

# *CRAFT, CREATE & INNOVATE*

Sharon Mallee

463806

Rotterdam School of Management  
Strategische vernieuwing & Corporate Entrepreneurship

Begeleider: Jurriaan Nijholt

Tweede lezer: Hugo van Driel

# Een kwantitatief onderzoek naar de invloed van *Job Crafting* op innovatief werkgedrag

Den Haag, juli 2018

Afstudeerrichting: Strategische Vernieuwing en Corporate Entrepreneurship  
Master Bedrijfskunde (deeltijd) - Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam

Masterthesis: Sharon Mallee  
Studentnummer: 463806

Begeleiders: Jurriaan Nijholt en Hugo van Driel – Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam

## Voorwoord

*“Craft the job you want, create the job you like and innovate the work you need” – Sharon Mallee*

Voor u ligt mijn masterthesis ter afronding van de studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Tijdens mijn studie is mijn interesse in innovatie en ondernemerschap gewekt. Het is dan ook niet voor niets dat ik uiteindelijk na twee jaar afstudeer in de richting strategische vernieuwing en (corporate) entrepreneurship. Tijdens mijn afstudeeronderzoek heb ik mijn vakgebied HRM gekoppeld aan innovatie door de link te leggen tussen *Job Crafting*, bevlogenheid en innovatief werkgedrag. Het lezen van alle wetenschappelijke artikelen en het volgen van alle colleges hebben mij geïnspireerd. Ik geloof erin dat wanneer medewerkers zelf hun baan kunnen vormgeven, zij hier uiteindelijk zelf meer voldoening en betekenis uit halen, wat uiteindelijk zowel voor het individu als de organisatie zijn vruchten zal afwerpen.

Het afronden van mijn studie en het schrijven van dit onderzoek zou niet mogelijk geweest zijn zonder de steun van mijn familie, vriend, vriendinnen, collega's en studiegenoten. Jullie hebben mij zowel gedurende mijn studie, alsook tijdens het schrijven van mijn scriptie steeds aangehoord, gemotiveerd en ondersteund waar jullie konden. Ik ben jullie dan ook enorm dankbaar voor het feit dat ik altijd het gevoel heb gehad dat jullie achter mij stonden.

Ook wil ik mijn coach Jurriaan Nijholt en tweede lezer Hugo van Driel, hartelijk danken voor jullie snelle en kritische feedback en hulp tijdens het afstudeerproces. Onverwacht een snellere afronding door jullie geloof dat dit zou gaan lukken, heeft ervoor gezorgd dat de laatste lootjes in het schrijfproces ineens in een sneltreinvaart voorbijgingen. Dank daarvoor!

Daarnaast wil ik ook mijn werk enorm bedanken voor de ruimte die ik heb gekregen tijdens mijn studie. En natuurlijk, niet te vergeten, mijn collega's die dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt, door deel te nemen aan mijn onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Sharon Mallee

Den Haag, 10 juli 2018

## Samenvatting

Deze studie geeft inzicht in de relatie tussen *Job crafting* en innovatief gedrag en de rol van bevlogenheid in deze relatie. Het onderzoek is uitgevoerd binnen een hoger onderwijsinstelling, waaraan 115 medewerkers hebben deelgenomen door het invullen van een online vragenlijst.

*Job crafting* wordt gedefinieerd als een manier waarop een individu, op eigen initiatief en belangrijk voor de medewerker zelf, inhoudelijke, sociale en/of cognitieve verandering aanbrengt in het werk resulterend in uitdagender, betekenisvoller en gezonder werk. Dit sluit aan op de hedendaagse verandering van het werk en bij de behoeften van de huidige en toekomstige beroepsbevolking. Een bottom-up benadering, die naast de traditionele top-down benadering van *Job Design* ingezet kan worden. *Job Crafting*, een concept uit de positieve psychologie, heeft een positief effect op de bevlogenheid van medewerkers. Bevlogenheid wordt als tegenhanger van een burn-out gezien. Bevlogen medewerkers zouden niet alleen beter presteren, maar laten ook gedrag zien dat goed is voor henzelf en voor de organisatie.

Dit onderzoek toont aan dat *Job Crafting* een positief effect heeft op het innovatieve werkgedrag van medewerkers. Innovatief werkgedrag wordt in dit onderzoek gekenmerkt door het initiëren en de (intentionele) introductie van nieuwe ideeën, processen, producten en procedures door medewerkers (in een rol, groep of organisatie), welke nieuw zijn en voordelen met zich meebrengt voor de adoptie eenheid. In dit onderzoek is bevlogenheid als mediërende variabele meegenomen. De resultaten van het onderzoek tonen aan dat bevlogenheid in deze relatie geen rol speelt.

*Job Crafting* bestaat uit meerdere dimensies, waarbij medewerkers aanpassingen kunnen doen op taakniveau, relationeel- en cognitief niveau. Onderzoek naar *Job Crafting* wordt vaak geoperationaliseerd aan de hand van een gevalideerd model, het *Job-Demands-Resources* model (JDR-model). Dit model heeft een andere oorsprong en mist de cognitieve dimensie van *Job Crafting*. In dit onderzoek is de dimensie cognitief job craften toegevoegd aan dit model. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat cognitief job craften een waardevolle toevoeging aan het bestaande JDR-model is. Daarnaast blijkt dat door toevoeging van de dimensie cognitief job craften de verklarende variantie van bevlogenheid en innovatief werkgedrag worden vergroot. Hiermee wordt het belang van cognitief job craften als toevoeging aan het bestaande JDR-model onderstreept. Kijkend naar de afzonderlijke dimensies en het effect daarvan op innovatief gedrag tonen met name de dimensies 'het verhogen van structurele werk hulpbronnen' en het 'verhogen van uitdagende taakeisen' een significant positief effect ten aanzien van innovatief werkgedrag.

Op basis van de resultaten van dit huidige onderzoek wordt aanbevolen om in toekomstig onderzoek naar *Job Crafting*, naast het JDR-model, ook de dimensie cognitief job craften mee te nemen. Verder onderzoek kan zich richten op doorontwikkeling van dit model. Interessant is om na te gaan in hoeverre een bredere context, zoals de invloed van een team of de leidinggevende, de relatie tussen *Job Crafting* innovatief werkgedrag beïnvloedt.

*Kernwoorden:* *Job Crafting*, Innovatief werkgedrag, bevlogenheid, innovatie, creativiteit

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord.....</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting.....</b>	<b>3</b>
<b>1    <b>Introductie.....</b></b>	<b>5</b>
1.1 <i>Inleiding.....</i>	5
1.2 <i>Wetenschappelijke relevantie .....</i>	7
1.3 <i>Praktische relevantie.....</i>	7
1.4 <i>Leeswijzer .....</i>	7
<b>2    <b>Theoretisch kader .....</b></b>	<b>8</b>
2.1 <i>Job Crafting.....</i>	8
2.2 <i>Innovatief werkgedrag.....</i>	11
2.3 <i>Bevlogenheid .....</i>	12
2.4 <i>Job Crafting en innovatief werkgedrag.....</i>	13
<b>3    <b>Methodologie.....</b></b>	<b>16</b>
3.1 <i>Type onderzoek.....</i>	16
3.2 <i>Literatuuronderzoek.....</i>	16
3.3 <i>Data verzameling.....</i>	16
3.4 <i>Data-analyse.....</i>	17
3.5 <i>Meetinstrument.....</i>	18
<b>4    <b>Resultaten .....</b></b>	<b>25</b>
4.1 <i>Correlatiematrix.....</i>	25
4.2 <i>Meervoudige regressieanalyse.....</i>	28
<b>5    <b>Discussie en conclusie.....</b></b>	<b>32</b>
5.1 <i>Discussie .....</i>	32
5.2 <i>Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....</i>	34
5.3 <i>Aanbevelingen voor de praktijk.....</i>	35
5.4 <i>Conclusie.....</i>	35
<b>6    <b>Referenties .....</b></b>	<b>37</b>
<b>7    <b>Bijlagen.....</b></b>	<b>40</b>
7.1 <i>Definitieve vragenlijst Nederlands.....</i>	40
7.2 <i>Definitieve vragenlijst Engels.....</i>	44
7.3 <i>Beschrijvende statistiek Onderwijzend personeel en Ondersteunend Beheer personeel.....</i>	48

# 1 Introductie

## 1.1 Inleiding

“*Waarom innovatieve bedrijven als Google haar medewerkers hun eigen baan laat vormen*”, een kop van een artikel van Fastcompany (2016) waaruit blijkt dat medewerkers binnen Google, een innovatieve organisatie pur sang, de mogelijkheid krijgen om hun werk zinvoller te maken, resulterend in gelukkigere en effectievere medewerkers. Het vormen van de eigen baan, wordt in de wetenschappelijke literatuur *Job Crafting* genoemd, waarbij verwacht wordt dat dit belangrijke en bovenal positieve gevolgen heeft, waaronder bevlogenheid en innovatief werkgedrag.

Innovatie is cruciaal voor organisaties (Amabile, 1988; de Jong & den Hartog, 2010). Vaak wordt bij innovatie gedacht aan de technologische aspecten van innovatie, met name gericht op R&D. Steeds meer wetenschappers benadrukken daarentegen ook de niet-technologische factoren van innovatie, welke worden omschreven als ‘sociale innovatie’ (Volberda, Jansen, & Tempelaar, 2011). Dit blijkt ook uit een onderzoek waarin werd aangetoond dat 25% van de innovaties zijn toe te wijzen aan technologische innovatie en 75% aan sociale innovatie. Sociale innovatie is gericht op het aanpassen van werk en werkrelaties in de organisatie, wat uitpakt in betere resultaten voor de organisatie. Organisaties veranderen vandaag de dag snel, zo ook de werkprocessen, het aantal cognitieve taken neemt toe en het op een effectieve manier leveren van diensten van hoge kwaliteit (Le Blanc, Demerouti, & Bakker, 2017). Het gaat hierbij om het continue innoveren en verbeteren van producten, dienstverlening en werkprocessen (de Jong & den Hartog, 2010).

Medewerkers spelen in het innovatieproces een grote rol (de Jong, Parker, Wennekers, & Wu, 2015), waarbij zij niet alleen zelf moeten willen, maar ook de mogelijkheid krijgen om te innoveren om zodoende een aanhoudende stroom van innovaties te realiseren. Innovatie wordt in de organisatie- en gedragsliteratuur omschreven als het innovatieve werkgedrag van medewerkers (de Jong et al., 2015). Innovatief werkgedrag wordt omschreven als het initiëren en de intentionele introductie van nieuwe ideeën, processen, producten en procedures door medewerkers (in een rol, groep of organisatie), welke nieuw zijn en voordelen met zich meebrengt voor de adoptie eenheid (de Jong & den Hartog, 2010). Organisaties hebben, om concurrentie het hoofd te blijven bieden, medewerkers nodig die zich niet alleen houden aan de formele functie-eisen, maar die deze eisen juist overstijgen door het vertonen van ondernemend gedrag (Janssen, 2000).

Meerdere onderzoeken tonen aan dat het innovatieve werkgedrag van medewerkers mede wordt verklaard door de kenmerken van een baan, ook wel *Job Design* genoemd (de Jong et al., 2015; De Spiegelaere, Gyes, & Hootegem, 2012; Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011). Het ontwerp van een baan bevat een verscheidenheid aan taak-, kennis-, sociale- en contextuele kenmerken (de Jong et al., 2015) en beschrijft hoe banen, rollen en taken zijn gestructureerd en het uiteindelijke effect daarvan op de organisatie performance (Grant & Parker, 2009). Daarnaast wordt *Job Design* gezien als een top-down proces, waarbij de organisatie de banen creëert en de mensen met de juiste kennis, vaardigheden en capaciteiten selecteert (Tims & Bakker, 2010).

Daarnaast verandert de maatschappij door een toenemende mate van individualisering en flexibilisering van het werk. Uitgaande van het individu als proactieve medewerker in een

veranderende organisatie en maatschappij, richt dit onderzoek zich op een *bottom-up* benadering, genaamd *Job Crafting*. Een concept als *Job Crafting* sluit aan op deze veranderende maatschappij (Dorenbosch, Bakker, Demerouti, & Van Dam, 2013). *Job Crafting* wordt gedefinieerd als een manier waarop een individu, op eigen initiatief en belangrijk voor de medewerker zelf, inhoudelijke, sociale en/of cognitieve verandering aanbrengt in het werk met als resultaat uitdagender, betekenisvoller en gezonder werk (o.a. Tims, 2013; Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

*Job Crafting* maakt medewerkers meer responsief en adaptief ten opzichte van de context van verandering. Daarmee faciliteert het succesvolle implementatie van organisatieveranderingen en innovatie (Le Blanc et al., 2017). *Job Crafting* kan worden gezien als een vorm van proactief gedrag, waarin een medewerker verandering aanbrengt in het niveau van werkeisen en middelen om de eigen baan zinvoller, aantrekkelijker en bevredigender te maken. Daarnaast zou *Job Crafting* bevlogenheid bevorderen (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008; Tims, Bakker, & Derks, 2012). Bevlogenheid wordt door Schaufeli en Bakker (2001) gedefinieerd als “*een positieve affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening en wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie*” (p.245). Organisaties kunnen deze positieve uitkomsten stimuleren door medewerkers de mogelijkheid te geven de eigen werkcondities te verbeteren. *Job Crafting* kan daarmee, naast de traditionele top-downbenadering van *Job Design*, gebruikt worden om banen voor medewerkers te verbeteren, te reageren op de veranderende en hogere mate van complexiteit van banen in de toekomst en te voorzien in de behoeften van de huidige beroepsbevolking (Demerouti, 2014). Wanneer medewerkers de mogelijkheid hebben om hun eigen werk te vormen, zou dit het werk aangenamer en zinvoller maken, met als resultaat bevlogenheid. Bevlogenheid zou op haar beurt leiden tot betere prestaties en ook meer creativiteit (Hakanen et al., 2008). Ondanks dat creativiteit vaak wordt gelinkt aan innovatie, zijn het geen synoniemen van elkaar. Het innovatieve werkgedrag van medewerkers is een uitgebreider concept, waar creativiteit een onderdeel van is (Amabile, 1988; De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen, & Van Hootegem, 2014).

In het licht van innovatie, is het interessant om te onderzoeken in hoeverre het innovatieve werkgedrag van medewerkers kan worden beïnvloed door *Job Crafting* en welke rol bevlogenheid in deze relatie speelt. Het is nog niet eerder onderzocht, in hoeverre *Job Crafting* kan worden gezien als bron voor innovatie (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Daarnaast richt dit onderzoek zich meer specifiek op de verschillende dimensies van *Job Crafting* en het effect daarvan op innovatief werkgedrag. We weten uit eerdere onderzoeken dat *Job Crafting* bevlogenheid stimuleert (Tims, 2013) en dat bevlogenheid op haar beurt creativiteit bevordert (Hakanen et al., 2008), wat een onderdeel is van innovatief werkgedrag. Het bestaande en empirisch geteste *Job-Demands-Resources-model* (JDR-model) wordt gebruikt om *Job Crafting* te meten. Dit model bestaat uit vier dimensies: het verhogen van de structurele werkhulpbronnen, het verlagen van belemmerende taakeisen, het verhogen van sociale werkhulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen (Tims et al., 2012). Het effect van deze afzonderlijke dimensies op het innovatief werkgedrag is nog niet eerder aangetoond. Dit model laat een dimensie van de oorspronkelijke gedachte van *Job Crafting* achterwege, namelijk cognitief job craften. Aanvullend, wordt in dit onderzoek dan ook als vijfde dimensie cognitief job craften toegevoegd. Bekeken wordt in hoeverre deze dimensie past binnen het reeds bestaande JDR-model en daarbij het effect op innovatief werkgedrag.

Op basis van bovenstaande wetenschappelijke bijdrages geeft dit onderzoek antwoord op de volgende onderzoeksvraag:

***Wat is de invloed van Job Crafting op het innovatieve werkgedrag van medewerkers en welke rol heeft bevlogenheid in deze relatie?***

### 1.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke literatuur gericht op organisatie, gedrag en innovatie door de relatie te leggen tussen *Job Crafting* en het innovatieve werkgedrag van medewerkers. De relatie tussen de verschillende dimensies van *Job Crafting* en innovatief werkgedrag bevordert het begrip van beide concepten en biedt nieuwe inzichten in de wijze waarop *Job Crafting* innovatief werkgedrag en bevlogenheid bevordert. Daarnaast wordt in dit onderzoek de cognitieve dimensie van *Job Crafting* aan het bestaande JDR-model toegevoegd en getoetst, waardoor het mogelijk is om in de toekomst alle dimensies van *Job Crafting* te meten.

### 1.3 Praktische relevantie

Dit onderzoek biedt ook praktische belangen, aangezien *Job Crafting* een relatief nieuw fenomeen is, geïntroduceerd in de wetenschappelijke literatuur in 2001 (Wrzesniewski & Dutton, 2001). De verschillende dimensies van *Job Crafting* bevorderen het welbevinden van medewerkers. Wanneer organisaties *Job Crafting* stimuleren, zou dit resulteren in bevlogenheid, effectiviteit en creativiteit van medewerkers. Doordat dit onderzoek de relatie legt tussen *Job Crafting* en innovatief werkgedrag krijgen organisaties meer inzicht in hoe zij het innovatieve werkgedrag van medewerkers kunnen stimuleren door medewerkers meer vrijheid te geven in het craften van het eigen werk.

### 1.4 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk beschrijft de inleiding en centrale vraagstelling van het onderzoek. In hoofdstuk twee worden de belangrijkste concepten in dit onderzoek nader toegelicht. Deze concepten vormen het theoretisch kader van dit onderzoek. De hypothesen die hieruit voortvloeien, leggen de basis voor het verdere onderzoek. In hoofdstuk drie wordt de methodologische aanpak beschreven, alsook de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en de operationalisering van de centrale concepten. De onderzoeksresultaten worden in hoofdstuk vier beschreven, waarna in hoofdstuk vijf de belangrijkste verklaringen voor de resultaten van deze studie volgen. Daarnaast wordt in de discussie gereflecteerd op het onderzoek en worden er aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven.



## 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt op basis van literatuurstudie het theoretisch kader geschetst voor de belangrijkste concepten in dit onderzoek *Job Crafting*, bevlogenheid en innovatief werkgedrag. Daarnaast worden in dit hoofdstuk de uiteindelijke hypotheses opgesteld ter ondersteuning van de onderzoeksvraag.

“Whenever you have no blue-print to tell you in detail what to do, you must work artfully.” –  
Robert D. Austin and Lee Devin, Why Managing Innovation is Like Theater

### 2.1 Job Crafting

Door de jaren heen is er veel geschreven over de inrichting van werk en vele theorieën hebben in de hedendaagse inrichting van het werk hun sporen nagelaten. Hackman & Lawler (1971) toonden aan dat baankenmerken een directe invloed hebben op het gedrag van medewerkers. Aansluitend daarop ontwikkelden Hackman & Oldham (1976) het ‘*Job Characteristics Model*’, waarmee zij stelden dat motivatie en werktevredenheid gebonden zijn aan baankenmerken. Het model beschrijft meerdere manieren van werkontwerp, die geïnitieerd worden door het management. Dit wordt ook wel *Job Design* genoemd. *Job Design* beschrijft hoe banen, rollen en taken zijn gestructureerd en het uiteindelijke effect daarvan op de organisatie performance (Grant & Parker, 2009). In het verlengde hiervan staat *job redesign*, een proces waarbij de manager besluit om iets te veranderen in de baan, taken of rol van een medewerker (Tims & Bakker, 2010). Het doel van *job redesign* is het bevorderen van een positieve houding en gedragsmatige uitkomsten, zoals werkbetrokkenheid, welzijn en prestaties (Le Blanc et al., 2017).

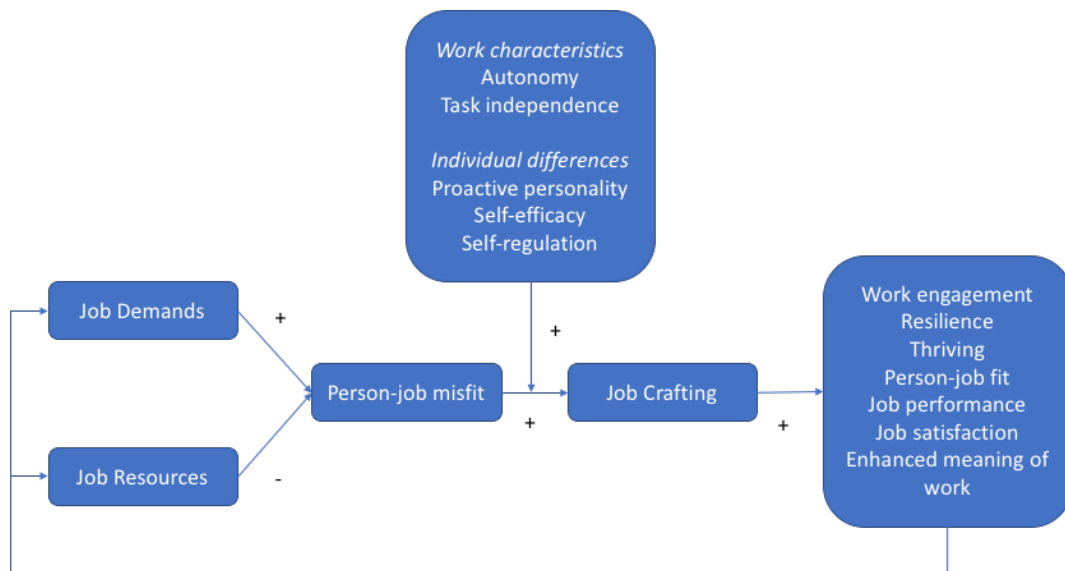
*Job Design* krijgt steeds meer aandacht, doordat de wereld in een snel tempo verandert en zo ook het soort banen en de meer flexibele werkmethoden (Le Blanc et al., 2017). Ook laat deze verandering zijn sporen na bij medewerkers, die naar meer autonomie en vrijheid verlangen. Medewerkers handelen niet altijd volgens de formeel geformuleerde taakomschrijvingen, maar geven zelf het werk vorm (Berg & Wrzesniewski, 2007). Deze reactie wordt ook wel *Job Crafting* genoemd. Het *Job Crafting* perspectief is een aanvulling op het *Job Design* perspectief van Hackman & Oldham (1976) en kijkt op een andere manier naar de relatie tussen werk, motivatie en betekenis (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

*Job Crafting* wordt in de literatuur omschreven als een vorm van proactief gedrag, waarin een medewerker verandering aanbrengt in het niveau van werkeisen en middelen om de eigen baan zinvoller, aantrekkelijker en bevredigender te maken (Demerouti, 2014). Het is een informeel proces, en wordt gedreven door proactief gedrag van medewerkers in plaats van het management (Grant & Ashford, 2008). *Job Crafting* wordt niet beschreven in formele functiebeschrijvingen, maar bestaat uit de handelingen die een medewerker doet om een baan aan te passen naar de persoonlijke competenties en voorkeuren (*person-job fit*) (Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009). *Job Crafting* wordt gezien als een effectieve interventie op de werkplek, waar medewerkers doorgaans niet in staat zijn om hun taken opnieuw in te richten (*Job Design*). Het geeft medewerkers de mogelijkheid om zelf, in vrijwel iedere context van elke taak, kansen te zien en aanpassingen te doen in taken, interacties met anderen en de manier hoe zij naar het werk kijken. Deze aanpassingen maken het werk op die manier zinvoller en aangener (Slemp & Vella-Brodrick, 2013).

*Dimensies van Job Crafting*

Het concept *Job Crafting* bestaat uit drie dimensies: Taakniveau (aanpassen van het aantal of type taken door de medewerker), relationeel niveau (aanpassen van de onderlinge sociale en relationele verhoudingen met collega's en leidinggevendenden) en cognitief niveau (de manier hoe een medewerker aankijkt tegen het werk, het belang van een taak voor de organisatie of maatschappij en de mate waarin de medewerker zich met het werk kan identificeren) (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Na de introductie van *Job Crafting* in de wetenschappelijke literatuur in 2001 (Tims, 2013), was er nog geen model om *Job* te operationaliseren. In de verdere ontwikkeling van het concept *Job Crafting*, hebben Tims & Bakker (2010) een empirisch getest model ontwikkeld. Volgens dit model wordt *Job Crafting* benaderd vanuit het *Job-Demands-Resources model* (JDR-model) (zie Afbeelding 1). De oorsprong van het JDR-model, ontwikkeld door Demerouti in 2001, was gericht op het geven van inzicht in de oorzaken van een burn-out (Schaufeli & Taris, 2013). *Job Crafting* wordt in dit model gedefinieerd als de verandering die medewerkers aanbrengen om de *job demands* (taakeisen) en de *job resources* (werk hulpsbronnen) in lijn te brengen met de persoonlijke vaardigheden en behoeften (Tims & Bakker, 2010).



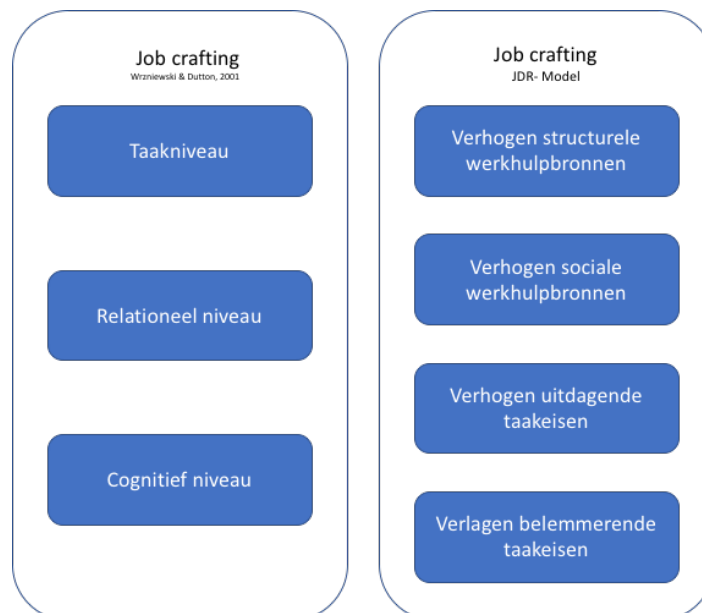
Afbeelding 1 JDR-model (Tims & Bakker, 2010)

Taakeisen worden aangeduid als aspecten in een baan die een aanhoudende fysieke en psychologische inspanning en/of vaardigheden van een medewerker vereisen (Tims, Bakker, & Derks, 2013a). Voorbeelden van taakeisen zijn werkdruk en geconcentreerd werken (Tims, 2013).

Werk hulpsbronnen zijn de aspecten van het werk die nodig zijn voor het bereiken van werkdoelen. Ook zouden deze van invloed zijn op het verlagen van de eventuele taakeisen en de bijkomende fysieke en psychologische inspanningen. Daarnaast stimuleren zij persoonlijke ontwikkeling, groei en leren (Tims et al., 2012). Voorbeelden van werk hulpsbronnen zijn sociale steun van collega's en/of leidinggevende of controle over het werk (Tims, 2013).

Uit bovenstaande blijkt dat *Job Crafting* op verschillende manieren is te benaderen (zie afbeelding 2). Waar Wrzesniewski & Dutton (2001) uitgaan van de eerdergenoemde drie dimensies: Taakniveau, Relationeel niveau en Cognitief niveau, wordt *Job Crafting* volgens het JDR-model, geoperationaliseerd door middel van vier dimensies: het verhogen van structurele werkhulpbronnen, het verhogen van sociale werkhulpbronnen, het verhogen van uitdagende taakeisen en het verlagen van belemmerende taakeisen (Tims et al., 2012). Deze dimensies van *Job Crafting* komen volgens de onderzoekers overeen met de twee dimensies gericht op de gedragscomponent van *Job Crafting* (Le Blanc et al., 2017), zijnde taakniveau en relationeel niveau (Tims et al., 2013a). Deze twee vormen van *Job Crafting* worden in de literatuur gelinkt aan proactief gedrag van medewerkers, aangezien medewerkers op eigen initiatief aanpassingen in hun werk doen (Tims et al., 2013a).

Het JDR-model laat de cognitieve dimensie achterwege (Slomp & Vella-Brodrick, 2013; Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2013a). De reden hiervoor is dat het cognitieve element van *Job Crafting* niet aansluit op het proactief aanpassen van het werk. Cognitief job craften richt zich op het aanpassen van gedachten in plaats van het proactief aanbrengen van wijzigingen in het daadwerkelijke werk (Tims et al., 2013a).



Afbeelding 2 Dimensies van Job Crafting

De verschillende dimensies van *Job Crafting*, inclusief de dimensie cognitief job craften worden als volgt beschreven:

**Het verhogen van structurele werkhulpbronnen:** Deze dimensie beschrijft het verhogen van de werkhulpbronnen die van invloed zijn op de manier van werken en de vaardigheden die voor het werk benodigd zijn. Deze werkhulpbronnen zijn structureel van aard en bestaan onder andere uit autonomie, afwisseling in de werkzaamheden en ontwikkelmogelijkheden (Tims et al., 2013a).

**Het verhogen van sociale werkhulpbronnen:** De tweede dimensie van *Job Crafting* wordt omschreven als het verhogen van sociale werkhulpbronnen, waarbij een medewerker bijvoorbeeld feedback, coaching of sociale steun van de leidinggevende of collega's vraagt (Tims et al., 2013a).

**Het verhogen van uitdagende taakeisen:** Een medewerker verhoogt de uitdagende taakeisen waarvoor fysieke en psychologische inspanning benodigd is en uiteindelijk als belonend worden ervaren. Hierdoor hebben medewerkers de mogelijkheid zich te blijven ontwikkelen en hun doelen te behalen (Tims et al., 2013a).

**Het verlagen van belemmerende taakeisen:** Het verlagen van de belemmerende taakeisen omschrijft het verlagen van taakeisen, waarvoor fysieke en psychologische inspanning benodigd is en als zware emotionele belasting wordt ervaren (Le Blanc et al., 2017). Het verlagen van taakeisen wordt meer gezien als een coping-strategie, waarbij een medewerker aanpassingen doet om zichzelf te beschermen (Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015).

**Cognitief job craften:** Deze dimensie beschrijft een verandering in de manier hoe een medewerker tegen het werk aankijkt, waarbij de waarde, het belang en de betekenis die de medewerker aan het werk geeft worden aangepast (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dit zou leiden tot een positieve werkidentiteit (*work identity*). Voor de medewerker resulteert dit uiteindelijk in een hoger niveau van betekenis en doel in het werk (Slemp & Vella-Brodrick, 2013).

## 2.2 Innovatief werkgedrag

Het ondernemende gedrag van medewerkers wordt in de literatuur omschreven als intern ondernemerschap (Toftoy et al., 2001) en legt daarmee de nadruk op de medewerker als individu. Het gaat hierbij om het proces van kansen zien en ontdekken, deze evalueren, benutten en uitvoeren (Shane & Venkataraman, 2000). Ondernemend gedrag van medewerkers kenmerkt zich door pro-activiteit, innovatie en risico nemen (de Jong et al., 2015). Dit onderzoek richt zich op een van de drie dimensies van ondernemend gedrag of intern ondernemerschap, namelijk innovatie. Dit wordt in de organisatie en gedragsliteratuur innovatief werkgedrag genoemd (de Jong et al., 2015).

Het concept innovatief werkgedrag werd in de jaren '90 geïntroduceerd door Scott & Bruce (1994) en heeft daarna veel aan populariteit gewonnen. Ondanks de populariteit ontbreekt het tot op de dag van vandaag nog aan een eenduidige definitie (De Spiegelaere, Gyes, & Hootegem, 2014). Innovatief werkgedrag kenmerkt zich door werknemersgedrag dat gericht is op het initiëren en de (intentionele) introductie van nieuwe ideeën, processen, producten en procedures door medewerkers (in een rol, groep of organisatie), welke nieuw zijn en voordelen met zich meebrengt voor de adoptie eenheid (de Jong & den Hartog, 2010).

Innovatief werkgedrag bestaat uit meerdere dimensies die betrekking hebben op de innovatie fases, zoals gedefinieerd door Kanter in de jaren '80. Zij omschrijft in haar onderzoek de vier fases van innovatie: idee-generatie, steun zoeken voor een idee, idee-realiseren en de verspreiding van de innovatie (De Spiegelaere, Gyes, et al., 2014; Kanter, 1988). Ondanks dat de verschillende dimensies door alle onderzoekers zijn gebaseerd op het werk van Kanter (1988), worden verschillende dimensies en definities benoemd, echter allen met een gemeenschappelijk uitgangspunt, namelijk innovatie in vele vormen (De Spiegelaere, Gyes, et al., 2014).

Janssen (2000) omschrijft de dimensies van innovatief werkgedrag als volgt: '*idea generation*', '*idea promotion*' en '*idea realization*' (Janssen, 2000) en zijn gebaseerd op werk van Scott & Bruce (1994).

De Jong & den Hartog (2010) houden in hun onderzoek daarentegen vier dimensies aan: *'idea exploration'*, *'idea generation'*, *'idea championing'* en *'idea implementation'* (de Jong & den Hartog, 2010). Al met al geldt voor beide opvattingen van innovatief werkgedrag dat de verschillende fases zijn te herkennen in het gedrag van medewerkers startend bij het herkennen van problemen, het genereren van ideeën, het verdedigen van de ideeën bij managers en collega's en de uiteindelijke implementatie en adoptie van de ideeën (de Jong, Parker, Wennekers, & Wu, 2015).

### 2.3 Bevlogenheid

In het licht van onderzoeken gericht op *Job Crafting* is bevlogenheid een van de meest onderzochte uitkomsten van het eerdergenoemde JDR-model (Tims, 2013). Het concept bevlogenheid komt voort uit de positieve psychologie, waarbij wordt uitgegaan van de menselijke kracht en optimaal functioneren (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Bevlogenheid wordt door Schaufeli en Bakker (2001) gedefinieerd als *"een positieve affectief- cognitieve toestand van opperste voldoening en wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie"* (p.245) en wordt daarmee als de tegenhanger van een burn-out gekenmerkt (Schaufeli & Bakker, 2001, 2004). Vitaliteit kenmerkt zich door het bruisen van energie, fitheid en het blijvend door kunnen gaan met het werk. Toewijding geeft de sterke betrokkenheid van medewerkers in relatie tot het werk weer. Het werk is inspirerend en roept een gevoel van trots en enthousiasme op. Absorptie kenmerkt zich door het op een aangename wijze helemaal opgaan in het werk, waarbij een medewerker het niet wil en kan loslaten (Bakker, 2009). Bevlogen medewerkers zouden niet alleen beter presteren, maar laten ook gedrag zien dat goed is voor henzelf en voor de organisatie (Bakker, 2009).

Eerdere onderzoeken hebben de positieve relatie tussen *Job Crafting* en bevlogenheid aangetoond (Tims et al., 2012). Deze relatie heeft invloed op de werkprestaties van medewerkers, doordat zij zelf, op eigen initiatief, aspecten in het werk aanpassen. Dit uit zich in het hebben van controle over het eigen werk, gericht op de persoonlijke vaardigheden en de zorg voor minder last van de negatieve aspecten van het werk (Tims, 2013). Met name de werkhulpbronnen beïnvloeden de bevlogenheid. Hierbij valt te denken aan het verkrijgen van feedback, sociale steun van collega's en de leidinggevende, afwisseling in het werk en de vaardigheden, alsmede de ontwikkelmogelijkheden (Bakker, 2009). Om de relatie tussen *Job Crafting* en bevlogenheid, ook in de context van deze studie te bevestigen, wordt de volgende hypothese opgesteld:

#### **Hypothese 1 (H1):** *Job Crafting* heeft een positief effect op de bevlogenheid van medewerkers

In de literatuur wordt bevlogenheid aan meerdere concepten gelinkt, zoals extra-rolgedrag (De Spiegelaere, Gyes, et al., 2014; Janssen, 2000), waarbij medewerkers met een positieve gemoedstoestand, bevlogenheid en flow eerder 'extra-rol gedrag' vertonen (Huhtala, Hannele, Parzefall, & Marjo-Riitta, 2007). Extra-rol gedrag wordt gezien als gedrag van medewerkers, dat niet expliciet van hen verwacht wordt en waar geen formele beloningen voor toegekend worden. Extra-rol gedrag wordt in eerdere onderzoeken gelinkt aan innovatief werkgedrag, waarbij het genereren van ideeën, de promotie van ideeën en het realiseren ervan als extra rolgedrag worden gezien (Janssen, 2000). Daarnaast blijkt dat positieve gevoelens op het werk, intrinsieke motivatie en bevlogenheid, zouden leiden tot het willen uitproberen van nieuwe dingen en experimenteren (De Spiegelaere, Gyes, Vandekerckhove, & Hootegem, 2012; Hakanen et al., 2008). Bevlogen medewerkers blijken naast meer creatief (Hakanen et al., 2008), ook proactief gedrag te vertonen en actief te blijven

leren (Bakker, 2009; Sonnentag, 2003), wat als voorspellers kunnen worden gekenmerkt van innovatief werkgedrag. Op basis van bovenstaande inzichten wordt in deze studie de volgende hypothese getoetst:

**Hypothese 2 (H2):** Bevlogenheid heeft een positief effect op het innovatieve werkgedrag van medewerkers

#### 2.4 Job Crafting en innovatief werkgedrag

In een meta studie tonen Hammond et al. (2011) aan dat innovatieve prestaties van medewerkers toenemen naarmate zij meer keuzevrijheid hebben in de wijze en het moment van uitvoering van werkzaamheden, evenals het inzetten van verschillende vaardigheden en gedrag. Daarnaast blijkt uit onderzoek naar *Job Design* dat het verhogen van de werkhulpbronnen, het verlagen van de belemmerende taakeisen en het evalueren van de uitdagende taakeisen het innovatieve werkgedrag van medewerkers stimuleert. Met name de relatie tussen werkhulpbronnen en innovatief werkgedrag is het sterkst. Werkhulpbronnen worden omschreven als autonomie, leer- en ontwikkelmogelijkheden en organisatietaken (De Spiegelaere, Gyes, & Hootegem, 2012).

Dit maakt het interessant om te onderzoeken in hoeverre het concept *Job Crafting* samenhangt met innovatief werkgedrag. In plaats van dat een medewerker taken uitvoert, zoals deze formeel zijn beschreven in een taakomschrijving, geeft *Job Crafting* medewerkers meer vrijheid in het nemen van persoonlijke initiatieven. Medewerkers kunnen op die manier betekenisvolle ervaringen voor zichzelf creëren en het werk aanpassen, zodat het aansluit bij de persoonlijke voorkeuren en vaardigheden. Voor organisaties brengt dit ook voordelen met zich mee, namelijk het bevordert innovatie en aanpassingsvermogen (Berg et al., 2013). Om deze relatie te toetsen is de volgende hypothese opgesteld:

**Hypothese 3 (H3):** *Job Crafting* heeft een positief effect op het innovatieve werkgedrag van medewerkers

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat *Job Crafting* positief in verband staat met bevlogenheid (Tims et al., 2012). Bevlogenheid zou op haar beurt leiden tot meer creativiteit (Hakanen et al., 2008) en extra-rol gedrag (Huhtala et al., 2007; Janssen, 2000). Meerdere onderzoekers hebben in studies bevlogenheid als mediërende factor in relatie tot arbeidsprestatie en proactief organisatiegedrag onderzocht (Schaufeli & Bakker, 2004). Op basis van deze eerdere bevindingen wordt deze relatie nader onderzocht, waarbij bevlogenheid als mediërende variabele mogelijk meer inzicht geeft in de veronderstelde relatie tussen *Job Crafting* en innovatief werkgedrag. Uitgaande van bovenstaande uitkomsten, wordt de volgende hypothese opgesteld:

**Hypothese 3a (H3a):** *Job Crafting* heeft een positief effect op het innovatieve werkgedrag van medewerkers en wordt in deze relatie gemedieerd door bevlogenheid

Er is nog weinig bewijs in hoeverre specifieke dimensies van *Job Crafting* kunnen worden gelinkt aan individuele positieve persoons- of organisatie uitkomsten (Berg et al., 2013). In dit onderzoek wordt innovatief werkgedrag als een van deze uitkomsten benaderd.

Een van de fundamenteën van innovatief werkgedrag is het leren op het werk en daarmee het krijgen van ervaring (Amabile, 1998). Wanneer medewerkers leren, zien zij kansen om het werk op een andere (innovatievere) manier aan te pakken. Daarnaast zou leren een zekere mate van zelfverzekerdheid geven, creëert het legitimiteit in de ogen van anderen, leren zij buiten de gebaande paden te denken en proberen de kansen die zij zien om het werk op een andere manier aan te pakken uit (Carmeli & Spreitzer, 2009). In een onderzoek onder kenniswerkers wordt een direct verband gevonden tussen taakautonomie, variatie in het werk en innovatief werkgedrag (De Jong & Den Hartog, 2005). Het verhogen van structurele werkhulpbronnen vat deze aspecten goed samen, waarbij een medewerker op eigen initiatief zorg draagt voor meer autonomie, inzet van de persoonlijke vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling, wat uiteindelijk zou resulteren in meer innovatief werkgedrag:

**Hypothese 4 (H4):** Het verhogen van structurele werkhulpbronnen heeft een positief effect op het innovatieve werkgedrag van medewerkers

Het verhogen van sociale werkhulpbronnen is gericht op het verkrijgen van feedback en advies van de leidinggevende of collega's. Een ondersteunend werkklimaat en georganiseerde feedback motiveert medewerkers om innovatief werkgedrag te vertonen (de Jong & den Hartog, 2007). Een goede wisselwerking tussen de leidinggevende en medewerker zou leiden tot meer autonomie, waardoor innovatie kan ontstaan. Uitwisseling tussen collega's zou naar verwachting ook van invloed zijn op het innovatieve werkgedrag, waarbij de medewerker ideeën kan delen en feedback ontvangt van collega's (Scott & Bruce, 1994). Scott & Bruce (1994) hebben deze aanname in hun onderzoek niet kunnen bevestigen, maar geven, in hun limitaties van het onderzoek, aan dat dit te maken kan hebben met de context van het onderzoek. De verwachting voor deze studie is dat feedback en steun van zowel de leidinggevende als de collega's een stimulerend effect heeft op het innovatieve werkgedrag van medewerkers:

**Hypothese 5 (H5):** Het verhogen van sociale werkhulpbronnen heeft een positief effect op het innovatieve werkgedrag van medewerkers

Taakeisen spelen een belangrijke rol in de relatie met innovatief werkgedrag (de Jong et al., 2015; Janssen, 2000). Hierbij is het wel van belang dat er onderscheid wordt gemaakt in de taakeisen (Broeck van den, Cuyper de, Witte de, & Vansteenkiste, 2010). Het *JDR*-model maakt onderscheid tussen uitdagende taakeisen en belemmerende taakeisen, waarbij uitdagende taakeisen als positief worden bestempeld en worden verhoogd en belemmerende taakeisen als negatief en worden verlaagd.

Medewerkers die actief op zoek zijn naar uitdagende taakeisen hebben een breder takenpakket, doen meer kennis op en zien daardoor meer relaties tussen verschillende werkzaamheden. Dit resulteert uiteindelijk in meer creativiteit en innovatief gedrag (Dorenbosch, Engen, & Verhagen, 2005). Daarnaast blijkt uit eerdere onderzoeken dat hogere taakeisen zouden leiden tot meer innovatief gedrag, doordat het wordt ingezet als oplossingsmechanisme. Het bedenken van oplossingen en ideeën en het promoten en realiseren ervan maakt het mogelijk om de werkomgeving meer passend te maken (Janssen, 2000). Op basis van deze stellingname is de volgende hypothese opgesteld:

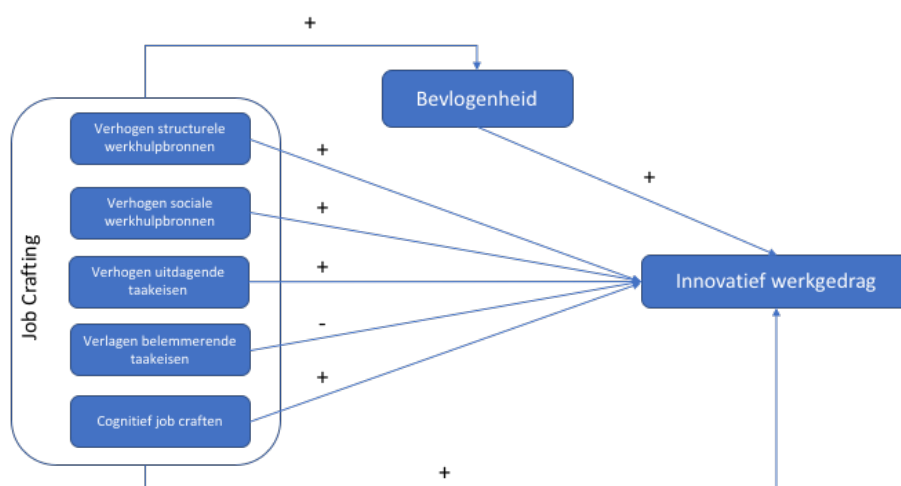
**Hypothese 6 (H6):** Het verhogen van uitdagende taakeisen heeft een positief effect op het innovatieve werkgedrag van medewerkers

Zoals eerder aangegeven hebben belemmerende taakeisen een negatievere lading. In iedere baan zijn belemmerende taakeisen te benoemen (Tims et al., 2013a). Belemmerende taakeisen hebben een negatieve invloed op de persoonlijke groei, roepen negatieve emoties op (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012) en hinderen optimaal functioneren (Tims, Bakker, & Derks, 2013b). *Job Crafting* richt zich op het verlagen van deze belemmerende taakeisen. Het verlagen van belemmerende taakeisen zou daarmee positieve uitkomsten als gevolg hebben. Echter in tegenstelling tot de veronderstelde positieve uitkomst, blijkt uit meerdere onderzoeken dat het verlagen van belemmerende taakeisen een negatief effect heeft op onder andere bevoegenheid, motivatie (Petrou et al., 2012) en creativiteit (Le Blanc et al., 2017). Het verlagen van belemmerende taakeisen zou leiden tot een minder stimulerende werkomgeving (Le Blanc et al., 2017), doordat het optimale niveau van uitdaging wordt verminderd. Dit zou betekenen dat medewerkers minder noodzaak zien om in actie te komen (Petrou et al., 2012), wat mogelijk zou kunnen leiden tot minder uiting van innovatief gedrag. Bovenstaande onderzoeken tonen negatieve samenhang tussen het verlagen van belemmerende taakeisen en uitkomsten zoals creativiteit en bevoegenheid. De verwachting is dat het verlagen van belemmerende taakeisen ook een negatief effect heeft op innovatief werkgedrag:

**Hypothese 7 (H7):** Het verlagen van belemmerende taakeisen heeft een negatief effect op het innovatieve werkgedrag van medewerkers

Als vijfde dimensie van *Job Crafting* wordt cognitief job craften toegevoegd. Het JDR-model laat deze dimensie achterwege, aangezien dit model zich richt op de gedragscomponenten van *Job Crafting* (Slomp & Vella-Brodrick, 2013). Cognitief job craften verwijst naar de manier hoe iemand naar het werk kijkt, om het meer betekenis te geven. Hierbij wordt als voorbeeld gegeven dat een medewerker meer moeite zou doen wanneer het effect van zijn of haar acties is te herkennen op het succes van de organisatie en/of maatschappij (Slomp & Vella-Brodrick, 2013). Wanneer medewerkers het gevoel hebben invloed te hebben op de omgeving, zal dit leiden tot meer innovatieve activiteiten, dan wanneer medewerkers het gevoel hebben geen invloed te hebben (Janssen, 2005). De verwachting van deze studie is dat cognitief job craften een positief effect heeft op het innovatieve werkgedrag:

**Hypothese 8 (H8):** Cognitief job craften heeft een positief effect op het innovatieve werkgedrag van medewerkers



Afbeelding 3 Conceptueel model



### 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de keuze voor het type onderzoek nader toegelicht. Vervolgens wordt beschreven waar de data verzameling heeft plaats gevonden, de analytische eenheid voor het onderzoek en hoe de data verzameld en geanalyseerd zijn.

#### 3.1 Type onderzoek

De empirische toetsing naar het effect van *Job Crafting* op innovatief werkgedrag wordt gedaan door middel van een kwantitatief, theorie toetsend onderzoek, aan de hand van een survey.

#### 3.2 Literatuuronderzoek

Voorafgaand aan de dataverzameling is een uitvoerig literatuuronderzoek uitgevoerd naar gepubliceerde artikelen, boeken en proefschriften die zijn gerelateerd aan het onderwerp van deze studie. Hierbij is gebruik gemaakt van zoekmachines als Web of Science, Google Scholar en de digitale bibliotheek van de Erasmus universiteit. Resultaten van deze literatuurstudie, vormen het theoretisch kader van dit onderzoek.

#### 3.3 Data verzameling

Gekozen is om het onderzoek uit te voeren binnen een kennisinstelling in het hoger beroepsonderwijs. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat docenten op universiteiten innovatief werkgedrag vertonen, doordat zij switchen tussen baan eisen van creativiteit naar implementatie. Docenten zijn autonoom, zelfsturend en maken gebruik van *Job Crafting* strategieën in de uitvoering van het werk (Škerlavaj, Černe, Dysvik, & Carlsen, 2016). Dit onderzoek richt zich naast docenten ook op het ondersteunende personeel van de hogeschool. Het niveau van analyse voor dit onderzoek is gericht op het individuele niveau van de medewerker, op basis van zelfrapportage.

De vragenlijst is opgesteld met behulp van het softwareprogramma Questback. De data zijn op verschillende manieren verzameld binnen de hogeschool. De hogeschool heeft geen toestemming gegeven voor een directe mail naar alle medewerkers (+/- 2114). De medewerkers zijn om die reden benaderd via nieuwsbrieven, via leidinggevenden die toestemming hebben gegeven om de vragenlijst binnen hun team uit te zetten en het sociale netwerk van de hogeschool (Yammer). Een schatting laat zien dat ongeveer 695 medewerkers via hun leidinggevende zijn gevraagd om mee te werken aan dit onderzoek.

De vragenlijst heeft in totaal anderhalve maand opengestaan (start 6 april 2018) en is op verschillende momenten, na toestemming binnen verschillende teams uitgezet (aselecte steekproef). Op 25 mei 2018 is de vragenlijst gesloten en zijn de resultaten verzameld. In totaal hebben 115 medewerkers deelgenomen aan het onderzoek. Dit aantal bedraagt daartoe 5,4% van de gehele onderzoekspopulatie (totaal 2114 medewerkers) en ongeveer 16,5% van de steekproefpopulatie (695 medewerkers).

De steekproef bestaat uit 29% mannelijke en 72% vrouwelijke respondenten. Binnen de steekproefpopulatie is de verhouding 53% Onderwijzend personeel (OP) en 47% Ondersteunend Beheer Personeel (OBP).

Op basis van bestaande hogeschoolrapportages is de verdeling van het personeel van de hogeschool (onderzoekspopulatie) vergeleken met de steekproef. Hieruit blijkt dat deze verhoudingen niet geheel representatief zijn voor de onderzoekspopulatie (medewerkers van de hogeschool). De verhouding man versus vrouw is 45% ten opzichte van 55%. De verhouding tussen het onderwijzend en ondersteunend personeel laat eveneens een verschil zien, waarbij de populatie van de hogeschool bestaat uit 64% onderwijzend en 36% ondersteunend personeel. De steekproef is op deze twee onderdelen niet representatief voor de gehele populatie.

De gemiddelde leeftijd van de steekproef is 43,93 jaar, ten opzichte van 46,69 jaar van de populatie. Dit geeft een voldoende representatief beeld.

Gemiddeld werken medewerkers uit de steekproef 9,47 jaar bij de hogeschool. Hierin zijn wel grote verschillen op te merken, waarbij de lengte van het dienstverband varieert tussen de 1 en 29 jaar ( $SD=7,16$ ).

#### *Non respons bias*

Medewerkers zijn via leidinggevenden benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Hierdoor is het lastig om direct inzicht te verkrijgen in het aantal verstuurd vragenlijsten en de uiteindelijke respons daarop. Ook heeft een aantal benaderde leidinggevenden aangegeven de vragenlijst niet uit te willen zetten binnen de teams. Redenen hiervoor zijn: de al te hoge werkdruk, andere prioriteiten, al lopende (andere of soortgelijke) onderzoeken, een niet juiste timing in verband met situaties binnen de teams of het mogelijk niet aansluiten van het onderwerp aan bij de visie van de leidinggevende.

#### 3.4 Data-analyse

De data worden verzameld met als doel na te gaan of de veronderstelde verbanden met significantie kunnen worden vastgesteld. De data zullen worden geanalyseerd met behulp van statistische methodes, gebruikmakend van het programma SPSS 25.

Voorafgaand aan de analyse zijn de data gecontroleerd, op eventuele missende waarden, verkeerde notaties, normaliteit van de data en eventuele uitbijters.

Er is een aantal vragen als open vraag aan de respondenten voorgelegd. Hierdoor hadden respondenten de mogelijkheid om naast cijfers, ook letters aan te vullen. De antwoorden op deze open vragen zijn gecontroleerd en opgeschoond. Daarnaast had een aantal respondenten ( $N=3$ ) niet het aantal jaren dienstverband ingevuld. Aangezien het ontbreken van deze data niet voldoende reden is om deze respondenten niet verder mee te nemen in de verdere analyse, is voor deze respondenten het aantal jaren dienstverband gelijkgesteld aan het aantal jaren werkzaam in huidige functie, aangezien zij in ieder geval dat aantal jaren werkzaam zijn bij de organisatie.

De functie van respondenten is ook middels een open vraag gesteld. De antwoorden op deze vraag zijn uiteindelijk gecodeerd naar twee categorieën: Onderwijzend personeel (OP) en Ondersteunend Beheer personeel (OBP). Op deze wijze is het mogelijk om vergelijkingen tussen de twee onderzoeksgroepen te maken.

De normaliteit van de data is bekeken aan de hand van Q-Q plots. Deze plots hebben aangetoond dat de data normaal verdeeld zijn en dat er ook weinig verschil lijkt te zitten tussen de verschillende functiegroepen. Bij controle op uitbijters, zijn er slechts op enkele variabelen extreme waarden en uitbijters te herkennen. Desalniettemin, zijn deze uitbijters niet constant op alle variabelen, waardoor is besloten om deze niet uit het databestand te verwijderen.

Om vast te stellen of de steekproef adequaat is, wordt een Multivariate analysis of variance (Manova) toets uitgevoerd om eventuele verschillen tussen groepen te signaleren. Een Manova toets toont verschillen tussen groepen aan op basis van meerdere variabelen (Field, 2012). Voor dit onderzoek zijn twee Manova toetsen uitgevoerd. Allereerst is gekeken naar de verschillen tussen de twee functiegroepen: Onderwijzend personeel (OP) en Ondersteunend Beheer personeel (OBP). Uit de toets blijkt dat er tussen de beide groepen geen significante verschillen zijn op de verschillende onderzoek variabelen ( $p = .67$ ). Dit betekent dat de steekproef adequaat is. Aangezien er geen significante verschillen zijn te benoemen, zal in het verdere onderzoek geen onderscheid tussen beiden groepen worden gemaakt. De beschrijvende statistiek voor de functiegroepen is opgenomen in bijlage 7.3.

Daarnaast is een Manova toets uitgevoerd tussen de groepen mannen en vrouwen. Deze toets toont wel significante verschillen tussen mannen en vrouwen op meerdere variabelen.

Het verlagen van belemmerende taakeisen wordt door vrouwen significant meer gedaan dan door mannen, respectievelijk 3,14 en 2,59 ( $p = .02$ ). Hierbij wordt 8,5% van de variantie in het verlagen van belemmerde taakeisen verklaard door het geslacht. Daarnaast blijkt ook innovatief werkgedrag voor 4,6% (ETA) te worden bepaald door het geslacht ( $p = .02$ ), waarbij mannen gemiddeld 4,64 scoren en vrouwen 4,28. Mannen ervaren eveneens een significant hogere werkdruk dan vrouwen. Mannen scoren op werkdruk een 4,87 ten opzichte van 4,43 bij de vrouwen ( $p = .04$ /ETA: 3,5%). Aangezien hier in het onderzoek geen hypothesen voor zijn opgesteld, zal dit niet verder worden meegenomen in het onderzoek.

### 3.5 Meetinstrument

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten. Hiermee wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vergroot. Desalniettemin zijn de vragenlijsten onderworpen aan een factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse. Deze analyse geeft meer inzicht in de opbouw van de vragenlijst en de centrale concepten binnen dit onderzoek.

#### Operationalisering van de centrale concepten

De centrale concepten in dit onderzoek worden geoperationaliseerd door middel van bestaande gevalideerde vragenlijsten. De centrale concepten worden gemeten aan de hand van reflectieve meetmodellen, wat de relatie tussen de constructen en indicatoren weergeeft (Diamantopoulos & Siguaw, 2006). Op deze wijze worden de concepten meetbaar gemaakt.

De vragenlijsten zijn voor respondenten zowel in het Nederlands als Engelstalig beschikbaar gesteld. De vertaling van de vragenlijsten en het begrip van de vragen, zijn getoetst door middel van een pilottest bij 10 personen. Aan de hand van op- en aanmerkingen zijn vragen tekstueel veranderd of verwijderd uit de vragenlijst. De totale vragenlijst bestaat uit 56 gesloten vragen. Alle items zijn gemeten op basis van een zevenpunt-Likertschaal (nooit – altijd). Een aantal originele schalen zijn hierdoor aangepast, om zodoende voor de respondenten een zo eenvoudig mogelijk vragenlijst op te

stellen. Alle vragen zijn gesteld vanuit het perspectief in hoeverre het item van toepassing is op de persoonlijke situatie, gericht op de individu (medewerker van de hogeschool). Zie bijlagen 7.1 en 7.2 voor de volledige vragenlijsten (Nederlands en Engels).

#### *Operationalisering Job Crafting*

Voor het meten van *Job Crafting* wordt gebruik gemaakt van bestaande (gevalideerde) vragenlijsten. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de *Job Crafting Scale (JCS)* ontwikkeld door Tims, Bakker & Derks (2012), aangevuld met een schaal ontwikkeld door Slemp & Vella-Brodrick (2013). De *Job Crafting Scale* meet aan de hand van 21 items, de afzonderlijke dimensies van *Job Crafting*: verhogen van de structurele hulpbronnen, verlagen van de hinderende taakeisen, verhogen van sociale hulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen. Aanvullend wordt gebruik gemaakt van vijf vragen gericht op cognitief job craften, ontwikkeld door Slemp & Vella-Brodrick (2013). Voor beide meetinstrumenten worden verschillende schalen gebruikt: De *Job Crafting Scale* gebruikt een Likertschaal van 1-5 (nooit – vaak) en originele schaal gericht op cognitief job craften wordt bevraagd op een Likertschaal van 1-6 (bijna nooit – heel vaak).

Voor dit onderzoek is voor alle items gericht op *Job Crafting* de schaal aangepast naar een 7-punts Likertschaal (nooit – altijd) om de 26 items gericht op *Job Crafting* te meten.

Om na te gaan of de dimensies, zoals beschreven in de literatuur over *Job Crafting* worden gemeten aan de hand van de gestelde vragen, is een factoranalyse uitgevoerd.

Voorafgaand aan de factoranalyse, is allereerst een Kaiser-Meyer-Olkin for sampling adequacy (KMO) test uitgevoerd. De KMO is een ratio en geeft aan in hoeverre de variantie van de variabelen, mogelijk een gemeenschappelijke variantie is (Field, 2012). Het resultaat van de KMO geeft aan of de steekproef adequaat is om een factoranalyse uit te kunnen voeren, waarbij de KMO minimaal 0.5 moet zijn (Field, 2012). De KMO voor de *Job Crafting* items is .744 wat wordt omschreven als goed (score tussen de .7 en .8). Daarnaast blijkt de Bartlett's test of sphericity significant, wat betekent dat de variabelen voldoende correleren voor het uitvoeren van een factoranalyse.

Vervolgens is een Confirmatory Factor Analyse (CFA) uitgevoerd, op basis van 26 variabelen en 5 vastgestelde componenten (Varimax rotatie). Uit de factoranalyse blijkt dat vijf componenten een eigenwaarde hoger dan het Kaiser's criterium van 1 hebben, waarmee 56,69% van de variantie verklaard wordt. De factorladingen laden op de vijf verschillende dimensies van *Job Crafting*, zoals omschreven in de literatuur. Opvallend is dat slechts een item niet laadt binnen het juiste component: *ik beslis zelf hoe ik dingen aanpak*. Deze correleert laag met de overige items binnen de dimensie het verhogen van structurele werkhulpbronnen.

De *Job Crafting* schaal is daarnaast geanalyseerd aan de hand van een exploratieve factor analyse (EFA) (Varimax rotatie). Bij deze analyse laden de items op acht componenten, met een eigenwaarde hoger dan 1. Wederom valt het item *ik beslis zelf hoe ik dingen aanpak* hierin op. Daarnaast blijkt dat binnen sommige dimensies een tweedeling ontstaat in het soort vragen. Binnen de dimensie: het verhogen van de sociale werkhulpbronnen zijn vragen gesteld gericht op de leidinggevende of collega's. Hetzelfde geldt binnen de dimensie het verlagen van de belemmerende taakeisen. Op basis van de factoranalyse, blijkt hier onderscheid te zitten tussen psychische inspanningen op het werk (item 1, 2, en 6) en het contact met anderen en het maken van beslissingen (item 3, 4 en 5).

Ondanks de afwijkende factorladingen, is besloten om geen items of dimensies te verwijderen, omdat de vragen deel uitmaken van gevalideerde vragenlijsten. Daarnaast is voor de vijf gezamenlijke dimensies, wat het centrale concept *Job Crafting* meet, de Cronbach's alpha ( $\alpha$ ).77. Dit is een voldoende hoge score ( $\alpha >.70$ ) (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Daarnaast blijft de mogelijkheid tot vergelijken met andere onderzoeken hierdoor behouden.

Tabel 1 geeft per dimensie de resultaten van de factoranalyse, het gemiddelde (M), de standaarddeviatie (SD) en de Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) weer.

**Tabel 1**

*Items, gemiddelden, standaarddeviaties, Cronbach's alpha en factor ladingen van de Job Crafting schaal (N=115)*

Item	M	SD	α	Factor				
				1	2	3	4	5
<b>Job Crafting</b>			.77					
<i>Verhogen structurele werkhulpbronnen</i>			.78					
Ik probeer mijn vaardigheden te ontwikkelen	5.42	1.05		0.88				
Ik probeer mij professioneel te ontwikkelen	5.57	1.04		0.87				
Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk	5.58	1.03		0.86				
Ik zorg ervoor dat ik mijn vaardigheden optimaal gebruik	5.65	0.98		0.61				
Ik beslis zelf hoe ik dingen aanpak	5.51	0.92		0.11				
<i>Verlagen belemmerende taakeisen</i>			.77					
Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk hoeft te verrichten	3.04	1.25			0.76			
Ik organiseer mijn werk zo dat ik zo min mogelijk contact probeer te hebben met personen waarvan hun verwachtingen onrealistisch zijn	3.08	1.34			0.72			
Ik regel mijn werk zo dat ik zo min mogelijk contact probeer te hebben met personen die mij emotioneel belasten	3.07	1.26			0.70			
Ik zorg ervoor dat ik niet te veel moeilijke beslissingen hoeft te nemen in mijn werk	2.63	1.04			0.65			
Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoeft te verrichten	2.78	1.11			0.64			
Ik organiseer mijn werk zo dat ik me niet voor een te lange tijd achter elkaar hoeft te concentreren	3.32	1.40			0.56			
<i>Verhogen sociale werkhulpbronnen</i>			.74					
Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk	3.68	1.27				0.80		
Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen	3.22	1.30				0.78		
Ik kijk naar mijn leidinggevende voor inspiratie	3.50	1.33				0.59		
Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren	4.23	1.15				0.53		
Ik vraag collega's om advies	5.04	0.94				0.45		
<i>Verhogen uitdagende taakeisen</i>			.78					
Als er een interessant project langs komt, benut ik de mogelijkheid om daarin te participeren	4.68	1.17					0.73	
Als er niet veel te doen is op mijn werk, zie ik het als een kans om nieuwe projecten te starten	4.56	1.26					0.71	
Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, ben ik een van de eerste om hiervan te leren en deze uit te proberen	4.68	1.04					0.65	
Regelmatig neem ik extra taken op mij ook al ontvang ik hier geen extra salaris voor	4.93	1.25					0.61	
Ik probeer mijn werk uitdagender te maken door verbanden te leggen tussen verschillende bezigheden in mijn baan	5.29	1.18					0.60	
<i>Cognitief job craften</i>			.77					
Ik denk na over hoe mijn werk doel en betekenis geeft aan mijn leven.	5.05	1.28						0.77
Ik denk na over de rol die mijn werk speelt in mijn algehele welzijn	4.97	1.20						0.76
Ik denk na over de betekenis van mijn werk voor het succes van de organisatie	4.99	1.25						0.66
Ik herinner mijzelf aan het belang van mijn werk voor de maatschappij	4.67	1.32						0.65
Ik geef voorrang aan werkzaamheden die passen bij mijn vaardigheden en interesses.	5.01	1.13						0.58

Note: Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### *Operationalisering innovatief werkgedrag*

Meerdere auteurs kiezen verschillende methodes voor het meetbaar maken van innovatief werkgedrag, onderverdeeld in meer of mindere dimensies van innovatief werkgedrag. De vragen voor dit onderzoek zijn overgenomen van Janssen (2000), welke zijn gebaseerd op de schalen van Scott & Bruce (1994). In deze vragenlijst wordt innovatief werkgedrag gemeten aan de hand van negen items, gericht op de dimensies 'ideeën genereren', 'ideeën promoten' en 'ideeën realiseren'. Aangezien de context van het onderzoek een kennisinstelling is, is een item uit de originele vragenlijst verwijderd: *in mijn werk transformeer ik innovatieve ideeën in bruikbare applicaties* (ideeën realiseren).

Aan de hand van acht items, wordt aan respondenten gevraagd aan te geven hoe vaak iets voorkomt in hun werk op een zevenpuntschaal van 'nooit' tot 'altijd'. De Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) voor de schaal van innovatief werkgedrag is .89.

### *Operationalisering bevlogenheid*

Voor het meten van de bevlogenheid van medewerkers wordt gebruikt gemaakt van een verkorte versie van een gevalideerde vragenlijst: Utrechtse bevlogenheid Schaal (UBES) (Schaufeli & Bakker, 2003), de UBES-9. In deze vragenlijst worden in totaal 9 items opgenomen, gericht op de drie aspecten van bevlogenheid: Vitaliteit (energie en mentale veerkracht), toewijding (enthousiasme, inspiratie, trots, uitdaging en voldoening) en absorptie (op een aangename manier helemaal opgaan in het werk). De Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) voor de Bevlogenheidschaal is .912.

### *Controle variabelen*

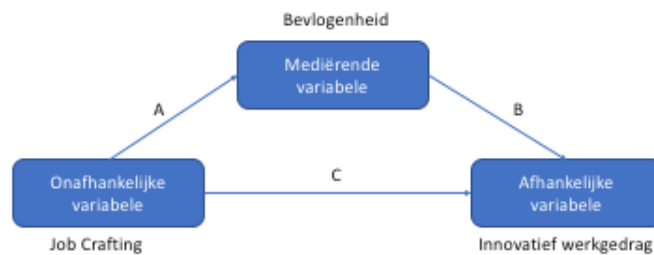
Naast de eerdergenoemde onafhankelijke variabelen is het mogelijk dat andere variabelen van invloed zijn op de afhankelijke variabele. Om de mogelijke invloed van andere variabelen te controleren, worden de volgende controle variabelen meegenomen: geslacht, functie, leeftijd, lengte dienstverband bij organisatie, aantal jaren werkzaam in huidige functie, soort functie en werkdruk.

Werkdruk wordt gemeten op basis van de gevalideerde vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA 2.0). De reden hiervoor dat werkdruk een groot probleem vormt binnen het hoger onderwijs ("Arbocatalogus HBO," n.d.). Mogelijk heeft werkdruk, in deze context dan ook een effect op de variabelen in dit onderzoek. Om de werkdruk te meten is gebruik gemaakt van een verkorte versie van 6 items. De Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) voor deze vragen is  $\alpha = .88$ .

De vragenlijst bevat ook enkele vragen ten behoeve van de werkcontext van de hogeschool. Ondanks dat hier geen hypothesen over zijn opgesteld, dienen deze vragen als toevoeging voor eventueel vervolgonderzoek.

*Mediërende variabele*

In dit onderzoek wordt ook onderzocht of bevologenheid als mediërende variabele functioneert in de relatie tussen *Job Crafting* en innovatief werkgedrag. Om deze relatie te toetsen, wordt gebruik gemaakt van de theorie van Baron & Kenny (1986). Deze theorie beschrijft de functie van een mediërende variabele in de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. Onderstaand model geeft inzicht in deze theorie.



Figuur 1 Mediatie model (Baron & Kenny, 1986)

Het mediatie model gaat uit van drie variabelen. Tussen de variabelen zijn twee causale relaties met de afhankelijke variabele (Baron & Kenny, 1986) zichtbaar. Bovenstaand model laat deze relaties zien, namelijk een directe relatie tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele (pad C) en een relatie tussen de mediërende variabele en de afhankelijke variabele (pad B). Daarnaast laat het model ook een relatie zien tussen de onafhankelijke en de mediërende variabele (pad A).

Het mediërende effect van een variabele kan middels een lineaire regressieanalyse onderzocht worden (Baron & Kenny, 1986). Om in dit onderzoek na te gaan of bevologenheid de relatie tussen *Job Crafting* en innovatief werkgedrag medieert dient, volgens het model van Baron & Kenny (1986), te worden voldaan aan een aantal assumpties:

- De samenhang tussen de onafhankelijke en mediërende variabele is significant (pad A  $p < .05$  – *Job Crafting* en Bevologenheid)
- De samenhang tussen de mediërende variabele en afhankelijke variabele is significant (pad B  $p < .05$  – Bevologenheid en innovatief werkgedrag)
- Er is significante samenhang tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele (pad C  $p < .05$  – *Job Crafting* en innovatief werkgedrag).
- Bij toevoeging van de mediërende variabele, door het controleren van pad A en pad B, verdwijnt de significante relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele (pad C). Hiervoor geldt dat mediatie van een variabele het sterkst is, wanneer de relatie tussen de onafhankelijke (*Job Crafting*) en afhankelijke (innovatief werkgedrag) (pad C) niet meer bestaat (=0).



#### Common method bias

Respondenten is gevraagd om op alle vragen in de vragenlijst antwoord te geven in hoeverre iets van toepassing is op de persoonlijke situatie op een Likertschaal van 1 tot 7. Er is voor gekozen, zoals ook eerder vermeld, om de antwoordschalen voor alle vragen in de vragenlijst gelijk te maken aan elkaar. De reden hiervoor is om het invullen van de vragenlijst voor respondenten zo gemakkelijk mogelijk te maken. Een mogelijk risico hierbij is de zogenoemde '*common method bias*', waarbij respondenten de neiging hebben consistent te antwoorden, wat een stijging tussen de variabelen kan betekenen (Conway & Lance, 2010).

Om het risico van common method bias te verkleinen, zijn in de toelichting van de vragen geen definities genoemd of uitleg gegeven van hetgeen er in dit onderzoek gemeten wordt. Daarnaast zijn de vragen over verschillende pagina's verdeeld en bestond er geen mogelijkheid om terug te gaan naar een eerdere pagina. Ook zijn van de centrale concepten, zo veel als mogelijk, de verkorte versies gebruikt om de vragenlijst zo kort mogelijk te houden (bijvoorbeeld de UBES-9).

## 4 Resultaten

In dit hoofdstuk komen de resultaten van dit onderzoek aan bod. Allereerst worden de beschrijvende statistieken en de resultaten van de correlatieanalyse gegeven. In de daarop volgende paragraaf worden de hypothesen uit dit onderzoek getoetst door middel van meervoudige regressieanalyses.

### 4.1 Correlatiematrix

Voorafgaand aan een meervoudige regressieanalyse, waarbij de onderlinge causale relaties tussen variabelen aangetoond kunnen worden, dient allereerst een correlatieanalyse uitgevoerd te worden. Een Pearson's correlatiematrix geeft inzicht in de samenhang tussen variabelen aan de hand van correlatiecoëfficiënten. Correlatiecoëfficiënten liggen tussen de -1 en +1, waar -1 een perfecte negatieve relatie aangeeft en +1 een perfecte positieve relatie tussen de twee variabelen aangeeft. De hoogte van de correlatiecoëfficiënt geeft aan hoe sterk de relatie is (Field, 2012). De correlatietabel geeft een eerste mogelijkheid om de hypothesen te toetsen. Echter, op basis van de correlatiematrix kan slechts de samenhang worden bepaald en geeft het geen inzicht in eventuele causaliteit.

**Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** toont de correlatiematrix, waarin alle variabelen van dit onderzoek zijn toegevoegd. **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** geeft de gemiddelde waarden ( $M$ ) en standaarddeviaties ( $SD$ ) weer van de onderzoeksvariabelen, alsmede de correlatiecoëfficiënten tussen de verschillende variabelen. De gemiddelden voor de variabelen *Job Crafting*, bevolegenheid, innovatief werkgedrag en werkdruk zijn berekend op basis van de antwoordmogelijkheden (Likertschaal) voor de variabelen, lopend van 1 tot en met 7, waarbij 1 staat voor "nooit" en 7 voor "altijd".

Van de vijf dimensies van *Job Crafting*, krijgen de dimensies het verhogen van structurele werkhulpbronnen (5,55), cognitief job craften (4,84) en het verhogen van uitdagende taakeisen (4,83) de hoogste gemiddelde waarden. Daarentegen laten de dimensies het verhogen van sociale werkhulpbronnen (3,93) en het verlagen van belemmerende taakeisen (2,99) een aanzienlijk lager gemiddelde zien.

Gemiddeld beoordelen de medewerkers de mate waarin zij *Job Crafting* volgens het JDR-model (*Job Crafting-JDR*) toepassen met een 4,26. Bij toevoeging van het cognitief job craften aan het JDR-model, (*Job Crafting-JCC*) komt de gemiddelde waarde van *Job Crafting* uit op 4,39.

De standaarddeviaties voor alle variabelen liggen dicht bij elkaar, variërend van  $SD=0,44$  (*Job Crafting-JCC*) tot  $SD=1,06$  (werkdruk).

*Job Crafting-JCC* toont een positieve significante relatie met bevolegenheid ( $r=.226$   $p<.05$ ). De relatie tussen *Job Crafting-JDR* en bevolegenheid ( $r=.159$ ) laat een zwakkere correlatie zien en is niet significant. De afzonderlijke dimensies van *Job Crafting* laten eveneens een samenhang met bevolegenheid zien. De dimensies het verhogen van structurele werkhulpbronnen ( $r=.318$   $p<.01$ ) en cognitief job craften ( $r=.331$   $p<.01$ ) tonen beiden een positieve significante relatie met bevolegenheid. De dimensie het verlagen van belemmerende taakeisen toont een negatieve significante relatie met bevolegenheid ( $r=-.187$   $p<.05$ ).

De correlatietabel toont aan dat de samenhang tussen zowel *Job Crafting-JDR*, als ook *Job Crafting-JCC* positief correleert met innovatief werkgedrag (respectievelijk  $r = .501$  en  $r = .532$ ,  $p < .01$ ). Daarnaast blijkt deze relatie ook voor beiden significant. Vier van de vijf afzonderlijke dimensies van *Job Crafting* laten een significante samenhang zien ( $p < .01$ ) met innovatief werkgedrag. Met name de relatie tussen het verhogen van de uitdagende taakeisen ( $r = .606$   $p < .01$ ) en het verhogen van de structurele werkhulpbronnen ( $r = .427$   $p < .01$ ) laten een sterke positieve significante relatie zien. Ook de dimensies het verhogen van de sociale werkhulpbronnen ( $r = .323$   $p < .01$ ) en cognitief job craften ( $r = .359$   $p < .01$ ) laten een positieve samenhang zien met innovatief werkgedrag. De dimensie het verlagen van belemmerde taakeisen met innovatief werkgedrag ( $r = -.171$ ) laat een negatieve relatie zien en is niet significant.

Uit de correlatiematrix blijkt dat voor een aantal opgestelde hypothesen de variabelen niet significant met elkaar correleren. Zo blijkt dat de samenhang tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag niet significant is ( $r = .166$ ).

Op basis van de resultaten van de correlatieanalyse wordt **hypothese 2** verworpen:

*Bevlogenheid heeft een positief effect op het innovatief werkgedrag van medewerkers*

Het verlagen van de belemmerende taakeisen toont een verwacht negatief verband met innovatief gedrag (**Hypothese 6**), maar blijkt niet significant.

De correlatiematrix constateert ook een aantal significante correlaties waarvoor geen hypothesen zijn opgesteld. Deze variabelen zijn als controle variabelen aan de matrix toegevoegd. Werkdruk correleert negatief met geslacht ( $r = -.188$   $p < .05$ ), leeftijd ( $r = -.246$   $p < .01$ ) en bevlogenheid ( $r = -.277$   $p < .05$ ). Hieruit blijkt dat vrouwen en oudere medewerkers minder werkdruk ervaren. Naarmate medewerkers ouder worden, ervaren zij ook een lagere werkdruk. Het negatieve effect van werkdruk op bevlogenheid, geeft aan dat naarmate iemand meer werkdruk ervaart de bevlogenheid ook daalt. Daarnaast toont geslacht een negatieve significante samenhang met innovatief werkgedrag ( $r = -.214$   $p < .05$ ), ofwel mannen vertonen meer innovatief werkgedrag.

De dimensies van *Job Crafting* tonen ook statistisch significante samenhang met een aantal controle variabelen. Het verlagen van belemmerende taakeisen toont een positieve significante relatie met geslacht ( $r = .291$   $p < .05$ ), wat betekent dat vrouwen vaker belemmerende taakeisen verlagen. Het verhogen van sociale hulpwerkbronnen heeft een negatieve significante samenhang met leeftijd ( $r = -.234$   $p < .05$ ), lengte dienstverband ( $r = -.198$   $p < .05$ ) en aantal jaren werkzaam in huidige functie ( $r = -.396$   $p < .01$ ). Dit betekent dat naarmate medewerkers ouder worden en langer in dienst zijn, zij minder gebruik maken van sociale werkhulpbronnen. Het aantal jaren werkzaam in de huidige functie correleert daarnaast eveneens negatief en statistisch significant met de dimensie het verhogen van uitdagende taakeisen ( $r = -.216$   $p < .05$ ), ofwel hoe langer een medewerker werkzaam is in de huidige functie, dit samenhangt met een afname van het verhogen van de uitdagende taakeisen.

**Tabel 2**

Beschrijvende statistiek en Pearson's correlaties (N=115)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Geslacht	1.72	0.45														
2. Leeftijd	43.93	9.6	-.002													
3. Lengte dienstverband (in jaren)	9.47	7.16	.042	<b>.516**</b>												
4. Functie (OP/OBP)	1.47	0.50	<b>.351**</b>	-.049	-.066											
5. Werkzaam in huidige functie (in jaren)	6.07	6.29	.073	<b>.513**</b>	<b>.528**</b>	<b>-.361**</b>										
6. Werkdruk	4.55	1.06	<b>-.188*</b>	<b>-.246**</b>	-.140	-.127	-.141									
7. Job Crafting-JCC	4.39	0.45	.015	-.100	-.138	.079	<b>-.189*</b>	.029								
8. Job Crafting-JDR	4.26	0.44	.063	-.122	-.114	.133	<b>-.194*</b>	.018	<b>.937**</b>							
9. Verhogen structurele werkhulpbronnen	5.55	0.73	-.076	.138	.019	-.023	.117	-.116	<b>.516**</b>	<b>.553**</b>						
10. Verlagen belemmerende taakeisen	2.99	0.85	<b>.291**</b>	-.018	.067	.047	.072	-.014	<b>.261**</b>	<b>.339**</b>	<b>-.198*</b>					
11. Verhogen sociale werkhulpbronnen	3.93	0.84	-.063	<b>-.234*</b>	<b>-.198*</b>	.178	<b>-.396**</b>	.047	<b>.649**</b>	<b>.662**</b>	<b>.184*</b>	-.037				
12. Verhogen uitdagende taakeisen	4.83	0.86	-.080	-.132	-.147	.077	<b>-.216*</b>	.107	<b>.644**</b>	<b>.645**</b>	<b>.400**</b>	<b>-.238*</b>	<b>.341**</b>			
13. Cognitief job craften	4.94	0.90	-.090	-.009	-.128	-.068	-.095	.038	<b>.685**</b>	<b>.386**</b>	<b>.208*</b>	-.017	<b>.331**</b>	<b>.354**</b>		
14. Bevlogenheid	5.10	0.84	-.011	.097	.058	.099	.079	<b>-.277**</b>	<b>.226*</b>	.159	<b>.318**</b>	<b>-.187*</b>	.120	.175	<b>.266**</b>	
15. Innovatief Werkgedrag	4.38	0.76	<b>-.214*</b>	-.029	-.047	-.099	-.099	.007	<b>.532**</b>	<b>.501**</b>	<b>.427**</b>	-.171	<b>.323**</b>	<b>.606**</b>	<b>.359**</b>	.166

Note: \*\* p<0.01 \* p<0.05

Geslacht: m=1, v=2

Functie: OP=1, OBP=2

## 4.2 Meervoudige regressieanalyse

Om meer zicht te krijgen in de effecten van de variabelen van *Job Crafting* op innovatief werkgedrag, wordt een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. Voorafgaand aan de regressieanalyse wordt allereerst gecontroleerd op multicollineariteit. Multicollineariteit geeft aan in hoeverre twee of meerdere variabelen sterk met elkaar correleren. Een hoge waarde op multicollineariteit geeft aan dat twee of meer variabelen sterk met elkaar correleren, wat moeilijkheden creëert voor de ontwikkeling van het regressiemodel (Field, 2012). Aan de hand van een Variance Inflation Factor (VIF) toets kan multicollineariteit worden gedetecteerd. De resultaten van de VIF test laten waarden zien tussen de 1 en de 1.7. Multicollineariteit is een issue wanneer de waardes boven de 10 uitkomen (Field, 2012). Op basis van de VIF-analyse kan geconcludeerd worden, dat er geen moeilijkheden zijn te benoemen voorafgaand aan de regressieanalyse en dat de resultaten van de regressieanalyse betrouwbaar zijn.

Op basis van een meervoudige regressieanalyse kunnen causale verbanden tussen de verschillende variabelen worden vastgesteld. Daarnaast zullen de resterende hypothesen worden getoetst.

### Job Crafting en bevlogenheid

De eerste hypothese stelt dat *Job Crafting* een positief effect heeft op de bevlogenheid van medewerker (**H1**). In de regressieanalyse wordt onderscheid gemaakt tussen *Job Crafting-JCC* en *Job Crafting-JDR*. De correlatiematrix toonde alleen een positieve significante correlatie tussen *Job Crafting-JCC* en bevlogenheid.

Tabel 3

Meervoudige Regressieanalyse – Job Crafting en Bevlogenheid

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	-.122	-.130	-.132
Leeftijd	-.015	-.019	-.009
Lengte Dienstverband (in jaren)	-.023	-.007	-.020
Functie	.150	.148	.140
Werkzaam in huidige functie (in jaren)	.123	.165	.151
Werkdruk	-.271**	-.273**	-.271**
Job Crafting- JCC		.253**	
Job Crafting- JDR			.179*
R Square (R <sup>2</sup> )	.98	.160**	.129*

Note: Afhankelijke variabele: Bevlogenheid

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  (N=115)

Geslacht: m=1, v=2

Functie: OP=1, OBP=2

Tabel 3 geeft een overzicht van de resultaten van de meervoudige regressieanalyse tussen de variabelen *Job Crafting* en bevlogenheid. In model 1 zijn de controle variabelen toegevoegd. Alleen de controle variabele werkdruk heeft een significant negatief effect op bevlogenheid ( $\beta = -.271$   $p < .01$ ). De controle variabelen verklaren gezamenlijk 9,8% van de variantie van bevlogenheid ( $R^2 = .98$ ). Model 1 laat met deze lage determinatiecoëfficiënt een lage verklaarde variantie zien op bevlogenheid. In Model 2 is de variabele *Job Crafting-JCC* aan het model toegevoegd. *Job Crafting-JCC* toont wederom, net als in de correlatiematrix een positieve significante relatie met bevlogenheid (respectievelijk  $r = .226$   $p < .05$  en  $\beta = .253$   $p < .01$ ). Model 2 verklaart 16% ( $R^2 = .160$ ) van de variantie van bevlogenheid. Door toevoeging van de variabele *Job Crafting-JCC* neemt de verklarende variantie van het model toe met 6,2% ( $\Delta R^2 = .062$ ). De controle variabele werkdruk laat eveneens in model 2 een significante negatieve relatie zien ( $\beta = -.273$   $p < .01$ ). De eerder uitgevoerde correlatieanalyse toonde dit verband ook al aan.

Model 3 (tabel 3) geeft inzicht in de resultaten van de meervoudige regressieanalyse tussen de controlevariabelen, *Job Crafting-JDR* en bevolegenheid. Ook de relatie tussen *Job Crafting-JDR* en bevolegenheid blijkt significant ( $\beta = .179$   $p < .05$ ), echter blijkt dat deze relatie lager correleert dan de relatie tussen *Job Crafting-JCC* (model 2) en innovatief werkgedrag. Daarnaast blijkt ook in dit model dat werkdruk negatief en significant effect heeft op bevolegenheid ( $\beta = -.271$   $p < .01$ ). Model 3 verklaart 12,9% van de variantie van bevolegenheid ( $R^2 = .129$ ).

Een vergelijking tussen de beide vormen van *Job Crafting* laat zien dat de variantie op bevolegenheid 3,1% meer wordt verklaard door de variabele *Job Crafting-JCC* dan door *Job Crafting-JDR* ( $\Delta R^2 = .031$ ). Ook het effect van *Job Crafting-JCC* op bevolegenheid blijkt groter en significanter.

Op basis van de resultaten van de meervoudige regressieanalyse kan **hypothese 1** worden bevestigd:

*Job Crafting heeft een positief effect op de bevolegenheid van medewerkers*

Hypothese 3 veronderstelt een positieve relatie tussen *Job Crafting* en innovatief werkgedrag. Om deze relatie te toetsen, is een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd.

Tabel 4 toont de resultaten van een meervoudige regressieanalyse met de variabelen *Job Crafting-JCC*, *Job Crafting-JDR* en innovatief werkgedrag. In de correlatiematrix is aangetoond dat deze relaties significant zijn. Model 1 toont de correlatiecoëfficiënten van de controlevariabelen op de afhankelijke variabele innovatief werkgedrag. In model 2 wordt de variabele *Job Crafting-JCC* toegevoegd. Uit de regressieanalyse blijkt dat deze relatie positief en statistisch significant is ( $\beta = .542$   $p < .01$ ). In model 2 blijkt dat de controle variabele geslacht een significante negatieve samenhang met innovatief werkgedrag heeft ( $\beta = -.197$   $p < .05$ ). In model 1 was deze negatieve relatie niet significant. Model 2 verklaart 34,2% van de variantie van innovatief werkgedrag ( $R^2 = .342$ ). In vergelijking met model 1 is dit een toename van 28,2% van de verklaarde variantie van innovatief werkgedrag ( $\Delta R^2 = .282$ ).

*Tabel 4*

<i>Meervoudige Regressieanalyse – Job Crafting en Innovatief werkgedrag</i>			
Variabelen	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>	<i>Model 3</i>
Geslacht	-.181	-.197*	-.211*
Leeftijd	.021	.011	.038
Lengte Dienstverband (in jaren)	.011	.044	.019
Functie	-.091	-.095	-.121
Werkzaam in huidige functie (in jaren)	-.142	-.052	-.061
Werkdruk	-.052	-.056	-.054
Job Crafting- JCC		.542**	
Job Crafting- JDR			.526**
R Square ( $R^2$ )	.060	.342**	.325**

*Note: a. Afhankelijke variabele: innovatief werkgedrag*

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  ( $N = 115$ )

Geslacht:  $m = 1$ ,  $v = 2$

Functie:  $OP = 1$ ,  $OBP = 2$

In model 3 (tabel 4) worden de resultaten van een meervoudige regressieanalyse tussen *Job Crafting-JDR* en innovatief werkgedrag weergegeven. Model 3 toont een significante positieve relatie tussen *Job Crafting-JDR* en innovatief werkgedrag ( $\beta = .526$   $p < .01$ ). Ook toont model 3 een significante

negatieve relatie tussen geslacht en innovatief werkgedrag ( $\beta = -.211$   $p < .05$ ). Model 3 verklaart 32,5% van de variantie op innovatief werkgedrag ( $R^2 = .325$ ).

Wanneer model 2 en 3 worden vergeleken, blijkt dat de verklaarde variantie van model 2: *Job Crafting-JCC* groter is dan model 3: *Job Crafting-JDR* ( $\Delta R^2 = .170$ ). Daarnaast blijkt ook de relatie van *Job Crafting-JCC* ( $\beta = .542$   $p < .01$ ) met innovatief werkgedrag sterker dan de relatie van *Job Crafting-JDR* ( $\beta = .526$   $p < .01$ ) met innovatief werkgedrag.

Samengevat blijkt *Job Crafting* in beide vormen een positieve en significante samenhang te hebben met innovatief werkgedrag. **Hypothese 3** kan hiermee worden bevestigd:

*Job Crafting heeft een positief effect op het innovatieve werkgedrag van medewerkers*

#### Mediërend effect van Bevlogenheid

Hypothese 3a veronderstelt een positieve relatie tussen *Job Crafting* en innovatief werkgedrag en zou in deze relatie gemedieerd worden door bevlogenheid. Op basis van de door Baron & Kenny (1986) opgestelde assumpties dient te worden voldaan aan een aantal voorwaarden. Zo dient er een directe significante relatie te bestaan tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. De correlatiematrix heeft aangetoond dat er een directe, significante relatie bestaat tussen *Job Crafting* en innovatief werkgedrag. Daarnaast zou er een significante relatie moeten zijn tussen de twee onafhankelijke variabelen, in dit geval *Job Crafting* en bevlogenheid. Uit de correlatiematrix blijkt dat alleen de *Job Crafting-JCC* positief en significant correleert met innovatief werkgedrag. De relatie tussen *Job Crafting-JDR* en innovatief werkgedrag is positief, echter niet significant. Ook de relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag is niet significant. Hierdoor kan niet worden voldaan aan de vooraf opgestelde assumpties. Dit betekent dat bevlogenheid niet als mediërende variabele lijkt op te treden in de relatie tussen *Job Crafting* en innovatief werkgedrag.

**Hypothese 3A** wordt hiermee verworpen:

*Job Crafting heeft een positief effect op het innovatieve werkgedrag van medewerkers en wordt in deze relatie niet gemedieerd door bevlogenheid*

#### Dimensies van Job Crafting en Innovatief werkgedrag

De hypothesen vier tot en met acht (Hypothese 4 t/m Hypothese 8) veronderstellen een relatie tussen de afzonderlijke dimensies van *Job Crafting* met de afhankelijke variabele innovatief werkgedrag. In onderstaande meervoudige regressieanalyse (tabel 5) worden allereerst de controle variabelen toegevoegd (model 1). Vervolgens worden in model 2 de dimensies van *Job Crafting* toegevoegd.

De controle variabelen zijn geen van allen significant gebleken en verklaren slechts 6% van de variantie van innovatief werkgedrag ( $R^2 = .060$ ). In model 2 worden de vijf dimensies van *Job Crafting* toegevoegd. Opvallend hierbij is dat slechts twee van de vijf dimensies een positieve significante relatie laten zien. De hoogste positieve significante relatie wordt gevonden tussen het verhogen van de uitdagende taakeisen en innovatief werkgedrag ( $\beta = .468$   $p < .01$ ), opgevolgd door het verhogen van de structurele werkhulpbronnen ( $\beta = .187$   $p < .01$ ). Deze resultaten zijn opvallend, aangezien in de correlatieanalyse ook het verhogen van de sociale werkhulpbronnen en cognitief job craften positief

correleerden met innovatief werkgedrag (respectievelijk,  $r=.323$   $p<.01$  en  $r=.359$   $p<.01$ ). Deze twee *Job Crafting* dimensies hebben in het regressiemodel slechts een matig positief effect en zijn niet significant. De toevoeging van de vijf dimensies (model 2) van *Job Crafting* verklaren uiteindelijk 47,1% van de variantie van innovatief werkgedrag ( $R^2 = .471$ ). Dit is een toename van 41,1% in vergelijking met model 1 ( $\Delta R^2=.410$ ).

Tabel 5

Meervoudige Regressieanalyse – Dimensies van Job Crafting en Innovatief werkgedrag

Variabelen	Model 1	Model 2
Geslacht	-.181	-.121
Leeftijd	.021	.003
Lengte Dienstverband (in jaren)	.011	.062
Functie	-.091	-.122
Werkzaam in huidige functie (in jaren)	-.142	-.048
Werkdruk	-.052	-.065
Verhogen structurele werkhulpbronnen		.187**
Verlagen belemmerende taakeisen		.023
Verhogen sociale werkhulpbronnen		.105
Verhogen uitdagende taakeisen		.468**
Cognitief job craften		.107
R Square ( $R^2$ )	.060	.471**

Note: a. Afhankelijke variabele: innovatief werkgedrag

\*  $p<.05$ ; \*\*  $p<.01$  ( $N=115$ )

Geslacht: m=1, v=2

Functie: OP=1, OBP=2

Samengevat kunnen de hypothesen **Hypothese 4** en **Hypothese 7** worden bevestigd:

*Het verhogen van structurele werkhulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen hebben een positief effect op het innovatieve werkgedrag van medewerkers*

De hypothesen **Hypothese 5**, **Hypothese 6** en **Hypothese 8** worden op basis van de meervoudige regressieanalyse verworpen:

*Het verhogen van sociale werkhulpbronnen, het verlagen van belemmerende taakeisen en cognitief job craften hebben geen aantoonbaar effect op het innovatieve werkgedrag van medewerkers*



## 5 Discussie en conclusie

### 5.1 Discussie

Deze studie heeft als doel het aantonen van de invloed van *Job Crafting* op innovatief werkgedrag, met andere woorden de invloed van *Job Crafting* als bron voor innovatie. In deze studie is daarnaast het concept bevoegenheid meegenomen, als belangrijke uitkomst van *Job Crafting*. De volgende onderzoeksvraag staat daarmee in deze studie centraal:

*Wat is de invloed van Job Crafting op het innovatieve werkgedrag van medewerkers en welke rol heeft bevoegenheid in deze relatie?*

Op basis van bestaand onderzoek is het concept *Job Crafting* geoperationaliseerd. Hiervoor is gebruik gemaakt van het bestaande JDR-model (Tims et al., 2012), gericht op het verhogen van de structurele werkhulpbronnen, verhogen van de uitdagende taakeisen, verlagen van de belemmerende taakeisen en het verhogen van de sociale werkhulpbronnen. Het JDR-model is in dit onderzoek aangevuld met een cognitieve dimensie (Slomp & Vella-Brodrick, 2013), aangezien deze dimensie in het JDR-model niet wordt meegenomen. Dit heeft het mogelijk gemaakt om naast *Job Crafting* als integraal concept, ook de afzonderlijke dimensies en het effect daarvan op bevoegenheid en innovatief werkgedrag aan te tonen. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een online vragenlijst en uitgezet binnen een hogeschool, waaraan in totaal 115 medewerkers hebben deelgenomen.

In de literatuur wordt veelvuldig gesproken over een positieve relatie tussen *Job Crafting* en bevoegenheid. Deze studie bevestigt deze relatie, waarbij er een significante positieve relatie werd gevonden tussen *Job Crafting* en bevoegenheid. Dit betekent dat hoe meer medewerkers aan *Job Crafting* doen, hoe meer bevoegen zij zijn en omgekeerd hoe minder medewerkers aan *Job Crafting* doen, hoe minder bevoegen zij zijn. Deze relatie correleert niet sterk, wat te maken zou kunnen hebben met het feit dat bevoegenheid met name wordt gestimuleerd door het verhogen van structurele en sociale hulpwerkbronnen, het verhogen van uitdagende taakeisen en cognitief job craften. De relatie wordt wellicht sterk negatief beïnvloed door de dimensie het verlagen van de belemmerende taakeisen, waarbij ook in eerdere onderzoeken tussen deze dimensie en bevoegenheid geen positieve relatie werd gevonden (Tims et al., 2012). Aangezien er in iedere functie belemmerende taakeisen bestaan en de mogelijkheid bestaat om deze aan te passen, wordt deze dimensie toch meegenomen in alle onderzoeken naar *Job Crafting* (Tims et al., 2013a). Desalniettemin lijkt het erop dat medewerkers in de context van dit onderzoek minder gebruik lijken te maken van deze dimensie. Wellicht komt dit doordat kenniswerkers zich minder herkennen of geen mogelijkheden zien om deze vorm van *Job Crafting* uit te oefenen, waarbij aanpassingen worden gedaan aan het werk gericht op mentale en emotionele taakeisen. Niet alle banen lijken daardoor passend voor alle dimensies van *Job Crafting*, doordat het werk op een bepaalde manier uitgevoerd moet worden (Berg et al., 2013). Daarnaast zou het verlagen van belemmerende taakeisen als maatschappelijk ongewenst kunnen worden gezien (Tims et al., 2013b), of als erkenning van het niet kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt (Tims et al., 2012).

Bevoegenheid zou op haar beurt ook leiden tot meer extra-rol gedrag, zoals in dit onderzoek innovatief werkgedrag. De relatie tussen bevoegenheid en innovatief werkgedrag is nog niet eerder getoetst en kan in dit onderzoek ook niet worden bevestigd. Uit dit onderzoek blijkt dat bevoegenheid en innovatief

werkgedrag moeten worden gezien als twee onafhankelijke constructen, waarbij er geen garantie is tot samenhang. Eerder onderzoek bevestigt deze stelling en vult aan dat de context van groot belang is in deze relatie (Parker & Griffin, 2011). Ondanks dat medewerkers binnen de context van deze studie hoog scoren op bevoegenheid, hangt dit niet samen met innovatief werkgedrag. Blijkbaar spelen andere variabelen in deze relatie een rol. Suggesties hiervoor zijn het soort organisatie, de acceptatie van innovaties, organisatiecultuur, het type leiderschap en collega's (Janssen, 2000; Janssen, Van De Vliert, & West, 2004).

*Job Crafting* laat een sterke positieve en significante samenhang met innovatief werkgedrag zien. Beide concepten zijn een vorm van proactief gedrag. De richting van deze relatie is onduidelijk, aangezien het een eenmalige meting betreft en causaliteit hierdoor niet kan worden aangetoond. Wellicht heeft innovatief werkgedrag ook effect op *Job Crafting*, waardoor innovatieve medewerkers meer *Job Crafting* toepassen, om de baan aan te passen aan de veranderende context en organisatieveranderingen. Dit zou uiteindelijk resulteren in bevoegen, gezondere en beter presterende medewerkers (Le Blanc et al., 2017).

Wanneer bevoegenheid, als belangrijke uitkomst van *Job Crafting*, aan deze relatie wordt toegevoegd, blijkt deze relatie niet significant. Hieruit kan geconcludeerd worden dat bevoegenheid geen mediërende rol speelt in de relatie tussen *Job Crafting* en innovatief werkgedrag. Het antwoord op de centrale onderzoeksvraag is daarmee: *Job Crafting* heeft een positief effect op het innovatieve werkgedrag van medewerkers, waarbij bevoegenheid in deze relatie geen rol speelt.

Dit onderzoek heeft tevens de afzonderlijke dimensies van *Job Crafting* op het innovatieve werkgedrag van medewerkers getoetst. Eerdere onderzoeken hebben deze relaties nog niet eerder onderzocht. Verwacht werd dat de verschillende dimensies afzonderlijk van elkaar variëren in de invloed op het innovatieve werkgedrag van medewerkers. Dit onderzoek toont aan dat slechts twee dimensies, het verhogen van de structurele werkhulpbronnen en het verhogen van de uitdagende taakeisen, als voorspellers van innovatief werkgedrag kunnen worden gekenmerkt, waarbij het verhogen van uitdagende taakeisen met voorrang de grootste voorspeller is. De overige dimensies tonen een positief effect, echter niet significant. Opvallend is ook de lage correlatie van het verlagen van belemmerende taakeisen. Het lijkt erop dat deze dimensie geen effect lijkt te hebben op het innovatief werkgedrag van medewerkers, waarbij het in de correlatiematrix zelfs een negatief effect aantoont. Daarnaast blijkt uit de correlatiematrix dat er ook een negatieve significante samenhang zou bestaan tussen het verlagen van belemmerende taakeisen en bevoegenheid. Dit is in lijn met eerdere onderzoeken, waarbij ook een negatieve relatie werd aangetoond met bevoegenheid (Tims et al., 2012). Het is interessant om deze relatie verder te onderzoeken, waarbij afgevraagd kan worden in hoeverre deze dimensie past binnen het concept *Job Crafting*, zoals het oorspronkelijk bedacht is.

Het toevoegen van de cognitieve dimensie aan het bestaande JDR-model blijkt van grote toegevoegde waarde te zijn in de relatie tussen *Job Crafting*, bevoegenheid en innovatief werkgedrag. *Job Crafting-JCC* blijkt zowel op bevoegenheid als op innovatief gedrag een grotere verklarende variantie te hebben. Hiermee wordt het belang van cognitief job craften als toevoeging aan het bestaande JDR-model onderstreept. Ondanks de kleine steekproef (N=115) van dit onderzoek, is er een duidelijk verschil in kracht tussen de twee modellen waar te nemen. *Job Crafting* is in dit onderzoek gemeten op basis van het JDR-model (Tims et al., 2012), aangevuld met de dimensie cognitief job craften (Slomp & Vella-Brodrick, 2013). De reden hiervoor is dat het originele concept *Job Crafting* bestaat uit het aanpassen

van taken, relaties en cognitie (Wrzesniewski & Dutton, 2001), waarbij in het bestaande JDR-model de cognitieve dimensie niet wordt meegenomen. Met dit vernieuwde model, *Job Crafting-JCC*, kunnen alle drie de originele dimensies van *Job Crafting*, zoals voorgesteld door Wrzesniewski & Dutton (2001), worden gemeten.

Het onderzoek is uitgevoerd binnen een hoger onderwijsinstelling. Werkdrukbeleving wordt in de sector onderwijs als zorgelijk ervaren. Een belangrijke reden hiervoor is hoofdzakelijk te weinig tijd voor de hoeveelheid werkzaamheden, met andere woorden werkdruk ontstaat wanneer er onvoldoende balans is tussen de werkbelasting en de belastbaarheid (“Arbocatalogus HBO,” n.d.). Werkdruk is in dit onderzoek als controle variabele meegenomen. De negatieve samenhang van werkdruk op de bevlogenheid blijkt significant. Een hoog ervaren werkdruk zorgt voor een lagere mate van bevlogenheid. In relatie tot het innovatief werkgedrag is geen samenhang met werkdruk gevonden. Dit is in samenhang met eerdere onderzoeken, waarbij zowel positieve als negatieve relaties tussen werkdruk en innovatief werkgedrag werden gevonden. Zo zou innovatief werkgedrag worden ingezet als coping mechanisme, om de werkdruk tegen te gaan. Medewerkers bedenken innovatieve ideeën en brengen veranderingen aan in de werkomgeving, waardoor zij beter met de situatie om kunnen gaan (Janssen, 2000). Echter, vaak blijkt ook dat een te hoge werkdruk een negatief effect heeft op ideegeneratie (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Door een te hoge werkdruk kunnen medewerkers geen aandacht besteden aan innovatieve ideeën, aangezien zij moeite hebben om de dagelijkse werkzaamheden goed uit te voeren.

## 5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Voor dit onderzoek zijn enkele beperkingen te adresseren. Deze beperkingen worden in dit hoofdstuk nader toegelicht en aangevuld met aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek.

Een eerste beperking is de steekproef, welke van invloed is op de externe validiteit van dit onderzoek. Dit onderzoek maakt gebruik van een cross-sectionele steekproef. De data uit deze steekproef betreft een eenmalige meting onder medewerkers van een hogeschool, waarvan een grote meerderheid vrouw. Gezien de steekproef, een specifieke groep medewerkers betreft en gebaseerd is op een eenmalige meting, kan slechts samenhang tussen de verschillende variabelen aangetoond worden. Gevoeligheid met betrekking tot het aantonen van effecten hangt samen met de grootte van de steekproef. Ondanks de kleine steekproef is er een duidelijk effect zichtbaar. Verwacht wordt dat naarmate de steekproef groter is, de effecten tussen de variabelen ook groter worden. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het aantonen van causaliteit en de richting van deze relatie door middel van een longitudinaal onderzoek met meerdere metingen (Easterby-Smith et al., 2015). Daarnaast wordt aangeraden om voor verdere doornontwikkeling van het model gebruik te maken van statistische programma's als 'Mplus' en 'R'. In vergelijking met het programma SPSS bieden deze programma's uitgebreidere mogelijkheden voor het uitvoeren van statistische toetsen.

Een tweede beperking van deze studie is het niet meenemen van de controlevariabele opleidingsniveau. Voorafgaand aan het onderzoek was bepaald gericht onderzoek te doen naar *Job Crafting* onder docenten van de hogeschool (onderwijzend personeel). Gedurende het onderzoek is deze focus gewijzigd en zijn ook medewerkers uit de ondersteuning meegenomen in de scope van dit onderzoek. Voor de groep onderwijzend personeel valt aan te nemen dat het opleidingsniveau minimaal hbo-niveau of hoger is. Voor ondersteunende functies kan dit variëren van geen diploma tot

wo-niveau. Eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat opleidingsniveau een positief samenhangt met *Job Crafting*, waarbij een hoger opleidingsniveau meer mogelijkheden tot *Job crafting* biedt (Tims et al., 2012). Het opleidingsniveau zou ook in dit onderzoek effect kunnen hebben op de kansen voor *Job Crafting* en innovatief gedrag. Aangeraden wordt om in volgende studies het opleidingsniveau mee te nemen.

Medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld op basis van zelfrapportage. Dit wordt gezien als een derde beperking, maar biedt interessante mogelijkheden voor vervolgonderzoek. De relatie tussen *Job Crafting* en innovatief werkgedrag wordt in dit onderzoek bevestigd. De context, waarin ook de leidinggevende en het team worden ondervraagd, kunnen van invloed zijn op *Job Crafting* en innovatief werkgedrag. Innovatief werkgedrag wordt in dit onderzoek daarnaast als integraal concept gemeten. De afzonderlijke dimensies van innovatief werkgedrag zijn niet nader onderzocht. Mogelijk vertoont de ene medewerker meer innovatief gedrag op de ene dimensie, dan op een andere. Binnen een team is het mogelijk om gezamenlijk innovatie mogelijk te maken. In het licht van innovatief werkgedrag is het daarom interessant om na te gaan in hoeverre *Collaborative Job Crafting*, ofwel het gezamenlijk met collega's, aanpassen van aspecten van het werk (Berg et al., 2013; Dorenbosch et al., 2013; Leana et al., 2009), van invloed is op innovatief werkgedrag. Tot slot is het interessant om te onderzoeken in hoeverre de dimensies van *Job Crafting*, inclusief de dimensie cognitief job craften, overige vormen van (proactief) gedrag of positieve organisatie uitkomsten beïnvloeden. Daarbij wordt aangeraden om hierin ook de context te verbreden en de mogelijke invloed van de leidinggevende en het team waarin de medewerker werkzaam is nader te onderzoeken.

### 5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

*Job Crafting* geeft medewerkers de mogelijkheid om op eigen initiatief het werk aan te passen naar de persoonlijke voorkeuren en vaardigheden, resulterend in meer tevredenheid en betekenis in het werk. Voor organisaties is het daarbij van belang dat deze aanpassingen ook leiden tot het behalen van organisatiedoelstellingen. Omdat uit dit onderzoek blijkt dat *Job Crafting* innovatief werkgedrag en bevoegenheid stimuleert, is het van groot belang deze proactieve aanpassingen van het werk te stimuleren. Leidinggevendenden kunnen dit stimuleren door het creëren van een cultuur waarin *Job Crafting* en innovatie aangemoedigd worden (Tims et al., 2013a). Daarnaast is het mogelijk om *Job Crafting* te stimuleren door medewerkers suggesties te geven hoe zij kunnen *Job Craften*, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van interventies, zoals trainingen en workshops (Tims et al., 2013a). Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat met name de ontwikkelmogelijkheden (het verhogen van structurele werkhulpbronnen), het aannemen van uitdagende taken en projecten en autonomie in het nemen van beslissingen innovatief werkgedrag stimuleert.

Kortom, leidinggevendenden kunnen medewerkers stimuleren en de ruimte geven, zodat medewerkers de mogelijkheid krijgen om te *Job Craften* met uiteindelijk positieve uitkomsten voor zowel het individu als de organisatie als geheel.

### 5.4 Conclusie

Samengevat kan op basis van de resultaten van dit onderzoek worden geconcludeerd dat *Job Crafting* sterk samenhangt met innovatief werkgedrag. Vervolgonderzoek, bij voorkeur longitudinaal, is noodzakelijk om na te gaan of er mogelijk ook een causale relatie tussen deze twee constructen bestaat en in welke richting deze relatie zich ontwikkelt. Het verhogen van structurele

werkhulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen hebben het grootste effect op het innovatief werkgedrag. Daarnaast ondersteunt dit onderzoek het idee van de dimensie cognitief job craften, als belangrijke toevoeging aan het JDR-model. Zowel op innovatief werkgedrag als ook op bevlogenheid heeft het model van *Job Crafting* inclusief de dimensie cognitief job craften een grotere voorspelbare waarde. Hiermee wordt het belang van cognitief job craften als toevoeging aan het bestaande JDR-model onderstreept. Voor vervolgonderzoek gericht op *Job Crafting* wordt dan ook aangeraden, om als aanvulling op het bestaande JDR-model, de dimensie cognitief job craften als vijfde dimensie mee te nemen. Op basis van de resultaten van dit onderzoek, maar ook van eerdere onderzoeken kan bovendien worden bekritiseerd, in hoeverre de dimensie het verlagen van belemmerende taakeisen van toegevoegde waarde is in onderzoek naar *Job Crafting*. Dit onderzoek heeft daarmee een praktische en theoretische bijdrage aan de wetenschap geleverd gericht op *Job Crafting*, bevlogenheid en innovatief werkgedrag.

## 6 Referenties

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, September, 77–87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Arbocatalogus HBO. (n.d.). Retrieved from <https://www.arbocatalogushbo.nl/werkdruk/werkendebalans/wat-is-werkdruk/>
- Bakker, A. B. (2009). *Bevlogen van beroep*. Den Haag: Basement Graphics.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work, 81–104.
- Berg, J. M., & Wrzesniewski, A. (2007). What is Job Crafting and Why Does It Matter?
- Broeck van den, A., Cuyper de, N., Witte de, H., & Vansteenkiste, M. (2010). European Journal of Work and Organizational Psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735–759.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust , Connectivity , and Thriving : Implications for Innovative Behaviors at Work, 43(3), 169–191.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. *Journal of Business and Psychology*, 25, 325–334.
- de Jong, J. P. J., & den Hartog, D. . (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management Industrial Management & Data Systems Leadership & Organization Development Journal*, 10(1), 41–64.
- de Jong, J. P. J., & den Hartog, D. N. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2005). Determinanten van innovatief gedrag: Een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie: Tijdschrift Voor Sociale, Arbeids- En Organisatie-Psychologie*, 18(5), 235–259.
- de Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. . (2015). Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(4), 981–995.
- De Spiegelaere, S., Gyes, G. Van, & Hootegem, G. Van. (2012). Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 5–20.
- De Spiegelaere, S., Gyes, G. Van, & Hootegem, G. Van. (2014). Innovatief werkgedrag als concept: definiëring en oriëntering. *Gedrag & Organisatie*, 27(2), 139–156.
- De Spiegelaere, S., Gyes, G. Van, Vandekerckhove, S., & Hootegem, G. Van. (2012). *Job design and innovative work behavior enabling innovation through active or low-strain jobs?* Leuven.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–243.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role

- of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96.
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263–282.
- Dorenbosch, L., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Dam, K. (2013). Job crafting: de psychologie van een baan op maat Inleiding op het themanummer. *Gedrag & Organisatie*, 26(1).
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. van, & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129–141.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2015). *Management & Business Research*. SAGE Publication LTD.
- Field, A. (2012). *Discovering Statistics Using SPSS. Statistics* (Vol. 58).
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
- 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.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–105.
- Huhtala, Hannele, Parzefall, & Marjo-Riitta. (2007). A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for Mutual Benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 299–306.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573–579.
- Janssen, O., Van De Vliert, E., & West, M. (2004). The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction. *Source Journal of Organizational Behavior Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav*, 25(25), 129–145.
- Kanter, R. M. (1988). *When a Thousand Flowers Bloom : Condmons for Innovation in. Research in Organizational Behaviour* (Vol. 10). Greenwich: JAI Press.
- Le Blanc, P. M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). How Can I Shape My Job to Suit Me Better? Job Crafting for Sustainable Employees and Organizations. *An Introduction to Work and Organizational Psychology*, (March), 48–63.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Source: The Academy of Management Journal Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192.
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 60–67.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational*

- Behavior*, 33, 1120–1141.
- 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 Preliminary Manual. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(November), 58.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2).
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182–204.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the. *Source: The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Journal*, 25(1), 217–226.
- Škerlavaj, M., Černe, M., Dysvik, A., & Carlsen, A. (2016). *Capitalizing on creativity at work : fostering the implementation of creative ideas in organizations*.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.
- Tims, M. (2013). Job crafting: hype of nieuw HR-instrument ? *Tijdschrift Voor HRM*, 86–101.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2).
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013a). De Job Demands-Resources benadering van job crafting. *Gedrag En Organisatie*, (26).
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013b). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
- Toftoy, C., Chatterjee, J., Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Crant, J. M., Saunders, M., ... Volmer, J. (2001). Intrapreneurship Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. *The Journal of Business Strategy*, 12(3), 1–47.
- Volberda, H., Jansen, J., & Tempelaar, M. (2011). Monitoren van sociale innovatie : slimmer werken , dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift Voor HRM*, 1, 85–110.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.



## 7 Bijlagen

### 7.1 Definitieve vragenlijst Nederlands

#### **Job Crafting en Innovatie**

Hartelijk dank dat u mee wilt werken aan mijn onderzoek. Voor mijn master thesis doe ik onderzoek naar het effect van Job Crafting op het innovatief werkgedrag van medewerkers. U zult straks over een aantal verschillende onderwerpen een aantal stellingen voorgelegd krijgen.

Ik ben benieuwd in hoeverre de stelling op uw situatie van toepassing is. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 minuten van uw tijd vragen. De gegevens zullen niet terug te brengen zijn naar individuele personen en worden vertrouwelijk en anoniem behandeld en alleen gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek.

Ik dank u alvast hartelijk voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,  
Sharon Mallee

Uw identiteit zal verborgen blijven.

[Lees meer over verborgen identiteit.](#) (Een nieuw scherm zal geopend worden)

#### **Algemene informatie**

##### **1) \* 1. Geslacht**

Man

Vrouw

##### **2) \* 2. Leeftijd**

##### **3) \* 3. Lengte dienstverband bij De Haagse Hogeschool (in jaren)**

##### **4) 4. Functie**

##### **5) \* 5. Hoelang bent u werkzaam in uw huidige functie (in jaren)?**

##### **6) 6. Bij weke opleiding/unit bent u werkzaam?**

**Nooit**

**Bijna nooit:** Een paar keer per jaar of minder

**Zelden:** Eens per maand of minder

**Soms:** Een paar keer per maand

**Vaak:** Eens per week

**Heel vaak:** Een paar keer per week

**Altijd:** Dagelijks

**7) \* Geef bij iedere vraag het antwoord dat het best op uw situatie van toepassing is:**

	Nooit	Bijna nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak	Altijd
Ik probeer mijn vaardigheden te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer mij professioneel te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor dat ik mijn vaardigheden optimaal gebruik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beslis zelf hoe ik dingen aanpak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nooit	Bijna nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak	Altijd
Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoef te verrichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk hoef te verrichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik regel mijn werk zo dat ik zo min mogelijk contact probeer te hebben met personen die mij emotioneel belasten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik organiseer mijn werk zo dat ik zo min mogelijk contact probeer te hebben met personen waarvan hun verwachtingen onrealistisch zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor dat ik niet te veel moeilijke beslissingen hoef te nemen in mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik organiseer mijn werk zo dat ik me niet voor een te lange tijd achter elkaar hoef te concentreren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nooit	Bijna nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak	Altijd
Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kijk naar mijn leidinggevende voor inspiratie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vraag collega's om advies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nooit	Bijna nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak	Altijd
Als er een interessant project langs komt, benut ik de mogelijkheid om daarin te participeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, ben ik een van de eerste om hiervan te leren en deze uit te proberen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nooit	Bijna nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak	Altijd
Als er niet veel te doen is op mijn werk, zie ik het als een kans om nieuwe projecten te starten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmatig neem ik extra taken op mij ook al ontvang ik hier geen extra salaris voor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer mijn werk uitdagender te maken door verbanden te leggen tussen verschillende bezigheden in mijn baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nooit	Bijna nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak	Altijd
Ik geef voorrang aan werkzaamheden die passen bij mijn vaardigheden en interesses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk na over hoe mijn werk doel en betekenis geeft aan mijn leven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk na over de betekenis van mijn werk voor het succes van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik herinner mijzelf aan het belang van mijn werk voor de maatschappij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk na over de rol die mijn werk speelt in mijn algehele welzijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nooit	Bijna nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak	Altijd
Op mijn werk bruis ik van energie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik werk, voel ik mij fit en sterk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben enthousiast over mijn baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk inspireert mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben trots op het werk dat ik doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ga helemaal op in mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk brengt mij in vervoering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13) \* Hoe vaak (in uw werk)....**

	Nooit	Bijna nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak	Altijd
creëert u nieuwe ideeën voor lastige kwesties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zoekt u nieuwe werkmethoden, technieken of instrumenten uit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
genereert u originele oplossingen voor problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mobiliseert u steun voor innovatieve ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
krijgt u goedkeuring voor innovatieve ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
maakt u mensen die op belangrijke posities werken enthousiast voor nieuwe ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
brengt u innovatieve ideeën op een systematische manier in de werkomgeving in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
evalueert u de bruikbaarheid van innovatieve ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14) \* Geef bij iedere vraag het antwoord dat het best op uw situatie van toepassing is.**

		Bijna			Heel		
	Nooit	nooit	Zelden	Soms	Vaak	vaak	Altijd
Heeft u veel werk te doen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moet u zich haasten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heeft u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heeft u problemen met het werktempo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heeft u problemen met de werkdruk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wordt u gefaciliteerd in het realiseren van uw ambities?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hartelijk dank voor uw medewerking aan dit onderzoek.

## 7.2 Definitieve vragenlijst Engels

### **Job Crafting and Innovation**

Thank you for working with me on my research. For my master thesis, I do research into the effect of Job Crafting on the innovative work behavior of lecturers. You will be presented with a number of propositions on a number of different topics. I am curious to what extent the statement applies to your situation. Completing the questionnaire will take about 10 minutes of your time. The data will not trace back to individuals and will be treated confidentially and anonymously and used only for scientific research.

Thank you very much for your cooperation.

Kind regards,  
Sharon Mallee

Your identity will be hidden.

[Read more about confidentiality and hidden identity here.](#) (Opens in a new window.)

### **General information**

**1) \* 1. Gender**

Man

Woman

**2) \* 2. Age**

**3) \* 3. Tenure at the Hague University of Applied Sciences**

**4) 4. Position**

**5) \* 5. How long have you been working in your current position (in years)?**

**6) 6. In which program/department are you working?**

**Never**

**Almost never:** A few times a year or less

**Rarely:** Once a month or less

**Sometimes:** A few times a month

**Often:** Once a week

**Very often:** A few times a week

**Always:** Daily

7) \* For each statement give the answer that best applies to your situation.

	Never	Almost never	Rarely	Sometimes	Often	Very often	Always
I try to develop my capabilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to develop myself professionally	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to learn new things at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I make sure that I use my capacities to the fullest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I decide on my own how I do things	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Never	Almost never	Rarely	Sometimes	Often	Very often	Always
I make sure that my work is mentally less intense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to ensure that my work is emotionally less intense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I manage my work so that I try to minimize contact with people whose problems affect me emotionally	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I manage my work so that I try to minimize contact with people whose expectations are unrealistic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to ensure that I do not have to take many difficult decisions at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I organize my work in such a way to make sure that I do not have to concentrate for too long a period at once	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Never	Almost never	Rarely	Sometimes	Often	Very often	Always
I ask my supervisor to coach me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I ask whether my supervisor is satisfied with my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I look to my supervisor for inspiration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I ask others for feedback on my job performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I ask colleagues for advice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Never	Almost never	Rarely	Sometimes	Often	Very often	Always
When an interesting project comes along, I offer myself proactively as project co-worker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If there are new developments, I am one of the first to learn about them and try them out	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Never	Almost never	Rarely	Sometimes	Often	Very often	Always
When there is not much to do at work, I see it as a chance to start new projects	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I regularly take on extra tasks even though I do not receive extra salary for them	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to make my own work more challenging by examining the underlying relationships between aspects of my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Never	Almost never	Rarely	Sometimes	Often	Very often	Always
I prefer tasks that suit my skills or interests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I think about how my job gives my life purpose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I remind myself about the significance my work has for the success of the organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I remind myself about the importance of my work for the broader community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I think about the ways in which my work positively impacts my life	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Never	Almost never	Rarely	Sometimes	Often	Very often	Always
At work I am energetic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At work, i feel strong and vigorous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am enthusiastic about my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My job inspires me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I get up in the morning, I feel like going to work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel happy when I am working intensely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am proud of the work that I do	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am immersed in my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get carried away when I am working	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13) \* In your job, how often do you....**

	Never	Almost never	Rarely	Sometimes	Often	Very often	Always
create new ideas for difficult issues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
search out new working methods, techniques or instruments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
generate original solutions for problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mobilize support for innovative ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
acquire approval for innovative ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
make important organizational members enthusiastic for innovative ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
introduce innovative ideas into the work environment in a systematic way	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
evaluate the utility of innovative ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CRAFT, CREATE & INNOVATE

	Never	Almost never	Rarely	Sometimes	Often	Very often	Always
Do you have a lot of work to do?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do you have to work extra hard to get something done?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do you have to hurry?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do you have to deal with a backlog in your work?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do you have problems with the work pace?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do you have problems with the workload?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Are you facilitated in realizing your ambitions?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Thank you very much for your cooperation.



## 7.3 Beschrijvende statistiek Onderwijzend personeel en Ondersteunend Beheer personeel

**Tabel 6***Beschrijvende statistiek Onderwijzend Personeel (OP)*

	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Geslacht	61		1.00	2.00	1.57	0.50
- Man	26	43				
- Vrouw	35	57				
Leeftijd	61		21.00	64.00	44.38	10.21
Lengte dienstverband (in jaren)	61		1.00	28.00	9.91	6.81
Werkzaam in huidige functie (in jaren)	61		0.80	27.00	8.20	6.67
Werkdruk	61		2.67	7.00	4.68	1.03
Job Crafting-JCC	61		3.42	5.42	4.36	0.43
Job Crafting-JDR	61		3.43	5.19	4.21	0.44
Verhogen structurele werkhulpbronnen	61		4.20	7.00	5.56	0.73
Verlagen belemmerende taakeisen	61		1.00	4.67	2.95	0.87
Verhogen sociale werkhulpbronnen	61		1.60	6.20	3.79	0.84
Verhogen uitdagende taakeisen	61		2.20	6.60	4.76	0.90
Cognitief job craften	61		1.20	7.00	5.00	0.89
Bevlogenheid	61		3.11	6.78	5.03	0.73
Innovatief werkgedrag	61		2.63	6.38	4.45	0.73

**Tabel 7***Beschrijvende statistiek Ondersteunend Beheer personeel (OBP)*

	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Geslacht	54		1.00	2.00	1.89	0.32
- Man	6	11				
- Vrouw	48	89				
Leeftijd	54		25.00	65.00	43.43	9.02
Lengte dienstverband (in jaren)	54		1.00	29.00	8.97	7.57
Werkzaam in huidige functie (in jaren)	54		1.00	29.00	3.67	4.85
Werkdruk	54		2.00	7.00	4.41	1.08
Job Crafting-JCC	54		3.38	5.05	4.32	0.44
Job Crafting-JDR	54		3.15	5.27	4.43	0.48
Verhogen structurele werkhulpbronnen	54		4.00	7.00	5.53	0.74
Verlagen belemmerende taakeisen	54		1.50	5.17	3.03	0.82
Verhogen sociale werkhulpbronnen	54		2.00	6.20	4.09	0.83
Verhogen uitdagende taakeisen	54		3.40	6.80	4.90	0.83
Cognitief job craften	54		2.00	7.00	4.87	0.91
Bevlogenheid	54		2.22	7.00	5.19	0.95
Innovatief werkgedrag	54		2.63	6.38	4.30	0.79