten. Wanneer werknemers ervoor kiezen om hun werk zo in te richten dat hun job resources (energiebronnen) vergroot worden, kan dit negatief voor hun collega’s uitpakken. Job crafting kan negatieve gevolgen hebben wanneer werknemers focussen op omgevingen die leiden tot positieve uitkomsten ten koste van minder gewenste aspecten van hun werk of taken die vervelend of moeizaam zijn (George, 2011). Ook Halbesleben (2011) stelt dat job crafting negatieve gevolgen kan hebben in situaties waar werknemers hun werk ‘craften’ door te focussen op positieve activiteiten, ten koste van minder gewenste aspecten van hun werk die evenzeer belangrijk zijn. Bakker, Albrecht en Leiter (2011) onderkennen dat er limieten zijn aan job crafting. Zij stellen dat job crafting goed werkt in organisaties waar een sterke organisatiecultuur heerst, zodat de waarden en normen helpen om werknemers beslissingen te laten maken over hun eigen werkactiviteiten.

Motivatie voor job crafting

Door middel van job crafting kan een betere Person-Job fit (P-J fit) tussen persoonlijke betekenisgevers, werkmotieven, sterktes en (fysieke/cognitieve) capaciteiten enerzijds en het takenpakket anderzijds bewerkstelligd worden (Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2011:20). Door een P-J fit worden een betere gezondheid en betere werkprestaties bereikt in vergelijking met een misfit-situatie (Kristof-Brown et al., 2005).

Volgens het oorspronkelijke werk van Wrzesniewski en Dutton (2001) komt de motivatie voor job crafting voort uit drie persoonlijke behoeften:

- 1) Werknemers doen aan job crafting om controle over hun baan te kunnen uitoefenen en vervreemding van hun werk tegen te gaan.

Toelichting: De behoefte aan controle is een menselijke drive (Wrzesniewski & Dutton, 2001:181). Bij het controle uitoefenen of reframen van werkaspecten, maken werknemers zich hun werk eigen. Zelfs in functies waarbij de autonomie van werknemers laag is, kan job crafting helpen om controle uit te oefenen op sommige aspecten van het werk.

- 2) Werknemers zijn gemotiveerd om een positief zelfbeeld op het werk te creëren.

Toelichting: De drive om zichzelf te verheffen door een positief zelfbeeld te creëren is gelegen in de sociale identiteit theorie en is gebaseerd op de drive om een positief zelfbeeld van zichzelf op het werk te creëren. Het motief voor werknemers is om de relaties en werkzaamheden van hun werk zo te veranderen dat ze een positiever gevoel van zichzelf opbouwen en dat dit wordt bevestigd door anderen.

- 3) Job crafting bevredigt de basisbehoefte van mensen aan sociaal contact.

Toelichting: Mensen zijn gemotiveerd om relaties met anderen aan te gaan om hun leven betekenis te geven. Door relaties met collega's aan te gaan wordt er betekenis gegeven aan het werk.

Wie job craften?

Naast de algemene motivatieredenen voor het doen aan job crafting zijn er persoonskenmerken die bepalen waarom de ene werknemer meer aan job crafting doet dan de andere werknemer. Wrzesniewski en Dutton (2001:187) stellen dat alle werknemers potentiële job crafters zijn. Dit betekent niet dat iedere werknemer ook zou moeten job craften. Niet alle medewerkers zijn bijvoorbeeld gemotiveerd om controle uit te oefenen, een positief zelfbeeld te creëren en sociaal contact op het werk aan te gaan (Wrzesniewski & Dutton, 2001:183). Deze auteurs doelen daarom ook op het idee dat iedere werknemer in meer of mindere mate de vrijheid en creativiteit heeft om zijn werk te 'craften' (op een manier die hij/zij wil).

Er zijn een aantal individuele persoonskenmerken die kunnen verklaren waarom sommige werknemers meer aan job crafting doen dan andere werknemers. Werknemers die hun werk zien als een roeping zijn meer betrokken bij hun werk, werken meer uren en zien hun werk als centraal deel van hun leven. Zij zijn actief in het 'craften' van hun baan omdat ze het zien als een investeren in het werk (Wrzesniewski & Dutton, 2001:196). Zo wordt verondersteld dat

ambtenaren die hoog scoren op Public Service Motivation' (PSM), die verwijst naar de motivatie die men put uit een bijdrage aan het algemeen belang, uit medeleven met burgers of uit democratische waarden, minder snel geneigd zijn om de organisatie te verlaten, beter presteren en ethische dilemma's binnen de overheid beter aanpakken (vandenAbeelee, 2007).

Job crafting gaat uit van een proactieve houding van medewerkers. Van werknemers die een proactieve persoonlijkheid hebben, wordt daarom verwacht eerder proactief gedrag te vertonen (zoals job crafting). Omdat proactieve mensen hun eigen omgeving proactief aanpassen, passen zij ook gemakkelijker hun werk aan (Crant, 2000). Ook toont wetenschappelijk onderzoek aan dat proactieve medewerkers meer innovatief gedrag op het werk tonen, wat een vorm is van actieve betrokkenheid in veranderingen op het werk (Seibert et al., 2001). Ook zelfvertrouwen kan worden gezien als verklaring waarom sommige werknemers meer aan job crafting doen dan andere medewerkers. Werknemers met een hoog zelfvertrouwen voelen dat ze een hoge kans hebben om te slagen bij het vervullen van hun werktaken (Tims & Bakker, 2010:6). Deze medewerkers zullen dus meer aan job crafting doen dan medewerkers met een laag zelfvertrouwen. Ook wordt zelfvertrouwen in verband gebracht met het nemen van leiding en persoonlijk initiatief. Tims en Bakker (2010) noemen als derde kenmerk, dat in combinatie met job crafting kan worden gezien, de focus op vernieuwing. Werknemers die streven naar vernieuwing en groei zijn meer geneigd om veranderingen in het werk aan te brengen, die positieve uitkomsten kunnen brengen, dan werknemers die tevreden zijn met de huidige werksituatie.

2.3 Invloed van taakeisen en energiebronnen op de mate van job crafting

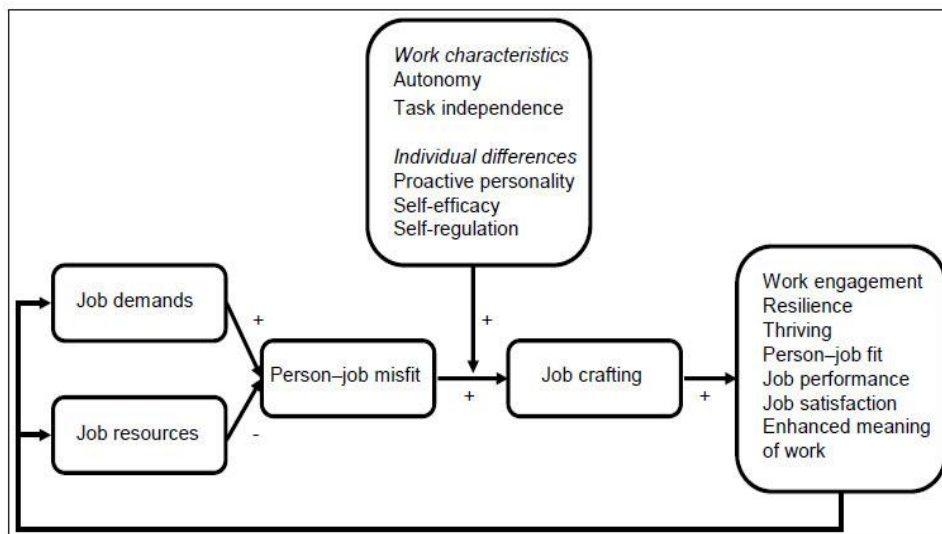
Job crafting is gepositioneerd binnen het JD-R model. Het uitgangspunt is dat medewerkers het niveau van taakeisen (job demands) en energiebronnen (job resources) aanpassen aan hun eigen capaciteiten en voorkeuren. Een medewerker past deze aspecten van het werk volgens het JD-R model op drie dimensies aan:

- 1) Verhogen van energiebronnen
- 2) Verhogen van uitdagende taakeisen
- 3) Verlagen van hinderende taakeisen

Onderzoek heeft aangetoond dat de eerste dimensie bestaat uit twee verschillende factoren. Bakker, Van Emmerik en van Riet (2008) vonden dat energiebronnen geclusterd waren op het teamniveau (harmonie, sociale support en teamcohesie) en op het leidinggevende niveau (support, coaching en autonomie). Ook Tims, Bakker en Derks (2011) ervoeren tijdens hun onderzoek dat de eerste dimensie (verhogen van energiebronnen) bestond uit twee verschillende concepten. Vandaar dat deze auteurs de eerste dimensie onderverdeelden in de dimensies: verhogen van structurele energiebronnen en verhogen van sociale energiebronnen. De dimensie verhogen van structurele energiebronnen verwijst naar de verscheidenheid van hulpmiddelen, mogelijkheden tot ontwikkeling en autonomie. De dimensie verhogen van sociale energiebronnen verwijst naar de hulpmiddelen op het sociale niveau als support, coaching van de leidinggevende

en feedback.

Alle bovenbeschreven kenmerken van de werksituatie en persoonlijke verschillen die job crafting kunnen voorspellen, zijn samengevat in onderstaand figuur.



Figuur 3: Model van job crafting

Bron: Tims en Bakker (2010:5)

Hoewel de kansen om te bepalen hoe een werknemer zijn baan kan uitvoeren een conditie is voor het uit kunnen voeren van job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001) wordt autonomie in dit onderzoek opgevat als een energiebron die negatief gerelateerd is aan job crafting. De motieven om te doen aan job crafting worden dan als uitgangspunt genomen; gebrek aan bepaalde energiebronnen in het werk, zoals autonomie. Op basis van het JD-R model kunnen we verwachten dat medewerkers die op de werkvloer over voldoende energiebronnen beschikken geen behoefte hebben om deze energiebronnen te verhogen. Hieruit kunnen onderstaande hypothesen (1a en 1b) worden opgesteld:

Hypothese 1a:

De energiebron autonomie heeft een negatieve invloed op job crafting.

Hypothese 1b:

De energiebron sociale steun heeft een negatieve invloed op job crafting.

Als medewerkers veel taakeisen op de werkvloer ervaren, is het te verwachten dat zij wel aan job crafting doen om deze taakeisen te verlagen en zo hun werk hanteerbaarder te maken. Naar aanleiding van deze verwachting worden onderstaande hypothesen (2a en 2b) opgesteld:

Hypothese 2a:

De taakeis werkdruk heeft een positieve invloed op job crafting.

Hypothese 2b:

De taakeis conflict heeft een positieve invloed op job crafting.

2.4 Bevlogenheid

“bevlogenheid ziet eruit als verliefdheid”, volgens Marja den Boer (Trouw, 24 maart 2012).

Onderzoek naar bevlogenheid komt voort uit de aandacht voor wat tegenwoordig de positieve psychologie heet: de wetenschappelijke studie van menselijke kracht en optimaal functioneren (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Bevlogenheid, in het Engels ‘work engagement’, wordt opgevat als het tegenovergestelde van burn-out.

Opvattingen over bevlogenheid

Er bestaan twee opvattingen over bevlogenheid en de relatie ervan met burn-out.

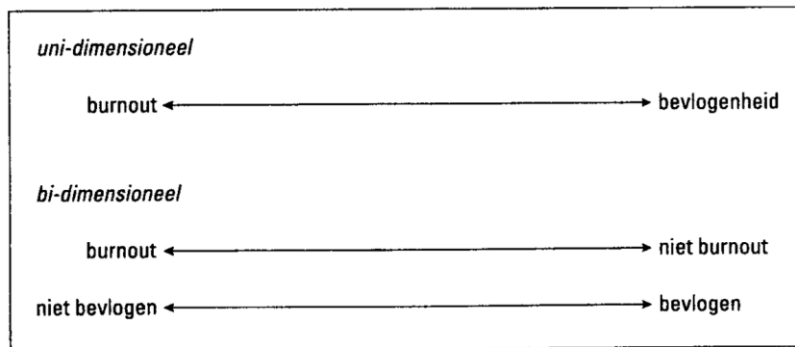
De eerste opvatting van Leiter en Maslach (1997) stelt dat bevlogenheid op het werk gekenmerkt wordt door energie, betrokkenheid en persoonlijke effectiviteit. Dit zijn de directe tegenpolen van de burn-out dimensies uitputting, cynisme en verminderende persoonlijke effectiviteit. “Deze tegengestelde polen zijn van een en hetzelfde continuüm van werkgerelateerd welbevinden” (Schaufeli & Bakker, 2007). Zij menen dat bij burn-out energie omslaat in uitputting, betrokkenheid in cynisme en persoonlijke bekwaamheid in ineffectiviteit. Bevlogenheid kan worden vastgesteld als er sprake is van het tegenovergestelde patroon van scores op de drie dimensies van de Maslach Burnout Inventory (MBI, de meest gebruikte vragenlijst om burn-out te meten). Medewerkers scoren dan laag op uitputting en cynisme en hoog op persoonlijke effectiviteit (Bakker & Derks, 2011:106).

De tweede opvatting is van Schaufeli en Bakker (2001) en stelt dat burn-out en bevlogenheid zich in de beleving voordoen als elkaars tegenovergestelde, waarbij bevlogenheid als positief en burn-out als negatief wordt ervaren, maar dat beide twee aparte dimensies vormen (zie figuur 4). Deze opvatting wordt gehanteerd in dit onderzoek. Het gevoel van voldoening is hierbij tegenovergesteld aan het gevoel van leegte dat mensen met burn-out ervaren (Bakker & Derks, 2011:106). Vanuit dit inzicht wordt bevlogenheid gedefinieerd als “een positieve toestand van opperste voldoening en wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie” (Bakker, 2009).

Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door het bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen.

Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Medewerkers die hoog scoren op toewijding kunnen zich sterk identificeren met hun werk.

Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken (Schaufeli & Bakker, 2001:245).



Figuur 4: Burnout en bevlogenheid

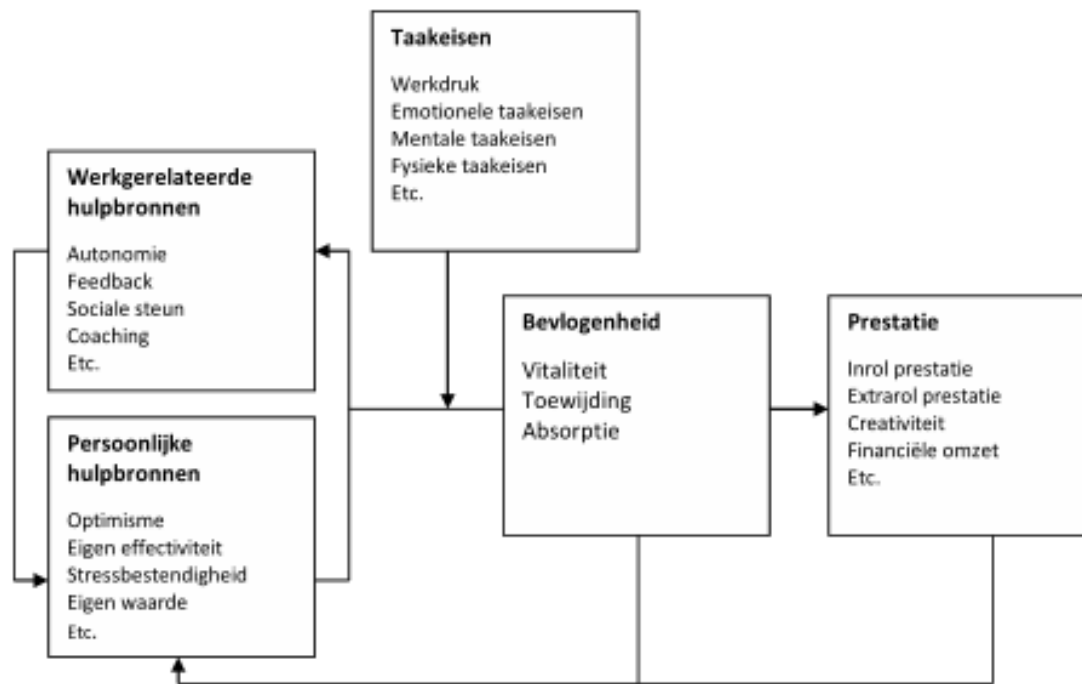
Bron: Schaufeli en Bakker (2006:307)

Effecten van bevlogenheid

Zoals in figuur 5 te zien is, heeft bevlogenheid een positief effect op prestaties. Bakker (2009) noemt vier redenen waarom bevlogen medewerkers beter presteren dan niet-bevlogen medewerkers.

1. Bevlogen medewerkers ervaren relatief vaak positieve emoties, waaronder opgewektheid, voldoening en enthousiasme (Schaufeli & van Rhenen, 2006:327). Deze positieve emoties kunnen gebruikt worden als 'reserves' van fysieke, intellectuele, psychologische en sociale energiebronnen (Frederickson, 2001:224).
2. Bevlogen medewerkers hebben een betere fysieke en psychische gezondheid, hebben dus minder vaak last van gezondheidsklachten dan niet-bevlogen medewerkers. Omdat zij al hun mentale en fysieke energiebronnen (zoals vaardigheden, capaciteiten, kennis) in kunnen zetten op het werk zijn zij beter in staat om werkgerelateerde doelen te bereiken.
3. Bevlogen medewerkers zijn in staat om het beste in zichzelf naar boven te halen of om, indien nodig, collega's om hulp te vragen. Zij zijn daarom beter in staat om hun eigen energiebronnen te mobiliseren dan niet-bevlogen medewerkers.
4. Bevlogen medewerkers dragen hun bevlogenheid aan anderen in hun omgeving over en is daarom besmettelijk. Dit kan de prestaties als geheel van een organisatie verbeteren omdat prestaties vaak het resultaat zijn van een gezamenlijke inspanning.

Naast positieve gevolgen voor de prestaties blijken werknemers ook creatief te zijn (Hakanen et al., 2008:80), actief leergedrag te vertonen (Bakker, 2009a:245) en proactief gedrag te laten zien (Sonnentag, 2003:519).



Figuur 5: Het Job Demands-Resources-model van bevlogenheid

Bron: Bakker en Demourati (2008:18)

2.5 Invloed van taakeisen en energiebronnen op bevlogenheid

Bakker en Demourati (2005) hebben het onderzoek ten aanzien van de oorzaken en gevolgen van bevlogenheid samengebracht in één model (zie figuur 5). Dit model is gebaseerd op de twee processen die zich afspelen in het JD-R model zoals in paragraaf 2.1 is beschreven: het uitputtingsproces en het motivationele proces. Naast deze twee modellen werd gebruik gemaakt van het dagboekonderzoek van Xanthopoulou en collega's. Zij breidden het JD-R model uit en toonden aan dat werkgerelateerde energiebronnen en persoonlijke energiebronnen elkaar wederzijds beïnvloeden. Ook toonden zij aan dat persoonlijke energiebronnen onafhankelijke voorspellers van bevlogenheid zijn. Werknemers die hoog scoren op optimisme, eigeneffectiviteit en eigenwaarde, zijn goed in staat om hun werkgerelateerde energiebronnen te mobiliseren. Ook zijn zij meer bevlogen in hun werk (Bakker, 2009a:245). Het onderzoek van Hakanen, Perhoniemi en Toppinen-Tanner (2008) toonde aan dat bevlogenheid een positieve impact heeft op persoonlijk initiatief en hulpbronnen. In dit onderzoek kwam ook naar voren dat hulpmiddelen eerder invloed hebben op de mate van bevlogenheid dan taakeisen, vooral op de dimensies vitaliteit en toewijding.

Ook de energiebron autonomie blijkt bevlogenheid te voorspellen (Bakker et al., 2005, Schaufeli & Bakker, 2004). Daarnaast heeft sociale steun, net als autonomie, positieve effecten op het motivationele proces en kan leiden tot meer bevlogenheid en minder emotionele uitputting (Schaufeli & Bakker, 2004). Deze energiebronnen hebben vooral een positief effect wanneer de taakeisen hoog zijn (Bakker, 2009a:345).

Op basis van het motivationele proces dat wordt verondersteld in het JD-R model wordt verwacht dat autonomie en sociale steun van collega's en leidinggevenden leiden tot een hoge bevlogenheid. Naar aanleiding van deze verwachting kunnen de volgende hypothesen (3a en 3b) worden opgesteld:

Hypothese 3a:

De energiebron autonomie heeft een positieve invloed op bevlogenheid.

Hypothese 3b:

De energiebron sociale steun heeft een positieve invloed op bevlogenheid.

Op basis van het uitputtingsproces dat wordt verondersteld in het JD-R model wordt verwacht dat een hoge werkdruk en conflict leiden tot een lage bevlogenheid. Naar aanleiding van deze verwachting kunnen de volgende hypothesen (4a en 4b) worden opgesteld:

Hypothese 4a:

De taakeis werkdruk heeft een negatieve invloed op bevlogenheid.

Hypothese 4b:

De taakeis conflict heeft een negatieve invloed op bevlogenheid.

2.6 Moderatie-effecten

Eén van de belangrijkste veronderstellingen van het JD-R model is dat taakeisen en hulpmiddelen niet alleen direct van invloed zijn op bevlogenheid en job crafting (directe processen) maar dat er ook sprake is van een interactie tussen de twee processen (indirecte processen). De aanwezigheid van energiebronnen kan de negatieve invloed van taakeisen op bevlogenheid compenseren. Dit houdt in dat medewerkers die in grote mate bloot worden gesteld aan taakeisen, maar daarnaast voldoende energiebronnen tot hun beschikking hebben minder kans lopen op negatieve gezondheidsklachten. Wanneer iemand de beschikking heeft over voldoende energiebronnen ten opzichte van taakeisen zal dit leiden tot een grote werkgerelateerde motivatie en daarmee tot een hoge mate van bevlogenheid van deze persoon (Schaufeli & Bakker, 2007). Ook voor job crafting kan de aanwezigheid van taakeisen de negatieve invloed van energiebronnen op job crafting verzwakken. De positieve invloed van taakeisen op job crafting kan worden onderdrukt door de aanwezigheid van voldoende energiebronnen. Bovenstaand genoemd effect wordt ook wel het buffer-effect genoemd (Schaufeli & Bakker, 2005). Uitgaande van dit moderatie-effect kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld (5a, 5b, 6a, 6b, 7a, 7b, 8a en 8b):

Hypothese 5a:

De energiebron autonomie heeft een zwakker negatief effect op job crafting wanneer de medewerker beschikt over veel werkdruk.

Hypothese 5b:

De energiebron autonomie heeft een zwakker negatief effect op job crafting wanneer de medewerker beschikt over veel conflict.

Hypothese 6a:

De energiebron sociale steun heeft een zwakker negatief effect op job crafting wanneer de medewerker beschikt over veel werkdruk.

Hypothese 6b:

De energiebron sociale steun heeft een zwakker negatief effect op job crafting wanneer de medewerker beschikt over veel conflict.

Hypothese 7a:

De energiebron autonomie heeft een zwakker positief effect op bevlogenheid wanneer de medewerker beschikt over veel werkdruk.

Hypothese 7b:

De energiebron autonomie heeft een zwakker positief effect op bevlogenheid wanneer de medewerker beschikt over veel conflict.

Hypothese 8a:

De energiebron sociale steun heeft een zwakker positief effect op bevlogenheid wanneer de medewerker beschikt over veel werkdruk.

Hypothese 8b:

De energiebron sociale steun heeft een zwakker positief effect op bevlogenheid wanneer de medewerker beschikt over veel conflict.

2.7 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn een aantal theorieën besproken die kunnen bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag.

JD-R model

De eerste theorie over het Job Demands- Resources (JD-R) model veronderstelt dat er zich twee soorten werkprocessen afspelen in elke werkomgeving: taakeisen en energiebronnen.

Medewerkers proberen in hun werkomgeving zoveel mogelijk energiebronnen te verzamelen zodat deze in balans zijn met hun taakeisen. Energiebronnen kunnen het ongewenste effect van taakeisen op stressreacties (zoals uitputting en burn-out) opvangen en hoge taakeisen (stressfactoren) kunnen het gewenste effect van energiebronnen op bijvoorbeeld bevlogenheid en job crafting ondermijnen (Bakker, 2002). Energiebronnen kunnen vergroot worden, of taakeisen verkleind, door kleine aanpassingen of veranderingen in werktaken te maken; dit wordt job crafting genoemd.

Job crafting

Job crafting is de tweede theorie die hier behandeld is. Job crafting is over het algemeen positief, omdat medewerkers pro-actief proberen om hun arbeidsomstandigheden af te stemmen op hun eigen behoeften en mogelijkheden. Job crafting is gepositioneerd in het JD-R model en bestaat uit vier dimensies: Verhogen van structurele hulpbronnen, verlagen van hinderende taakeisen,

verhogen van sociale hulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen. Job crafting gaat van de gedachte uit dat de baan (inhoud) niet alleen de werknemer vormt, maar de werknemer ook zijn eigen baan vormt als gevolg van initiatief op het werk. Werknemers worden “meer en meer als actieve spelers gezien in de organisatie, die zelf invloed uitoefenen op de werkinhoud en op de werkomgeving in plaats van enkel te reageren op, of geleefd te worden door het werk zoals in de traditionele taakontwerp literatuur vanuit werd gegaan” (Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2011:18).

Bevlogenheid

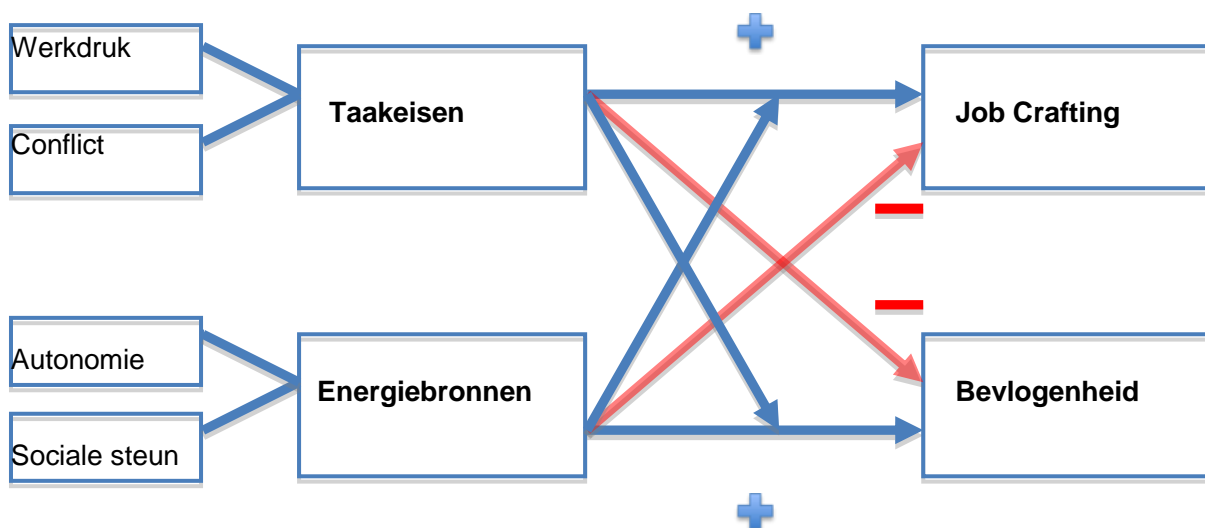
Werkgevers hebben graag bevlogen medewerkers omdat zij een betere fysieke en psychische gezondheid hebben. Daarnaast heeft bevlogenheid een positieve invloed op prestatie.

Bevlogenheid is vooral het resultaat van een motivationeel proces, waarbij energiebronnen (zoals autonomie en steun van collega's en leidinggevende) ertoe leiden dat werknemers toegewijd zijn aan hun werk en zich verbinden aan de organisatie waar ze werken (Bakker, 2002).

Bevlogenheid is dan ook de derde theorie die hierboven in het theoretisch kader is opgenomen.

2.8 Theoretisch model

Om bijhorende theorie over taakeisen en energiebronnen vanuit het JD-R model, job crafting en bevlogenheid samen te vatten, zal in deze paragraaf het conceptuele model worden gepresenteerd. Om deze theoretische concepten meetbaar te maken en de theorie te vergelijken met de te onderzoeken concepten uit de empirie is het van belang deze te operationaliseren (Van Thiel, 2008). De operationalisatie is in het volgende hoofdstuk opgenomen.



Figuur 6: Theoretisch model

3. Methode

Dit hoofdstuk bevat de methodologische verantwoording en begint met de casus. Daarna worden de steekproeftrekking en respons beschreven. Vervolgens wordt aangegeven welke maatregelen er worden getroffen ten behoeve van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Ook worden de belangrijkste variabelen uit dit onderzoek geoperationaliseerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de manier van data-analyse.

3.1 Casusbeschrijving

Om het theoretische model te testen, is een enquête afgenomen onder medewerkers van de diensten van de gemeente Rotterdam. In Rotterdam zijn de diensten verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling, beleidsuitvoering en bedrijfsvoering. De gemeente Rotterdam bestaat op het moment van dit onderzoek uit 17 diensten.

1. Audit Services Rotterdam
2. Bestuursdienst
3. Bibliotheek Rotterdam
4. Gemeentearchief
5. Gemeentebelastingen
6. Gemeentelijke gezondheids dienst (GGD)
7. Gemeentewerken
8. IT Services Rotterdam
9. Jeugd onderwijs en samenleving (JOS)
10. Kunst en cultuur (DKC)
11. Publiekszaken
12. Roteb
13. Servicedienst
14. Sociale zaken en werkgelegenheid (SoZaWe)
15. Sport en recreatie (S&R)
16. Stadsontwikkeling
17. Stadstoezicht

Om de gemeente als flexibele overheidsorganisatie te borgen in de organisatiestructuur, heeft het college besloten om de 17 gemeentelijke diensten terug te brengen naar vijf clusters (gemeente Rotterdam, 2011). Deze ontwikkeling is in 2011 in gang gezet, waardoor per 1 juni 2012 deze diensten zijn samengevoegd tot clusters. De diensten uit dit onderzoek worden samengevoegd in het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling. Onderstaande tabel toont het overzicht van de overige diensten en clusters.

Cluster:	Bestaat uit de (voormalige) diensten:
Stadsontwikkeling	Stedebouw & Volkshuisvesting, Ontwikkelingsbedrijf, (deel) Gemeentewerken
Stadsbeheer	Stadstoezicht, (deel) Roteb, (deel) Gemeentewerken
Maatschappelijke ontwikkeling	GGD, JOS, (deel) SoZaWe en op termijn Sport en Recreatie, Kunst en Cultuur
Dienstverlening	Publiekszaken, Gemeentebelastingen, Gemeentearchief
Werk en Inkomen	(deel) SoZaWe, (deel) Roteb

Figuur 7: Van diensten naar clusters

Bron: Sjaan (2012)

De enquêtes worden afgenomen bij de medewerkers van de vijf diensten van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling (MO). Dit zijn de diensten SoZaWe, JOS, S&R, GGD en DKC. Om diverse redenen is gekozen voor deze casus:

Nederland bestaat op januari 2012 uit 415 gemeenten (CBS, 2012). Rotterdam staat met 616.250 inwoners (1 februari 2012) daarmee op nummer 2 (achter Amsterdam) van grootste gemeente (CBS, 2012). De gemeente Rotterdam heeft zo'n 14.000 medewerkers, verdeeld over 17 verschillende diensten en 14 deelgemeenten om al deze inwoners te kunnen besturen (Sjaan, 2012). Het grote aantal medewerkers van de diensten van de gemeente Rotterdam vormt daarmee een interessante casus voor dit onderzoek.

Als tweede is de gemeente een publieke organisatie en zoals beschreven in de wetenschappelijke relevantie is er onder publieke medewerkers nog weinig tot geen onderzoek gedaan op het gebied van job crafting en bevlogenheid.

Als derde is gekozen voor de medewerkers van de diensten SoZaWe, JOS, S&R, GGD en DKC (cluster MO). omdat hier veel medewerkers werken die tijdens hun werk de mogelijkheid hebben tot job crafting. Uit interviews met P&O adviseurs van de gemeente is gebleken dat medewerkers in deze diensten namelijk veel vrijheid hebben in de manier waarop ze hun werk uitvoeren en hoe ze hun vooraf afgesproken resultaten behalen.

3.2 Steekproef en respons

In het vooronderzoek is gebruik gemaakt van een documentanalyse en van interviews.

Voor de *documentanalyse* is gebruik gemaakt van schriftelijke bronnen, zoals wetenschappelijke boeken of artikelen, jaarverslagen, nieuwsbrieven, ambtelijke stukken, notulen van vergaderingen, rapporten van de gemeente Rotterdam en haar diensten, krantenberichten en andere relevante documenten. De uitkomsten van deze documentanalyse zijn gebruikt als basis voor de enquêtes.

Naast de documentanalyse zijn er in het vooronderzoek (semi)gestructureerde *interviews* met vier P&O adviseurs van de gemeente Rotterdam afgenomen waarbij vooraf een aantal onderwerpen of open vragen zijn opgesteld. De onderwerpen en vragen zijn gebruikt om tijdens

het gesprek het interview in een bepaalde richting te sturen en zo relevante informatie te verzamelen voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Deze interviews hebben geholpen om beter inzicht te krijgen in het HRM-beleid van de gemeente Rotterdam. Ook hebben zij informatie gegeven over hoe de hoofdconcepten van dit onderzoek: energiebronnen, taakeisen, job crafting en bevlogenheid in de praktijk al vorm krijgen.

Na het vooronderzoek zijn er enquêtes afgenomen bij de medewerkers van de vijf diensten van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling (MO). Rotterdam heeft in totaal circa 14.000 medewerkers in dienst. In het cluster MO zijn 1455 medewerkers werkzaam.

Er is een steekproef gehouden waar alle 1455 medewerkers via de mail gevraagd is de enquête in te vullen. Voorafgaand aan de vragenlijst werden de respondenten geïnformeerd over de aanleiding van het onderzoek en volgden een aantal instructies, waaronder de duur van het invullen van de vragenlijst en anonimiteit van het onderzoek (zij bijlage 2). De enquêtes zijn via thesistools uitgezet. Via de email en een herinneringsmail zijn binnen het tijdsbestek van 2,5 week in totaal 590 enquêtes ingevuld (N = 590). Dit is een responspercentage van bijna 41% procent. De enquête bestond uit vier delen en is opgenomen in de bijlage:

1. Algemene vragen
2. Hulpmiddelen en taakeisen
3. Job crafting
4. Bevlogenheid

De samenstelling van het geslacht van de respondenten was 362 vrouwen (61 procent) en 228 mannen (39 procent). Uit het medewerkersbestand van de gemeente Rotterdam blijkt dat deze gegevens overeenkomen met de man/vrouw verhouding in het cluster MO (vrouw = 63 procent, man = 37 procent). Van alle medewerkers binnen de gemeente Rotterdam ligt het percentage mannen wat hoger (44 procent vrouw, 56 procent man). De gemiddelde leeftijd van de respondenten ligt tussen de 40 en de 49 jaar. Dit komt overeen met de gemiddelde leeftijd van het cluster MO in het geheel (45,1 jaar) en alle medewerkers van de gemeente Rotterdam (45,9 jaar).

Om een mogelijke non-respons bias uit te sluiten, is een non-respons onderzoek uitgevoerd. Hierbij is de respondenten gevraagd naar de redenen om niet deel te nemen aan het onderzoek. De redenen om niet deel te nemen aan het onderzoek waren een gebrek aan tijd, verandering van baan, afwezigheid vanwege vakantie of zwangerschapsverlof tijdens de uitgezette periode.

Het grote aantal respondenten, hun achtergrondvariabelen als geslacht en leeftijd, en de resultaten van het non-respons onderzoek geven aan dat de respondenten een goede afspiegeling zijn van zowel alle medewerkers binnen het cluster MO, als van alle medewerkers, werkzaam binnen de gemeente Rotterdam. Een volledige non-response bias valt natuurlijk niet uit te sluiten, omdat respondenten kunnen afwijken op het gebied van tal van andere (niet onderzochte) kenmerken (Tummers, 2011:568).

Maatregelen ter bevordering van betrouwbaarheid en validiteit

Er zijn drie belangrijke storingsbronnen die de betrouwbaarheid en validiteit van enquêtes kunnen beïnvloeden.

Als eerste moet voor de interne validiteit en betrouwbaarheid de *operationalisatie* van variabelen en het formuleren van items juist zijn. Deze storingsbron is voorkomen door een pilot onder een viertal medestudenten te houden. Na deze pilot zijn een aantal stellingen anders geformuleerd. Daarnaast zijn gevalideerde schalen gebruikt. Ook is er sprake van een hoge externe validiteit, omdat het een groot aantal onderzoekseenheden betreft.

Ten tweede moet rekening gehouden worden met *non-respons*. Dit betekent dat niet alle respondenten die worden uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek, dit ook daadwerkelijk doen. Dit kan leiden tot een vermindering van de representativiteit van de steekproef en kan schadelijk zijn voor de externe validiteit (van Thiel, 2008:95). Om dit te voorkomen, zijn de respondenten die nog niet hadden deelgenomen, via de email nogmaals herinnerd aan het onderzoek. Ook zijn de afdelingshoofden gevraagd hun medewerkers te stimuleren de enquête alsnog in te vullen. Daarnaast is er, zoals hierboven beschreven, een non-respons onderzoek gedaan.

Een derde storingsbron zijn zogenoemde *antwoordtendenties*. Dit betekent dat respondenten geneigd zijn om een antwoord aan te passen als gevolg van de onderzoekssituatie. Zij geven dan bijvoorbeeld een antwoord wat politiek correct en sociaal geaccepteerd is (van Thiel, 2008:96). Om dit te voorkomen is de Likertschaal met wat meer uitgesproken uitersten toegepast. Bij deze schaal is er een oneven aantal antwoordmogelijkheden met een neutrale optie in het midden. Ook is in de bijgaande brief uitgelegd dat de antwoorden anoniem zullen blijven, dus dat ze vooral naar waarheid moeten worden ingevuld.

3.3 Operationalisatie

Deze paragraaf omvat de operationalisatie van alle variabelen. Dit is het begin van de fase van theorie naar empirisch onderzoek. Per variabele wordt de definitie, bron van de gevalideerde schalen, aantal items en voorbeelditem, antwoordcategorieën en Cronbach's alpha beschreven.

Energiebronnen

Energiebronnen zijn gedefinieerd als " those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that are either/or:

- 1. Functional in achieving work goals.*
- 2. Reduce job demands and the associated physiological and psychological costs.*
- 3. Stimulate personal growth, learning, and development "* (Bakker & Demourati, 2006:312).

In dit onderzoek worden twee energiebronnen gemeten, namelijk autonomie en sociale steun. *Autonomie* wordt gemeten aan de hand van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA). De VBBA is een instrument dat in 2000 door van Veldhoven en Meijman is

ontwikkeld om psychosociale arbeidsbelasting en werkstress te meten. (van Veldhoven et al., 2002). Deze vragenlijst wordt veel gebruikt door Nederlandse onderzoekers. Autonomie bestaat uit vier items. Een voorbeeld item is 'Besluit u zelf hoe u uw werk uitvoert?'. Autonomie heeft een Cronbach's alpha van .83 wat als betrouwbaar wordt gezien.

Sociale steun wordt gemeten aan de hand van de vragenlijst van Peeters, Buunk en Schaufeli (1995). Deze vragenlijst meet sociale steun op basis van 8 items. Vier items hebben betrekking op sociale steun van collega's. Een voorbeeld item is 'Als het nodig is, geven mijn collega's me advies over hoe ik iets moet aanpakken'. De andere vier items hebben betrekking op sociale steun van leidinggevenden. Een voorbeeld item is 'Als het nodig is, helpt mijn leidinggevende me met een bepaalde taak'. Sociale steun heeft een Cronbach's alpha van .88 wat als betrouwbaar wordt gezien. De medewerkers kunnen bij beide constructen antwoorden op een vijfpunts Likert-schaal lopend van 1= 'nooit' tot 5= 'altijd'.

Taakeisen

Taakeisen zijn gedefinieerd als "*those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and/or psychological (cognitive and emotional) effort or skills and are therefore associated with certain physiological and/or psychological costs*" (Bakker & Demourati, 2006:312).

In dit onderzoek worden twee taakeisen gemeten, namelijk werkdruk en conflict.

Werkdruk wordt gemeten aan de hand van de VBBA. De taakeis werkdruk bestond oorspronkelijk uit vijf items die betrekking hebben op de eisen die de baan met zich meebrengt. Een voorbeeld item is 'Werk je hard om dingen af te krijgen?'. Na het berekenen van de Cronbach's alpha bleek dat de schaal .33 betrouwbaarder werd na het verwijderen van het 5^e item: heeft u voldoende tijd om uw werk af te krijgen?. De schaal werkdruk bestaat nu uit 4 items en heeft een Cronbach's alpha van .89 wat als betrouwbaar wordt gezien.

Conflict is gemeten aan de hand van de schaal (relatie)conflicten ontwikkeld door Giebels en Jansen (2005). Het construct conflict bestaat uit drie items. Een voorbeeld item is 'Er is sprake van nogal wat strijdpunten binnen ons team'. Conflict heeft een Cronbach's alpha van .91 wat als zeer betrouwbaar wordt gezien. De medewerkers kunnen ook bij deze constructen antwoorden op een vijfpunts Likert-schaal lopend van 1= 'nooit' tot 5= 'altijd'.

Job crafting

Job crafting is gedefinieerd als "*the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work*" (Wrzesniewski & Dutton, 2001:179).

De Job Crafting Scale (JCS) ontwikkeld door Tims, Bakker en Derks (2011) en gepositioneerd binnen het JD-R model, wordt gebruikt om bij de medewerkers van de diensten van de gemeente Rotterdam job crafting te meten. De vragenlijst bestaat uit 21 items die betrekking hebben op de subschalen van job crafting: verhogen van structurele hulpbronnen,

verlagen van hinderende taakeisen, verhogen van sociale hulpbronnen en verhogen van uitdagende taakeisen. De originele Engelse items zijn vertaald naar het Nederlands.

Verhogen van structurele hulpbronnen wordt gemeten aan de hand van 5 items die verwijzen naar acties van de medewerker om zijn structurele hulpmiddelen te vergroten. Een voorbeeld item is 'Ik probeer nieuwe dingen te leren op het werk'. Deze subschaal heeft een Cronbach's alpha van .91 wat als zeer betrouwbaar wordt gezien.

Verlagen van hinderende taakeisen wordt gemeten aan de hand van 6 items die verwijzen naar acties van de medewerker om zijn taakeisen te verminderen. Een voorbeeld item is 'Ik zorg ervoor dat ik niet te veel moeilijke beslissingen hoeft te maken op mijn werk'. Deze subschaal heeft een Cronbach's alpha van .63 wat onder de vereiste .70 ligt. Dit is echter geen groot probleem omdat in dit onderzoek de gehele schaal van job crafting wordt meegenomen en deze is wel betrouwbaar.

Verhogen van sociale hulpbronnen wordt gemeten aan de hand van 5 items die verwijzen naar de acties van de medewerker om zijn sociale hulpmiddelen te vergroten. Een voorbeeld item is 'Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is met mijn werk'. Deze subschaal heeft een Cronbach's alpha van .71 wat als betrouwbaar wordt gezien.

Verhogen van uitdagende taakeisen wordt gemeten aan de hand van 5 items die verwijzen naar de acties van de medewerker om zijn uitdagende taakeisen te verhogen. Een voorbeeld item is 'Als er een interessant project langs komt, benut ik de mogelijkheid daarin te participeren'. Deze subschaal heeft een Cronbach's alpha van .83 wat als betrouwbaar wordt gezien.

De gehele schaal voor job crafting heeft een Cronbach's alpha van .81 wat als betrouwbaar wordt gezien. De medewerkers kunnen kiezen uit vijf antwoordcategorieën (van 1= helemaal eens tot 5= helemaal oneens).

Bevlogenheid

Bevlogenheid is gedefinieerd als "een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie" (Schaufeli & Bakker, 2001:245).

De Nederlandse versie van de Utrecht Work Engagement Scale (UWES), ook wel de Utrechtse Bevlogenheids Schaal genoemd (UBES), wordt gebruikt om bij de medewerkers van de diensten van de gemeente Rotterdam de mate van bevlogenheid te meten. De vragenlijst bestaat uit 15 items die betrekking hebben op de subschalen van bevlogenheid: vitaliteit (vigor), toewijding (dedication) en absorptie (absorption).

Vitaliteit wordt gemeten aan de hand van 6 items die verwijzen naar een hoog niveau van energie en veerkracht, de bereidheid om moeite te investeren, niet snel vermoeid zijn en beschikken over doorzettingsvermogen in het geval van moeilijkheden. Een voorbeeld item is 'Op mijn werk bruis ik van de energie'. Deze subschaal heeft een Cronbach's alpha van .86 wat als betrouwbaar wordt gezien.

Toewijding wordt gemeten aan de hand van 5 items die verwijzen naar het gevoel van betekenisvol werk, het gevoel enthousiast en trots op het werk te zijn, zich geïnspireerd en uitgedaagd te voelen. Een voorbeeld item is 'Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol'. Deze subschaal heeft een Cronbach's alpha van .90 wat als zeer betrouwbaar wordt gezien.

Absorptie wordt gemeten aan de hand van 6 items die betrekking hebben op het volkomen (gelukkig) opgaan in het werk. De tijd gaat snel voorbij en men vergeet al het andere dat in de buurt is. Een voorbeeld item is 'Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij'. Deze subschaal heeft een Cronbach's alpha van .77 wat als betrouwbaar wordt gezien.

De gehele schaal voor bevoegenheid heeft een Cronbach's alpha van .93 wat als zeer betrouwbaar wordt gezien. De medewerkers kunnen kiezen uit zeven antwoordcategorieën (van 0=nooit tot 6= altijd, dagelijks).

Controle variabelen

Naast de hierboven beschreven variabelen, zijn er een aantal controle variabelen tijdens de regressie meegenomen: geslacht, leeftijd, hoogst genoten (afgeronde) opleiding, dienst en functie. De verschillen ten gevolgen van deze variabelen zijn gecontroleerd tijdens de analyses.

3.4 Data-analyse

De enquêtes met de stellingen zijn op een kwantitatieve manier geanalyseerd met behulp van het softwareprogramma SPSS, versie 19.

Bij de beschrijvende analyses (H4.1) is er allereerst per schaal een Cronbach alpha betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Een betrouwbare schaal moet een minimum waarde hebben van .70 (Field, 2009) en dit geldt dus voor alle bovengenoemde schalen. Ook zijn de gemiddelden (N) en standaard deviatie (SD) voor alle variabelen in dit onderzoek onderzocht. Vervolgens is er een Pearsons correlatieanalyse uitgevoerd.

Allereerst is in paragraaf 4.1 gekeken of er aan de randvoorwaarden van een lineaire regressie is voldaan. Volgens Field (2009) zijn de assumpties voor regressie analyse:

- Normaliteit
- Lineariteit
- Homoscedasticiteit (homogeniteit)
- Onafhankelijke observaties

De uitkomsten voor deze assumpties zijn in paragraaf 4.2 opgenomen.

Naast deze assumpties zijn er ook twee condities waaraan voldaan moet worden voor er regressie analyse gebruikt mag worden. Deze condities zijn dat ten eerste alle variabelen minimaal interval niveau zijn. Dat is in dit onderzoek het geval.

Ten tweede mag er geen sprake zijn van multicollineariteit. Dit wordt onderzocht met de correlatietabel in paragraaf 4.1. Ook de Cook is meegenomen in de regressies.

Vervolgens zijn in de toetsende statistiek (H4.2) door middel van 2 lineaire regressieanalyses de onderliggende relaties uit het onderzoeksmodel geanalyseerd. De eerste lineaire analyse heeft gekeken naar de invloed van taakeisen (conflict en werkdruk) en energiebronnen (autonomie en sociale steun) op job crafting. De tweede lineaire regressieanalyse heeft gekeken naar de invloed van taakeisen (conflict en werkdruk) en energiebronnen (autonomie en sociale steun) op bevlogenheid. Om de moderatie-effecten te onderzoeken, zijn alle variabelen voor de regressieanalyses omgezet in z-scores (gestandaardiseerd).

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. In paragraaf 4.1 worden de beschrijvende statistieken van alle variabelen in dit onderzoek gegeven. In paragraaf 4.2 worden de verklarende statistieken gegeven. Na een beschrijving van de assumpties worden de resultaten van de regressies op job crafting en bevlogenheid gepresenteerd.

4.1 Beschrijvende statistiek

Beschrijvende statistieken en correlaties van de variabelen zijn gepresenteerd in tabel 1 en 2. Tabel 1 laat het gemiddelde (M), de standaard deviatie (SD) en de Cronbach's Alpha van de tien variabelen uit dit onderzoek zien. Uit deze tabel valt onder andere op te maken dat de medewerkers gemiddeld relatief hoog scoren op de variabelen bevlogenheid ($M = 4.09$ op een schaal van 6, $SD = .82$) en autonomie ($M = 4.00$ op een schaal van 5, $SD = .64$). Dit betekent dat de medewerkers in dit onderzoek veel autonomie ervaren en bevlogen zijn. Op de variabelen job crafting ($M = 2.61$ op een schaal van 5, $SD = .46$) en conflict ($M = 2.25$ op een schaal van 5, $SD = .87$) scoren medewerkers gemiddeld relatief laag. Dit betekent dat de medewerkers in dit onderzoek op het werk niet veel aan job crafting doen en weinig conflicten ervaren.

TABEL 1 *Beschrijvende statistieken voor de variabelen in dit onderzoek*

Variabele	M	SD	Cronbach alpha
<i>Controle variabelen</i>			NVT
1. Geslacht (man = ref. categorie)	.61	.49	
2. Leeftijd	4.10	1.04	
3. Opleiding	4.27	.93	
4. Dienst (GGD = ref. categorie)			
JOS	.13	.34	
SoZaWe	.53	.50	
S&R	.06	.23	
DKC	.02	.16	
<i>Energiebronnen</i>			
5. Autonomie	4.00	.64	.83
6. Sociale steun	3.60	.69	.88
<i>Taakeisen</i>			
7. Werkdruk	3.84	.68	.89
8. Conflict	2.25	.87	.91
<i>Afhankelijke variabelen</i>			
9. Job crafting	2.61	.46	.81
10. Bevlogenheid	4.09	.82	.93

In tabel 2 zijn alle correlaties voor de variabelen te zien. Elke variabele is perfect gecorreleerd met zichzelf, vandaar dat $r = 1$ diagonaal over de tabel te zien is. Uit deze tabel blijkt dat bevlogenheid niet significant correleert met de controlevariabelen geslacht, leeftijd en dienst, maar wel significant positief correleert met de controlevariabele opleiding. Dit betekent dat

mensen meer bevlogen zijn naarmate zij ouder worden. Sociale steun ($r = .31, p < .01$) en autonomie ($r = .26, p < .01$) zijn positief gecorreleerd aan bevlogenheid en de significantie waarde is minder dan .01. Dit betekent dat als sociale steun of autonomie toeneemt de bevlogenheid van een medewerker ook toeneemt. Dit komt overeen met de verwachting dat deze variabelen (energiebronnen) voorspellers zijn van de mate van bevlogenheid die een medewerker ervaart. Conflict correleert negatief ($r = -.16, p < .01$) met bevlogenheid en werkdruk correleert onverwacht positief met bevlogenheid ($r = .21, p < .01$). Ook job crafting correleert niet significant met de controlevariabelen leeftijd en dienst, maar correleert wel negatief significant met geslacht en opleiding.

De tabel laat ook zien dat sociale steun ($r = -.24$) en autonomie negatief ($r = -.18$) correleren met job crafting ($p < .01$). Dit betekent dat als sociale steun of autonomie toeneemt de mate van job crafting bij de medewerker afneemt. Ook dit komt overeen met de verwachting dat deze variabelen (energiebronnen) een negatieve invloed hebben op job crafting. De variabele conflict (taakeis) correleert zoals verwacht positief met job crafting ($r = .11, p < .05$). De variabele werkdruk (taakeis) correleert onverwacht negatief ($r = -.13, p < .01$) met job crafting.

Om terug te komen op de condities waaraan moet worden voldaan, of een regressieanalyse gebruikt mag worden, is met behulp van de correlatiematrix gekeken of er sprake is van multicollineariteit. De hoogste onderlinge, significante correlatie tussen de predictoren is $-.31$ (conflict en sociale steun). De VIF is in geen van de gevallen > 10 en de tolerantie is > 0.1 wat betekent dat er geen sprake is van multicollineariteit bij deze predictoren. Aan de condities voor de regressie analyse is voldaan zodat de assumpties getest kunnen worden.

TABEL 2 *Correlaties voor de variabelen in dit onderzoek*

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Geslacht	1												
2. Leeftijd	-.28**	1											
3. Opleiding	.07	.01	1										
4. JOS	-.07	-.04	-.04	1									
5. SoZaWe	-.09*	.08*	-.25**	-.42**	1								
6. S&R	-.02	-.07	.03	-.09*	-.26**	1							
7. DKC	-.02	-.04	.10*	-.05	-.15**	-.03	1						
8. Autonomie	.01	-.02	-.12**	-.12**	-.03	.02	.02	1					
9. Sociale steun	.11**	-.09*	.08	-.01	-.10*	.09*	.04	.18**	1				
10. Werkdruk	.01	.01	-.03	.01	-.04	.10*	-.03	-.01	-.01	1			
11. Conflict	-.09*	-.01	-.05	-.01	.02	-.11*	.02	-.17**	-.31**	.09*	1		
12. Job crafting	-.13**	.09	-.13**	.06	.13**	-.05	.08	-.18**	-.24**	-.13**	.11*	1	
13. Bevlogenheid	.05	.12**	.05	-.01	-.06	.02	-.02	.26**	.31**	.21**	-.16**	-.35**	1

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

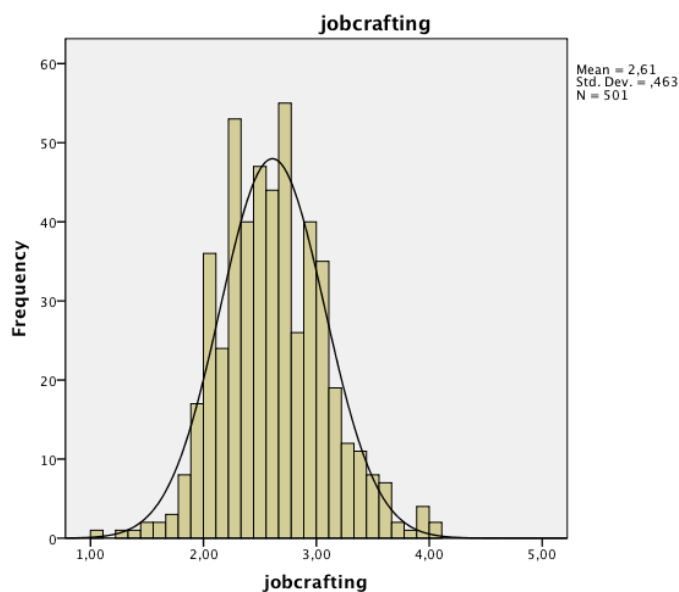
4.2 Verklarende statistiek: resultaten regressie

Deze paragraaf begint met de uitkomsten per assumptie voor regressie analyse. Vervolgens worden de resultaten van de regressies beschreven.

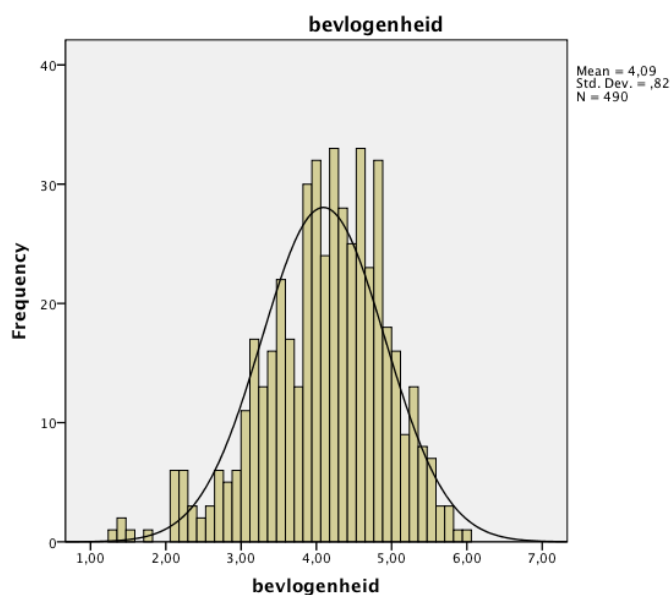
Uitkomsten assumpties

Assumptie 1: normaliteit

Uit figuur 8 en 9 is op te maken dat er geen erge schendingen van normaliteit zijn, enkel een kleine afwijking naar rechts bij job crafting en een kleine afwijking naar links bij bevoegenheid. Het is echter een grote sample ($N = 590$) waardoor de p -waarden van de statistische test nog vertrouwd kunnen worden (Field, 2009).



Figuur 8: normaalverdeling job crafting

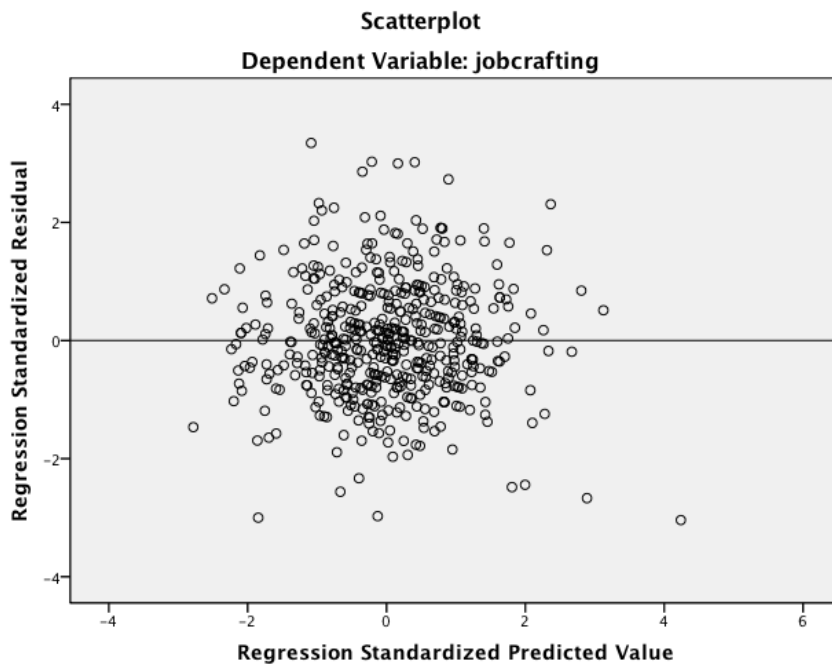


Figuur 9 : normaalverdeling bevoegenheid

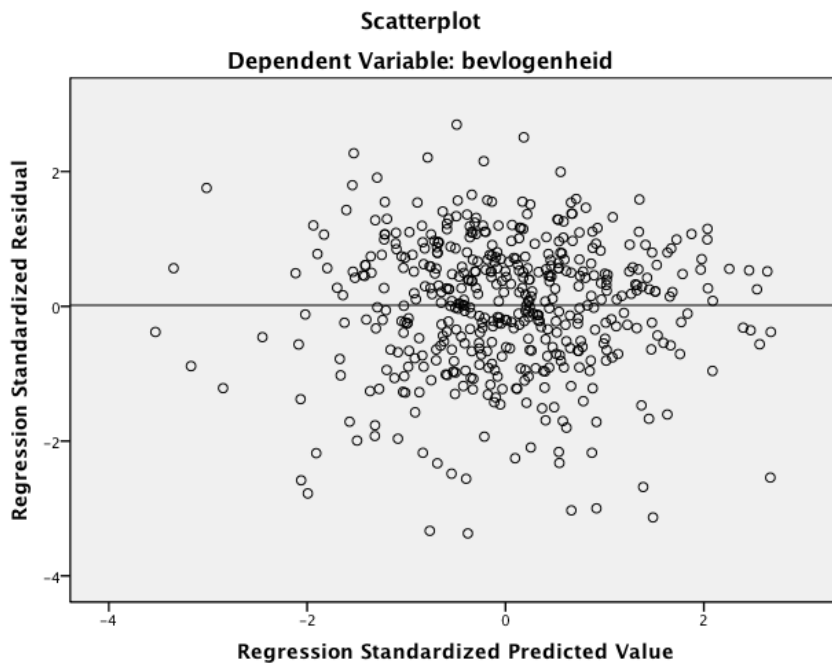
Assumptie 2: Lineariteit en assumptie 3: homoscedasticiteit

In figuur 10 en 11 is te zien dat er bij beide afhankelijke variabelen (job crafting en bevlogenheid) sprake is van een lineaire relatie; de scores zijn verdeeld rondom de rechte lijn.

Ook is in deze figuren te zien dat er voldaan is aan de assumptie van homoscedasticiteit; de variantie van de residuen blijkt gelijk onder elke waarde van de predictor.



Figuur 10: scatterplot job crafting



Figuur 11: scatterplot bevlogenheid

Assumptie 4: onafhankelijke observaties

Deze assumptie betekent dat er geen sprake mag zijn van beïnvloeding tussen de respondenten. Elke respondent heeft de enquête vanaf zijn eigen werkplek ingevuld en de respondenten hebben elkaar dus niet beïnvloed. Tevens mogen bij deze assumptie, zoals de regressie analyse die hier is toegepast, de errors niet correleren (Field, 2009). Deze assumptie is getest met de Durbin-Watson test, waarbij de waarden rond de 2 moeten liggen en wat klopt in dit onderzoek. De regressie voor job crafting heeft een Durbin Watson van 1,924 en de regressie voor bevlogenheid heeft een Durbin Watson van 2.007.

Uitkomsten regressie analyses

In dit onderzoek zijn vervolgens 2 regressie analyses uitgevoerd om te voorspellen welke factoren van invloed zijn op bevlogenheid en job crafting.

Tabel 3 toont de resultaten van de regressieanalyse voor job crafting. In het eerste model testen we job crafting op de controle variabelen. In de volgende modellen voegen we energiebronnen (model 2), taakeisen (model 3) en interactie-effecten (model 4) toe. In elke stap is de verandering in R^2 berekend. In het eerste model is de R^2 .06 ($F = 4.10, p < .01$). Bij het toevoegen van de energiebronnen autonomie en sociale steun is de R^2 in model 2 .11 ($F = 6.85, p < .01$). Het toevoegen van de taakeisen werkdruk en conflict zorgt in het derde model voor een R^2 van .13 ($F = 6.60, p < .01$). Bij het toevoegen van de interactie-effecten is de R^2 vervolgens .15 ($F = 5.50, p < .01$). Dit betekent dat de factoren opgenomen in dit model 15 procent van de variantie in bevlogenheid verklaren. De hoogte van deze verklaarde variantie is klein te noemen. In deze verklaarde variantie heeft de energiebron sociale steun ($\beta = -.19, p < .01$) een grotere negatieve invloed op bevlogenheid dan autonomie ($\beta = -.14, p < .01$). Dit betekent dat medewerkers die sociale steun ervaren minder aan job crafting doen dan medewerkers die autonomie ervaren. Niet één van de onderzochte variabelen blijkt significant een positieve invloed te hebben op job crafting. Als we kijken naar de controlevariabelen blijkt dat de dienst waar een persoon werkzaam is van invloed is op de mate van job crafting. Bij SoZaWe ($\beta = .12, p < .05$) doen medewerkers in vergelijking met de andere diensten het meeste aan job crafting. Ook blijkt uit de controlevariabelen dat vrouwen gemiddeld iets minder aan job crafting doen dan mannen. Dit effect is echter klein en niet significant ($\beta = -.07, p > .05$).

TABEL 3 Hiërarchische regressie analyse voor variabele job crafting

	Model 1- Inclusief controle variabelen	Model 2- Inclusief energie bronnen	model 3- Inclusief taakeisen	model 4- inclusief interactie effecten
<i>Controlevariabelen</i>				
Vrouw	-.10**	-.09*	-.08	-.07
Man	Ref.cat.	Ref.cat	Ref.cat	Ref.cat
Leeftijd	.04	.03	.04	.03
Opleiding	-.07	-.05	-.05	-.05
JOS	.10*	.08	.08	.08
SoZaWe	.15**	.13*	.12*	.12*
S&R	.01	.01	.03	.03
DKC	-.05	-.05	-.05	-.05
GGD	Ref.cat.	Ref.cat.	Ref.cat.	Ref.cat
<i>Energiebronnen</i>				
Autonomie		-.14**	-.13**	-.14**
Sociale steun		-.18**	-.18**	-.19**
<i>Taakeisen</i>				
Werkdruk			-.14**	-.14**
Conflict			.03	.03
<i>Interactie-effecten</i>				
Autonomie x werkdruk				-.07
Autonomie x conflict				.01
Sociale steun x werkdruk				.08
Sociale steun x conflict				.09
<i>Statistieken</i>				
ΔR^2		.06	.02	.02
F for ΔR^2	4.10	15.63	4.96	2.29
Overall ΔR^2	.06	.11	.13	.15
Overall F	4.10	6.85	6.60	5.50

Note: Gestandaardiseerde bèta coëfficiënten zijn als volgt gepresenteerd; * $p < .05$; ** $p < .01$.

Tabel 4 toont de resultaten van de regressieanalyse voor bevlogenheid. In het tweede model testen we bevlogenheid op de controle variabelen. In de volgende modellen voegen we energiebronnen (model 2), taakeisen (model 3) en interactie-effecten (model 4) toe. In elke stap is de verandering in R^2 berekend. In het eerste model is de R^2 .03 ($F = 2.04$, $p < 0.01$). Bij het toevoegen van de energiebronnen autonomie en sociale steun is de R^2 in model 2 .17 ($F = 10.52$, $p < .01$). Het toevoegen van de taakeisen werkdruk en conflict zorgt in het derde model voor een R^2 van .21 ($F = 11.60$, $p < .01$). Bij het toevoegen van de interactie-effecten is de R^2 vervolgens .23 ($F = 9.01$, $p < .01$). Dit betekent dat de factoren opgenomen in dit model 23 procent van de variantie in bevlogenheid verklaren. De hoogte van deze verklaarde variantie is middelgroot te noemen. In deze verklaarde variantie heeft de energiebron sociale steun ($\beta = .27$, $p < .01$) een grotere positieve invloed op bevlogenheid dan autonomie ($\beta = .16$, $p < .01$). Dit betekent dat medewerkers die sociale steun ervaren eerder bevlogen zijn dan medewerkers die autonomie ervaren. Als we kijken naar de controlevariabelen is de leeftijd van invloed op de mate van bevlogenheid ($\beta = .16$, $p < .01$). Naarmate medewerkers ouder worden, raken zij meer bevlogen. Ook blijkt uit de controlevariabelen dat vrouwen gemiddeld meer bevlogen zijn dan mannen. Dit effect is echter klein en niet significant ($\beta = .06$, $p > .05$). Het opleidingsniveau blijkt in dit onderzoek niet van invloed op de mate van bevlogenheid ($\beta = .06$, $p > .05$).

TABEL 4 Hiërarchische regressie analyse voor variabele bevoegenheid

	Model 1- Inclusief controle variabelen	Model 2- Inclusief energie bronnen	model 3- Inclusief taakeisen	model 4- Inclusief Interactie- effecten
<i>Controlevariabelen</i>				
Vrouw	.09	.07	.06	.06
Man	Ref.cat.	Ref.cat.	Ref.cat.	Ref.cat.
Leeftijd	.15**	.16**	.15**	.16**
Opleiding	.04	.01	.01	.01
JOS	-.03	.00	.00	-.01
SozaWe	-.06	-.03	-.03	-.03
S&R	.01	-.01	-.04	-.04
DKC	-.03	-.03	-.03	-.03
GGD	Ref.cat.	Ref.cat.	Ref.cat.	Ref.cat.
<i>Energiebronnen</i>				
Autonomie		.21**	.21**	.16**
Sociale steun		.28**	.27**	.27**
<i>Taakeisen</i>				
Werkdruk			.22**	.23**
Conflict			-.05	-.05
<i>Interactie-effecten</i>				
Autonomie x werkdruk				.07
Autonomie x conflict				.08
Sociale steun x werkdruk				.01
Sociale steun x conflict				-.06
<i>Statistieken</i>				
ΔR^2	.03	.14	.05	.01
F for ΔR^2	2.04	39.04	13.93	1.68
Overall R ²		.17	.21	.23
Overall F	2.04	10.52	11.60	9.01

Note: Gestandaardiseerde bèta coëfficiënten zijn als volgt gepresenteerd; * $p < .05$; ** $p < .01$.

De uitkomsten van de hypothesen zijn als volgt:

Hypothese 1a voorspelt dat de energiebron autonomie een negatieve invloed heeft op job crafting. Tabel 3 laat zien dat er een klein significant negatief effect gevonden is van autonomie ($\beta = -.14, p < .01$) op job crafting. Naarmate medewerkers meer autonomie op hun werk hebben, gaat de mate waarin ze doen aan job crafting achteruit. De hypothese wordt hierdoor niet verworpen.

Hypothese 1b voorspelt dat de energiebron sociale steun een negatieve invloed heeft op job crafting. Tabel 3 laat zien dat er een klein significant negatief effect gevonden is van sociale steun ($\beta = -.19, p < .01$) op job crafting. Naarmate medewerkers meer sociale steun van leidinggevende of collega's op hun werk hebben, gaat de mate waarin ze doen aan job crafting achteruit. De hypothese wordt hierdoor niet verworpen.

Hypothese 2a voorspelt dat de taakeis werkdruk een positieve invloed heeft op job crafting. In tabel 3 is te zien dat de taakeis werkdruk wel significant is, maar job crafting juist negatief ($\beta = -.14, p < .01$) beïnvloedt. Zodra bij medewerkers de werkdruk toeneemt, neemt de mate waarin ze aan job crafting doen af, waardoor de hypothese wordt verworpen.

Hypothese 2b voorspelt dat de taakeis conflict een positieve invloed heeft op job crafting. In tabel 3 is te zien dat de taakeis conflict de mate van job crafting positief beïnvloedt ($\beta = .03, p >$

.05) maar dat deze relatie niet significant is waardoor de hypothese wordt verworpen.

Hypothese 3a voorspelt dat de energiebron autonomie een positieve invloed heeft op bevlogenheid. In tabel 4 is te zien dat autonomie ($\beta = .16, p < .01$) een klein positief effect heeft op bevlogenheid. Naarmate medewerkers meer autonomie op de werkvloer ervaren, zijn zij meer bevlogen. De hypothese wordt hierdoor niet verworpen.

Hypothese 3b voorspelt dat de energiebron sociale steun een positieve invloed heeft op bevlogenheid. In tabel 4 is te zien dat sociale steun ($\beta = .27, p < .01$) een middelgroot positief effect heeft op bevlogenheid. Naarmate medewerkers sociale steun van leidinggevende of collega's ervaren, zijn zij meer bevlogen. De hypothese wordt hierdoor niet verworpen.

Hypothese 4a voorspelt dat de taakeis werkdruk negatief gerelateerd is aan bevlogenheid. Tabel 4 laat zien dat werkdruk juist significant positief bijdraagt aan bevlogenheid ($\beta = .23, p < .01$). Hoe meer werkdruk een medewerker ervaart, hoe meer bevlogen hij is. Hierdoor wordt de hypothese verworpen.

Hypothese 4b voorspelt dat de taakeis conflict negatief gerelateerd is aan bevlogenheid. Tabel 4 laat zien dat conflict een kleine negatieve invloed op bevlogenheid heeft ($\beta = -.05, p > .05$), maar dat deze invloed niet significant bijdraagt waardoor de hypothese wordt verworpen.

Verwacht werd dat de energiebron autonomie een zwakker negatief effect op job crafting heeft, wanneer de medewerker beschikt over veel werkdruk. Zoals tabel 3 laat zien, heeft dit effect echter geen significante uitkomst ($\beta = -.07, p > .05$). Dit houdt in dat de energiebron autonomie geen modererende werking heeft op de relatie tussen autonomie en job crafting en *hypothese 5a* wordt verworpen.

Ook werd verwacht dat de energiebron autonomie een zwakker negatief effect op job crafting heeft, wanneer de medewerker beschikt over veel conflict. Zoals in tabel 3 te zien is, is dit effect niet significant en conflict heeft daarom geen modererende werking ($\beta = .01, p > .05$) op de relatie tussen autonomie en job crafting. *Hypothese 5b* wordt hiermee verworpen.

Hypothese 6a voorspelt dat de energiebron sociale steun een zwakker negatief effect op job crafting heeft, wanneer de medewerker beschikt over veel werkdruk. Dit moderatie-effect neigt naar significantie maar is dit net niet en *hypothese 6a* wordt daarmee verworpen ($\beta = .08, p = .06$).

Ook werd verwacht dat de energiebron sociale steun een zwakker negatief effect op job crafting heeft, wanneer de medewerker beschikt over veel conflict. Dit moderatie-effect neigt naar significantie maar is dit net niet en *hypothese 6b* wordt daarmee verworpen ($\beta = .09, p = .07$).

Hypothese 7a verwacht dat de energiebron autonomie een zwakker positief effect op bevlogenheid heeft, wanneer de medewerker beschikt over veel werkdruk. Zoals te zien in tabel 4 is dit effect in dit onderzoek niet significant en heeft werkdruk geen negatieve invloed op de relatie tussen autonomie en bevlogenheid. Er is dus geen moderatie-effect waardoor de hypothese wordt verworpen ($\beta = .07, p > .05$).

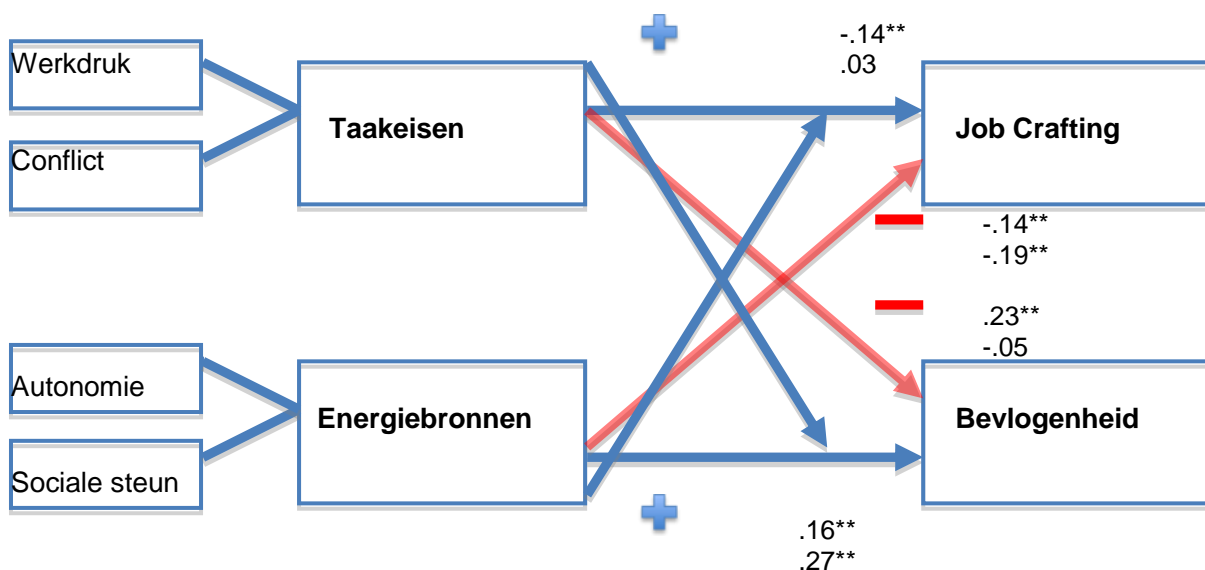
Verwacht werd dat de energiebron autonomie een zwakker positief effect op bevlogenheid heeft, wanneer de medewerker beschikt over veel conflict. Het buffereffect van deze energiebron

blijkt in dit onderzoek niet significant en er is dus geen moderatie-effect waardoor *hypothese 7b* wordt verworpen ($\beta = .08, p > .05$).

Hypothese 8a voorspelt dat de energiebron sociale steun een zwakker positief effect op bevoegenheid heeft, wanneer de medewerker beschikt over veel werkdruk. In tabel 4 is te zien dat dit effect ($\beta = .01, p > .05$) niet significant is bevonden en er dus geen moderatie-effect is, waardoor de hypothese wordt verworpen.

Als laatst voorspelt *hypothese 8b* dat de energiebron sociale steun een zwakker positief effect op bevoegenheid heeft, wanneer de medewerker beschikt over veel conflict. Dit effect ($\beta = -.06, p > .05$) is niet significant en daaruit kan geconcludeerd worden dat conflict geen invloed heeft op de relatie tussen sociale steun en bevoegenheid. De laatste hypothese wordt daarmee verworpen.

Gebaseerd op het testen van de hypothesen kan figuur 12 worden gebouwd. In dit figuur is te zien dat de factoren werkdruk, autonomie en sociale steun significant zijn in het voorspellen van bevoegenheid. Conflict daarentegen draagt niet significant bij aan bevoegenheid en job crafting. Geen van de onderzochte interactie-effecten is significant. In de conclusie worden deze bevindingen verder uitgewerkt.



Figuur 12: Theoretisch eindmodel

5. Conclusies

In dit afsluitende hoofdstuk staat het beantwoorden van de onderzoeksvragen centraal. In de eerste paragraaf komen de belangrijkste conclusies aan bod. Vervolgens bespreekt paragraaf twee wat deze conclusies betekenen voor de wetenschap en de praktijk. Paragraaf drie zal afsluiten met de beperkingen van dit onderzoek en een aantal suggesties voor vervolgonderzoek.

5.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Door de economische crisis staan veel publieke organisaties voor een moeilijke bezuinigingsoperatie. Deze vindt vooral plaats in de ambtelijke organisatie. Naast bezuinigingen dreigt door de vergrijzing de komende jaren een tekort aan gekwalificeerd personeel. Publieke organisaties, zoals gemeenten, moeten dezelfde taken met minder medewerkers uitvoeren. Dit kan leiden tot negatieve gevolgen zowel voor de medewerker als voor de organisatie. Door een actief HRM-beleid te voeren met aandacht voor de individuele medewerker, snijdt het mes aan twee kanten. De medewerker blijft gezonder, meer bevlogen en wordt voor de organisatie productiever. Om dit doel te bereiken is job crafting, waarbij medewerkers kleine aanpassingen maken in hun taken, een middel dat hierbij ingezet kan worden.

Het hoofddoel van dit onderzoek is om te onderzoeken welke factoren bepalend zijn voor de bevlogenheid en job crafting van medewerkers. Op basis van literatuur van het JD-R model, theorie over de positieve psychologie (bevlogenheid) en job crafting is een theoretisch model opgesteld. Dit model is getest door middel van een enquête onder 590 medewerkers van de diensten SoZaWe, JOS, S&R, GGD en DKC (cluster MO) van de gemeente Rotterdam.

De factoren (energiebronnen en taakeisen) opgenomen in dit model verklaren 23 procent van de variantie in bevlogenheid en 15 procent van de variantie in job crafting. De hoge interne consistentiewaarden (Cronbach's alphas variëren van .81 tot .93) en de uitkomsten van de regressiecriteria versterken de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek (Tummers, 2011:572). Als zodanig kunnen we concluderen dat de kwantitatieve aanpak van dit onderzoek bijdraagt aan de literatuur, beschikbaar op het gebied van bevlogenheid en job crafting (in de publieke sector).

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde: *wat is de invloed van taakeisen en energiebronnen op de bevlogenheid en job crafting van medewerkers binnen de diensten van de gemeente Rotterdam?*

Naast de algemene conclusies kan een viertal meer specifieke conclusies getrokken worden om antwoord te geven op de hoofdvraag.

Ten eerste zijn de resultaten consistent met de verwachtingen wat betreft het motivationele proces van het JD-R model (niet verwerpen hypothese 1a, 1b, 3a en 3b). Sociale steun en autonomie hebben een positieve invloed op bevlogenheid en dat is in lijn met eerder onderzoek (Schaufeli & Bakker, 2001, Bakker & Demerouti, 2006). Het ervaren van vrijheid op de werkvloer en sociale steun is dus van groot belang voor werknemers van publieke organisaties,

willen zij bevlogen raken. Sociale steun en autonomie hebben zoals verwacht een negatieve invloed op job crafting.

Ten tweede is het opmerkelijk dat het uitputtingsproces van het JD-R model zowel voor job crafting als voor bevlogenheid in dit onderzoek niet volledig wordt ondersteund (verwerpen hypothese 2a, 2b, 4a en 4b). Er werden in dit onderzoek geen negatieve significante effecten van taakeisen op bevlogenheid gevonden. Dit is in lijn met het onderzoek van Ruysseveld et al. (2008). Onverwacht leidt het ervaren van werkdruk juist tot een negatief verband met job crafting. Wanneer medewerkers veel werkdruk ervaren, zullen zij geen kleine aanpassingen maken zodat hun werkzaamheden meer aansluiten bij hun behoeften en capaciteiten. Medewerkers geven aan al hun tijd nodig te hebben om hun taken goed te kunnen afronden en zo geen tijd meer over te hebben voor andere bezigheden, ook niet voor job crafting. Ook leidt het ervaren van werkdruk onverwacht tot een positief verband met bevlogenheid. Wanneer medewerkers veel werkdruk ervaren, zijn zij juist meer bevlogen dan medewerkers die weinig werkdruk ervaren. Dit komt overeen met het onderzoek van Vermeulen (2010). Mogelijk kan dit verklaard worden door het buffereffect van energiebronnen op de negatieve invloed van taakeisen op werkdruk. Hoewel dit effect in dit onderzoek niet significant is bevonden, kan het zijn dat medewerkers over een groot aantal energiebronnen beschikken, die de negatieve effecten van de taakeis werkdruk opvangt. Het Instituut Werk en Stress (2008) stelt dat medewerkers vaak veel werkdruk hebben en tegelijkertijd erg gemotiveerd en vitaal zijn. Dit komt voor een deel door het feit dat deze medewerkers veel vrijheid hebben en zelf kunnen beslissen wanneer zij wat doen (autonomie). Een mogelijke verklaring voor het positieve effect van werkdruk op bevlogenheid is dat de medewerkers uit dit onderzoek veel autonomie ervaren. Een andere verklaring kan gevonden worden in het Vitamine model van Warr (Schaufeli & Bakker, 2006). Werkdruk heeft dan eerst een negatief effect totdat er een grens wordt bereikt en een verhoging van de hoeveelheid werkdruk geen invloed meer heeft of zelfs een positieve invloed tot gevolg heeft. Werkdruk is daarom niet alleen een taakeis maar tevens een indicator voor bevlogenheid (positief) en job crafting (negatief). De taakeis conflict ondersteunt het uitputtingsproces wel, al is deze niet significant. Conflict leidt tot een lagere bevlogenheid, wat in lijn is met eerdere onderzoeken (Demerouti et al., 2001, Bakker & Demerouti, 2006). Conflict leidt tot een hogere mate van job crafting. Medewerkers die een conflict met een collega ervaren, zullen door middel van het relationeel craften veranderingen aanbrengen in de sociale relatie die zij met deze collega hebben.

Ten derde wordt het buffereffect, wat verondersteld wordt in het JD-R model, in dit onderzoek niet ondersteund. Er zijn bij beide regressies voor job crafting en bevlogenheid geen moderatie-effecten gevonden van autonomie op conflict, autonomie op werkdruk, sociale steun op conflict of sociale steun op werkdruk. De veronderstelling dat taakeisen een positieve, directe invloed van energiebronnen op bevlogenheid kunnen verzwakken en energiebronnen op kunnen treden als buffer in de negatieve, directe invloed van taakeisen op bevlogenheid zijn in dit onderzoek niet significant bevonden. Ook de veronderstelling dat taakeisen de negatieve, directe

invloed van energiebronnen op job crafting kan opvangen en energiebronnen de positieve, directe invloed van taakeisen op job crafting verzwakken, is in dit onderzoek niet aangetoond (verwerpen hypothesen 5a, 5b, 6a, 6b, 7a, 7b, 8a en 8b).

Ten vierde ervaren medewerkers relatief veel werkdruk tijdens het uitoefenen van hun werk ($M = 3.84$ op een schaal van 5, $SD = 0.68$). Medewerkers geven aan dat deze werkdruk is toegenomen tijdens de reorganisatie. Te verwachten is dat deze werkdruk weer afneemt als de reorganisatie volledig afgerond is. Onverwacht leidt het ervaren van deze werkdruk niet tot een lagere, maar juist tot een hogere bevlogenheid. Uit de regressie voor bevlogenheid blijkt dat er niet veel variantie zit in de bevlogenheid tussen medewerkers van de verschillende diensten. Als we kijken naar de regressie van job crafting zien we meer variantie tussen de verschillende diensten. Bij SoZaWe en JOS doen de medewerkers meer aan job crafting dan bij GGD en DKC. Dienst S&R zit hier tussen in. Een verklaring zou kunnen zijn dat de aard van de werkzaamheden bij deze diensten verschilt. Bij SoZaWe en JOS moeten medewerkers flexibel op problemen kunnen anticiperen waar ze mee te maken hebben, terwijl bij GGD de taken meer zijn gebaseerd op richtlijnen en protocollen. Ook zou het verschil in het doen aan job crafting verklaard kunnen worden door de persoonskenmerken van de medewerkers van de verschillende diensten. SoZaWe en JOS vragen van haar medewerkers dat deze ondernemend, flexibel, klantgericht en creatief zijn. Van mensen met deze proactieve persoonskenmerken wordt verwacht dat zij meer aan job crafting doen (Crant, 2000).

Ten vijfde is het opmerkelijk dat geen van de taakeisen of energiebronnen die zijn onderzocht een significante positieve bijdrage levert aan job crafting. Er was verwacht dat de taakeisen werkdruk en conflict de mate van job crafting positief zouden beïnvloeden, maar het ervaren van een hoge werkdruk of een conflict leidt bij medewerkers niet tot meer job crafting.

Geconcludeerd kan worden dat de energiebronnen (autonomie en sociale steun) en taakeisen (conflict en werkdruk), de een meer dan de ander, belangrijke invloed hebben op de bevlogenheid en job crafting van medewerkers binnen de diensten van de gemeente Rotterdam.

5.2 Betekenis voor de wetenschap en praktijk

De conclusies van dit onderzoek leveren inzichten op die werkgevers, onderzoekers en beleidsmakers kunnen gebruiken tijdens hun (HRM) beleid om ervoor te zorgen dat medewerkers hun baan bevlogen uitvoeren en job craften zodat negatieve gezondheidsklachten voorkomen (kunnen) worden. Dat is zeker in een tijd als deze, tijdens de economische crisis, waar op elk gebied bezuinigd moet worden en meer werk door minder mensen gedaan moet worden, van groot belang.

Een belangrijke conclusie uit dit onderzoek voor zowel de wetenschap als de praktijk is dat de resultaten de positieve psychologie benadering bevestigen; werkdruk heeft niet alleen negatieve gevolgen maar kan juist ook bevlogenheid voorspellen en moet dus niet altijd als een taakeis worden opgevat. Het promotieonderzoek van Dr. W. van Rhenen (2008) sluit hierbij aan.

Hij concludeerde dat werkgevers er goed aan doen zich meer te concentreren op het werkplezier van werknemers dan op het verminderen van de werkdruk. Zijn onderzoek toonde aan dat energiebronnen kunnen helpen om een medewerker bevlogen te maken, wat ook in dit onderzoek wordt ondersteund. Daarentegen kan het verlagen van de werkdruk wel helpen om een burn-out te voorkomen, maar niet om een werknemer bevlogen te maken. Als werkgevers meer aandacht besteden aan het werkplezier van hun werknemers kan dit leiden tot bevlogenheid, hetgeen op zijn beurt een positieve bijdrage kan leveren aan de winst, verkoop, kwaliteit en klanttevredenheid van een organisatie (Rhenen, 2008).

Op basis van de empirische gegevens van dit onderzoek kan er een wetenschappelijke kanttekening worden geplaatst bij het model van job crafting van Tlms en Bakker (2010:5). Dit model veronderstelt dat taakeisen en energiebronnen via person-job misfit en job crafting van invloed zijn op bevlogenheid. Het model gaat dus uit van een indirect effect van taakeisen en energiebronnen. Uit de empirische gegevens van dit onderzoek blijkt dat dit verband als een direct verband mag worden gezien.

HRM-professionals kunnen bevlogenheid stimuleren door eerst samen met medewerkers de taakeisen en energiebronnen van hun baan in kaart te brengen. Door inzicht te krijgen in de huidige situatie kan gekeken worden hoe door kleine aanpassingen, job crafting, een goede balans tussen taakeisen en energiebronnen kan worden bereikt. Natuurlijk is het van belang dat organisaties ook de voorwaarden scheppen om bevlogenheid en job crafting te stimuleren. Een relatieve eenvoudige manier om bijvoorbeeld autonomie te vergroten is door medewerkers, eventueel in teamverband, hun eigen werk te laten indelen. Dit kan variëren van het opnemen van vakantiedagen tot een korte of langetermijnplanning (Bakker, 2009b).

5.3 Beperkingen en vervolgonderzoek

Net als in elke studie heeft dit onderzoek beperkingen. *Ten eerste* zijn er in dit onderzoek slechts twee taakeisen en twee energiebronnen onderzocht. Dit is beperkt, omdat er meer factoren meespelen in het veroorzaken van bevlogenheid en job crafting. Zo spelen bij job crafting individuele persoonskenmerken, zoals zelfvertrouwen en proactieve gedrag, een rol (Crant et al., 2001). Voor bevlogenheid zijn persoonlijke energiebronnen ook belangrijke onafhankelijke voorspellers. Werknemers die hoog scoren op optimisme, eigeneffectiviteit en eigenwaarde zijn meer bevlogen in hun werk (Bakker, 2009a:245). Het aantal taakeisen en energiebronnen kan in een volgende studie worden uitgebreid om een completer beeld te krijgen van de factoren die een rol spelen bij bevlogenheid en job crafting.

Ten tweede betreft dit onderzoek een cross-sectionele steekproef. Het onderzoek is tijdens een reorganisatie uitgevoerd waardoor medewerkers taakeisen (of energiebronnen) zoals werkdruk op een ander moment anders zouden kunnen ervaren. Deze studie kan hierdoor geen uitspraken doen over causale relaties. Waar hier over effecten gesproken werd, kan slechts gesproken worden over samenhang tussen factoren. Vervolgstudies kunnen zich richten op het

verloop van bevlogenheid en job crafting door te evalueren na de reorganisatie met dit onderzoek als nulmeting (longitudinaal onderzoek).

De *derde* beperking heeft ook betrekking op de steekproef. De steekproef betreft medewerkers van de diensten SoZaWe, JOS, S&R, GGD en DKC (cluster MO) die qua achtergrondvariabelen als geslacht en leeftijd, zoals aangegeven in paragraaf 3.2, een goede afspiegeling zijn van alle medewerkers, werkzaam binnen de diensten van de gemeente Rotterdam. Echter heeft elk van de 17 diensten binnen de gemeente Rotterdam te maken met een eigen maatschappelijke taak waar verschillende werkzaamheden mee gemoeid zijn. Dit kan zorgen voor onderlinge verschillen in de aanwezigheid van taakeisen en energiebronnen. De vrijheid om te bepalen wanneer en hoe je een taak uitvoert, kan bijvoorbeeld per dienst verschillen. Dit kan invloed hebben op de bevlogenheid en job crafting van medewerkers. Het is daarom de vraag of de resultaten hierdoor generaliseerbaar zijn naar de medewerkers binnen de andere diensten van de gemeente Rotterdam.

Literatuurlijst

Bakker, A. B.

[<http://www.arnoldbakker.com/jdrmodel.php>]. Geraadpleegd op 12 maart 2012.

Bakker, A.B. (2000). Van burnout naar bevlogenheid. In R. Adank (Red.), *Leerboek credit management & credit management consultancy*. Rotterdam: Business Education Services Dun & Bradstreet.

Bakker, A.B. (2002). Bevlogen aan het werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren. Essay in opdracht van het ministerie van SZW, 1-20.

Bakker, A.B. (2009a). Een overzicht van 10 jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag en organisatie*, 22 (4), 336-353.

Bakker, A.B. (2009b). Bevlogenheid in Organisaties, een model om bevlogenheid te bevorderen. *Opleiding & ontwikkeling*, 11, 15-19.

Bakker, A.B., Albracht, S.L. & Leiter, M.P. (2011). Work engagement: further reflections on the state of play. *European journal of work and organizational psychology*, 20 (1), 74-88.

Bakker, A.B. & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22 (3), 309-328.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.

Bakker, A.B., Demerouti, E., Boer, de, E. & Schaufeli, W.B. (2001). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.

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, 170–180.

Bakker, A.B. & Derks, D. (2011). De positieve psychologie van arbeid en gezondheid. *Tijdschrift voor toegepaste arbowetenschap*, 3, 105-112.

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. & Demerouti, E. (1999). Werkstressoren, energiebronnen, en burnout: Het WEB-model. In J. Winnubst, F. Schuur & J. Dam (Red.), *Praktijkboek gezond werken: Integrale oplossingen voor somatische, psychische en psychosociale klachten in de organisatie*. Maarssen: Elsevier, 1-19.

Bakker, A.B., Van Emmerik, H. & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping*, 21, 309-324.

- Berg, J.M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of organizational behavior*, 31, 158-186.
- Boer, M., (2012). Bevlogenheid. *Trouw*, 24 maart 2012
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Gemeentelijke indeling. [<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/classificaties/overzicht/gemeentelijke-indeling/2012/default.htm>]. Geraadpleegd op 21 mei 2012.
- Crant, J.M. (2000). The proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26, 435-462.
- 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.
- Derks, D. & van Wingerden, J. (2011). Werken aan bevlogenheid. *HR strategie*, 44-46.
- Dorenbosch, L., Gründemann, R. & Sanders, J. (2011). Sleutelen aan eigen inzetbaarheid. Kansen en keerzijdes van job crafting als methodiek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid in de context van lagergeschoold werk. *TNO rapport*. 1-80.
- Dreu de, C.K.W.(2005). *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten in organisaties*. Koninklijke van Gorcum, Assen.
- Field, A.P. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS: (And Sex and Drugs and Rock 'n' Roll)*. SAGE Publications Ltd.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Gemeente Rotterdam (oktober 2010). Collegewerkprogramma Rotterdam 2010-2014.
- Gemeente Rotterdam. Bestuursdienst (2010). Kaderbrief 2012.
- Gemeente Rotterdam. Bestuursdienst (2010). In dienst van het stadsbestuur van Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam (2011). Begroting 2011.
- Gemeente Rotterdam. Directie bestuur & Communicatie (januari 2011). Verbinden en versterken.
- Gemeente Rotterdam (30 maart 2012). Concern Rotterdam: Overheidsorganisatie voor Rotterdammers, blauwdruk.
- George, J. M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 53–59.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior*, 73, 78-91.
- Halbesleben, J.R.B. (2011). The consequences of engagement: The good, the bad, and the ugly. *European journal of work and organizational psychology*, 20 (1), 68-73.
- IWS, Instituut Werk en Stress (2008). Infoboek werkdruk. Houten,1-50.
- Jacobs, S.R. & Dodd, D.K. (2003). Student burnout as a function of personality, social support, and workload. *Journal of college student development*. 44 (3), 291-303.

- Jetten, B. (2003). Werkdruk en stress in organisaties, in: Laan, R. van der, Meyer, J., Poll, N. en I. van Werven (red.), *Praktijkboek Welzijn 2003/2004*. Alphen aan den Rijn: Samsom. 23-44.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58, 281-342.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of personality and social psychology*, 81, 343-356.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (1997). *The truth about burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Jossey-Bass, San Francisco.
- LePine, J.A., Podsakoff, N.P. & LePine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Leppers, D. & Eikenaar, G. (2011). *Zelfsturing: een nieuwe kijk op organisaties*. Pearson Education Uitgeverij.
- LTP assesmentbureau. Job crafting.
[<http://www.ltp.nl/job-crafting>]. Geraadpleegd op 12 maart 2012.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25-36.
- NSvP (2012). Job crafting zet mensen en organisaties in beweging. 1 (8), 1-3.
- Peeters, M. C. W., Buunk, B. P. & Schaufeli, W. B. (1995). Social interactions, stressful events and negative affect at work: A micro-analytic approach. *European Journal of Social Psychology*, 12 (4), 391-401.
- Ploeg van der, J. D. (2005). *Behandeling van gedragsproblemen: initiatieven en inzichten*. Lemniscaat, Rotterdam.
- Regeerakkoord kabinet Rutte/Verhagen (2010). Vrijheid en verantwoordelijkheid. 1-46.
- Rhenen, W. (2008). Samenvatting proefschrift: *from stress to engagement*. 195-206.
- Rijksoverheid (2010). *De Grote Uittocht*. 1-154.
- Russell, J.A. & Carroll, J.M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological bulletin*, 125, 3-30.
- Ruyssveldt, J., Smulders, P. & Taverniers, J. (2008). De invloed van werkeisen en hulpbronnen op uitputting en bevlogenheid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24 (3), 226-243.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). UWES: Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. 1-58.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag en Organisatie*, 17 (2), 89-112.

- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W.B. & van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). *Gedrag & Organisatie*, 19, 323-244.
- Seibert, S.E, Kraimer, M.L. & Crant, J.M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic Happiness*. New York: Free press
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sjaan. Intranet gemeente Rotterdam. Organisatie.
[<http://sjaan.rotterdam.nl/organisatie>]. Geraadpleegd op 17 februari 2012.
- Sjaan. Intranet gemeente Rotterdam. De stad die durft, kijkt vooruit.
[<http://www.rotterdam.nl/tekst:veelgesteldevragegemeenterotterdam>]. Geraadpleegd op 21 mei 2012.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between work and non-work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Thiel van S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek een methodologische inleiding*. Uitgeverij Coutinho, Bussem.
- 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*, 80, 173-186.
- Tummers, L. (2011). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: a policy alienation framework. *International review of administrative sciences*, 77 (3), 555-581.
- Ulleberg, P. & Rundmo, T. (1997). Job stress, social support, job satisfaction and absenteeism among offshore oil personnel. *Work & Stress*, 11 (3), 215-228.
- Vandenabeele, W. (2007). Towards a theory of public service motivation: an institutional approach. *Public Management Review*. 9 (4), 545-556.
- Van Veldhoven, M., Meijman, T. F., Broersen, J. & Fortuin, R. (2002). Handleiding VBBA: vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid. *Amsterdam: Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg*. SKB Vragenlijst services.
- Vermeulen, N. (2010). Haal eruit wat erin zit. Masterthesis Arbeid & Organisatie Psychologie, Universiteit Utrecht.
- 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.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *74*, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*, 183–200.

Bijlage 1 Praktijkvoorbeelden van job crafting

Craftingsvorm	Voorbeelden job craftingstechnieken
<p><i>Taak craften:</i> Het actief aanpassen van het aantal, type en de aard van de taken</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Het toevoegen van extra betekenisvolle, uitdagende taken die aansluiten bij de persoonlijke interesses of passies; • Het herverdelen van de aandacht voor persoonlijke interessante taken; • Het delen van belastende taken met andere collega's zodat deze geen last meer geven; • Het samenvoegen van versnipperde taken tot betekenisvolle taken; • Het afstoten van belastende of betekenisloze taken door deze te ruilen tegen beter passende taken van een collega.
<p><i>Relationeel craften:</i> Het actief aanpassen van interacties met anderen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Het aangaan van meer of juist minder relaties met anderen in het werk (ook samenwerken); • Het aangaan van andere relaties; • Het vermijden/doorgeven van voor de medewerker negatieve werkrelaties
<p><i>Cognitief craften:</i> Het actief aanpassen van de eigen kijk op de betekenis van het geheel aan taken voor de werknemer en voor anderen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vergroten van de bewustwording over de onderlinge samenhang tussen de huidige taken; • Veranderen van het beeld van het doel van het werk; • Veranderen van het beeld van wat het werk betekent voor anderen.
<p><i>Contextueel craften:</i> Het actief aanpassen van de werkplek/werkomgeving</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Het herinrichten (of opruimen) van de fysieke werkomgeving; • Het veranderen van de werkomgeving/werkplek; • Het aanpassen van de (hulp)middelen waarmee de taak wordt uitgevoerd; • Het veranderen van het tijdstip waarop het werk wordt uitgevoerd.

Figuur 13: Praktijkvoorbeelden van job crafting

Bron: Dorenbosch, Gründemann, Sanders (2011:22)

Bijlage 2 Bijgaande brief enquête



Vragenlijst

Invloed van taakeisen en energiebronnen op de bevlogenheid
en job crafting



Fleur Westerlaken
Erasmus Universiteit Rotterdam
Dept. bestuurskunde
Fjm.westerlaken@rotterdam.nl
06-30401594
Mei 2012

Rotterdam, 16 mei 2012

Aan: Medewerkers diensten gemeente Rotterdam

Betreft: Medewerking enquête afstudeeronderzoek

Geachte heer/mevrouw,

Mijn naam is Fleur Westerlaken en in het kader van mijn master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit loop ik stage bij de Bestuursdienst van de gemeente Rotterdam. Hier zal ik ook mijn afstudeeronderzoek houden. Mijn afstudeeronderzoek richt zich op het effect van taakeisen (werkdruk en conflict) en energiebronnen (autonomie en sociale steun van collega's en leidinggevende) op de bevlogenheid en job crafting van medewerkers van de diensten. Het gaat dan om de diensten SoZaWe, GGD, S&R, DKC en JOS. Als de gemeente Rotterdam weet aan welke hulpmiddelen en taakeisen zij meer aandacht kan besteden tijdens haar HRM-beleid, kan zij de bevlogenheid en mate van job crafting van medewerkers bevorderen. Wat op zijn beurt weer kan leiden tot betere werkprestaties en bedrijfsuitkomsten.

Ik wil u daarom bij deze vragen om de bijgaande enquête in te vullen. Dit zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen.

Graag ontvang ik de ingevulde vragenlijst zo spoedig mogelijk, uiterlijk vrijdag 1 juni. Aan het einde van de enquête is er de mogelijkheid uw vragen en/of opmerkingen kenbaar te maken. U kunt ook contact met mij opnemen via mijn emailadres (fjm.westerlaken@rotterdam.nl) of telefonisch(06-30401594).

De door uw ingevulde vragenlijsten zullen strikt vertrouwelijk behandeld en verwerkt worden. Ik hoop op en verwacht een hoge bijdrage bij de uitvoering van dit onderzoek.

Alvast bedankt voor uw inzet en uw tijd!

Met vriendelijke groet,

Fleur Westerlaken

Bijlage 3 Enquête

Deel 1: Algemene vragen

Instructie: Hieronder staan een aantal vragen die betrekking hebben op uw achtergrond, uw vooropleiding, en uw werk.

1. Wat is uw geslacht
 - Man
 - Vrouw

2. Wat is uw leeftijd
 - <18
 - 19-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - 60-69
 - > 69

3. Wat is uw hoogst genoten (afgeronde) opleiding?
 - Lager voortgezet onderwijs (bijvoorbeeld VMBO, MAVO, ULO, LBO)
 - Voortgezet algemeen onderwijs (bijvoorbeeld HAVO, VWO, HBS)
 - Middelbaar beroepsonderwijs (bijvoorbeeld MBO, Leerlingwezen, WEB-middenkader en Specialistenopleiding)
 - Hoger beroepsonderwijs (HBO)
 - Academisch onderwijs (WO)
 - Postacademisch onderwijs (o.a. specialisatie of promotie)
 - Anders, namelijk.....

4. Bij welke dienst bent u werkzaam?
 - GGD
 - JOS
 - SoZaWe
 - S&R
 - DKC

5. Wat is uw functie?

- Directeur
- Afdelingshoofd
- Senior adviseur
- Junior adviseur
- Beleidsmedewerker
- Beleidsassistent
- Directiesecretaris
- Anders namelijk:.....

Eventuele opmerkingen over de algemene vragen

.....

.....

.....

Deel 2: Energiebronnen en taakeisen

Instructie: Hieronder volgen 20 stellingen over zelfstandigheid, steun van uw collega's en leidinggevende, werkomstandigheden en verhoudingen op uw werk. Zou u bij elke stelling willen aangeven in hoeverre de stelling op u van toepassing is?

Autonomie	nooit				altijd
1. Besluit u zelf hoe u uw werk uitvoert?	1	2	3	4	5
2. Beslist u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?	1	2	3	4	5
3. Bepaalt u zelf op welk moment u een taak uitvoert?	1	2	3	4	5
4. Heeft u de vrijheid om problemen op het werk zelf op te lossen?	1	2	3	4	5

Sociale steun	nooit				altijd
5. Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen	1	2	3	4	5
6. Mijn collega's laten merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe	1	2	3	4	5
7. Als het nodig is, helpen mijn collega's me met een bepaalde taak	1	2	3	4	5
8. Als het nodig is, geven mijn collega's me advies over hoe ik iets moet aanpakken	1	2	3	4	5
9. Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn gevoelens en problemen	1	2	3	4	5
10. Mijn leidinggevende laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe	1	2	3	4	5
11. Als het nodig is, helpt mijn leidinggevende me met een bepaalde taak	1	2	3	4	5
12. Als het nodig is, geeft mijn leidinggevende me advies over hoe ik iets moet aanpakken	1	2	3	4	5

Werkdruk	nooit				altijd
13. Moet u heel snel werken?	1	2	3	4	5
14. Moet u erg veel werk doen?	1	2	3	4	5
15. Werkt u hard om dingen af te krijgen?	1	2	3	4	5
16. Moet u onder hoge tijdsdruk werken?	1	2	3	4	5
17. Heeft u voldoende tijd om uw werk af te krijgen?	1	2	3	4	5

Conflict	nooit				altijd
18. Er zijn vaak emotionele conflicten in ons team	1	2	3	4	5
19. Er is sprake van nogal wat strijdpunten binnen ons team	1	2	3	4	5
20. Er heerst veel spanning onderling op het persoonlijke vlak	1	2	3	4	5

Eventuele opmerkingen over energiebronnen en taakeisen

.....

.....

.....

Deel 3: Job crafting

Instructie: Hieronder volgen 21 stellingen over hoe u kleine aanpassingen in uw werk maakt. Zou u bij elke stelling willen aangeven in hoeverre u het met de stelling eens bent?

Job crafting	helemaal eens				helemaal oneens
1. Ik probeer mijn mogelijkheden te ontwikkelen	1	2	3	4	5
2. Ik probeer mijn professionaliteit te ontwikkelen	1	2	3	4	5
3. Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk	1	2	3	4	5
4. Ik zorg ervoor dat ik mijn mogelijkheden optimaal gebruik	1	2	3	4	5
5. Ik beslis zelf hoe ik dingen aanpak	1	2	3	4	5
6. Ik zorg ervoor dat mijn werk mentaal te doen is	1	2	3	4	5
7. Ik let erop dat mijn werk emotioneel te doen is	1	2	3	4	5
8. Ik manage mijn werk zo dat ik zo min mogelijk contact probeer te hebben met personen, die mij emotioneel belasten	1	2	3	4	5
9. Ik organiseer mijn werk zo dat ik zo min mogelijk contact probeer te hebben met personen waarvan hun verwachtingen onrealistisch zijn	1	2	3	4	5
10. Ik zorg ervoor dat ik niet te veel moeilijke beslissingen hoef te nemen op mijn werk	1	2	3	4	5
11. Ik organiseer mijn werk zo dat ik me niet voor een te lange tijd achter elkaar hoef te concentreren	1	2	3	4	5

12. Ik vraag mijn leidinggevende om mij te begeleiden	1	2	3	4	5
13. Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk	1	2	3	4	5
14. Ik kijk naar mijn leidinggevende voor inspiratie	1	2	3	4	5
15. Ik vraag anderen om feedback over mijn werkprestaties	1	2	3	4	5
16. Ik vraag collega's om advies/hulp	1	2	3	4	5
17. Als er een interessant project langs komt, benut ik de mogelijkheid daarin te participeren	1	2	3	4	5
18. Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, ben ik een van de eerste om hiervan te leren en deze uit te proberen	1	2	3	4	5
19. Als er niet veel te doen is op mijn werk, zie ik het als een kans om nieuwe projecten op te starten	1	2	3	4	5
20. Regelmatig neem ik extra taken op mij ook al ontvang ik hier geen extra salaris voor	1	2	3	4	5
21. Ik probeer mijn werk uitdagender te maken door verbanden te leggen tussen verschillende bezigheden in mijn baan	1	2	3	4	5

Eventuele opmerkingen over job crafting

.....

.....

.....

Deel 4: Bevlogenheid

Instructie: Hieronder volgen 21 stellingen over hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het **best passende** cijfer (van 0 tot 6) in te vullen?

0 = Nooit

1= Sporadisch: Een paar keer per jaar of minder

2= Af en toe: Eens per maand of minder

3= Regelmatig: Een paar keer per maand

4= Dikwijls: Eens per week

5= Zeer dikwijls: Een paar keer per week

6= Altijd: Dagelijks

bevlogenheid	nooit					altijd
1. Op mijn werk bruis ik van energie	1	2	3	4	5	6
2. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol	1	2	3	4	5	6
3. Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij	1	2	3	4	5	6
4. Als ik werk, voel ik me fit en sterk	1	2	3	4	5	6
5. Ik ben enthousiast over mijn baan	1	2	3	4	5	6
6. Als ik werk, vergeet ik alle andere dingen om me heen	1	2	3	4	5	6
7. Mijn werk inspireert mij	1	2	3	4	5	6
8. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan	1	2	3	4	5	6
9. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig	1	2	3	4	5	6
10. Ik ben trots op het werk dat ik doe	1	2	3	4	5	6
11. Ik ga helemaal op in mijn werk	1	2	3	4	5	6
12. Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan	1	2	3	4	5	6

13. Mijn werk is voor mij een uitdaging	1	2	3	4	5	6
14. Mijn werk brengt mij in vervoering	1	2	3	4	5	6
15. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht	1	2	3	4	5	6
16. Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken	1	2	3	4	5	6
17. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit	1	2	3	4	5	6

Eventuele opmerkingen over bevoegenheid

.....

.....

.....

Hartelijk dank voor het invullen van deze enquête!