

# Aan de slag met *job crafting*

Een onderzoek naar de bepalende taakeisen en energiebronnen  
van *job crafting behavior* van medewerkers bij Doc-Direkt

**Masterthesis Bestuurskunde**  
**Erasmus Universiteit Rotterdam**

Scriptiebegeleider: dr. V.M.F Homburg  
Tweede lezer: dr. J. Grandia

Student: Dresia Benjeddi  
Studentnummer: 460801

Januari 2019

## Voorwoord

Voor u ligt het eindproduct van mijn master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Een master waarin ik veel nieuwe kennis heb mogen opdoen en waarin ik heb geleerd te reflecteren op de praktijk. Dat het volgen van een master in de avonden naast een fulltime baan zwaar is, kan ik ten volste beaamen. Desalniettemin heb ik enorm genoten van dit jaar en kan ik het een ieder aanraden die zijn praktijkkennis wil verrijken. Mijn dank gaat daarom in de eerste plaats uit naar Bob Papenhuijzen, voormalig directeur van Doc-Direkt. Zijn duwtje in mijn rug heeft ervoor gezorgd dat ik deze stap heb gezet. Hij is een directeur die het als zijn taak ziet om medewerkers te stimuleren om meer uit zichzelf te halen en zich te blijven ontwikkelen. Mijns inziens is dit een taakopvatting die niet alleen bijdraagt aan duurzaam inzetbaarheid, maar ook aanzet tot het kijken over de grenzen van het eigen werk.

De tweede persoon die ik wil bedanken is mijn scriptiebegeleider Vincent Homburg. Zijn begeleiding en geduld hebben ervoor gezorgd dat ik vrij moeiteloos het onderzoeks- en schrijfproces ben doorlopen. Door hem heb ik geleerd anders te kijken naar de bestaande veronderstellingen en geijkte paden in de praktijk. Zijn scherpe wetenschappelijke benadering van onderzoek zie ik als de grootste winst in mijn leerproces. Ook bedank ik Jolien Grandia, die bereid is geweest om als tweede lezer haar bijdrage te leveren aan dit eindproduct.

Verder gaat mijn dank uit naar de projectleider bij Doc-Direkt die samen met mij heeft gereflecteerd op de uitkomsten van mijn onderzoek. En de collega's van HRM bij de directie Ambtenaar en Organisatie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, die mij hebben geholpen bij het formuleren van aanbevelingen.

Last but not least dank ik mijn kinderen, mijn ouders en mijn vrienden die mij in deze drukke periode hebben ontzien en gesteund.

Rest mij iedereen die deze scriptie leest veel leesplezier en inspiratie toe te wensen.

Dresia Benjeddi

Rotterdam, januari 2019

# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Tabellen & Figuren .....	4
<b>1 Inleiding.....</b>	<b>5</b>
1.1 Aanleiding .....	5
1.2 Context.....	6
1.3 Probleemstelling .....	7
1.4 Doelstelling.....	8
1.5 Vraagstelling .....	8
1.6 Relevantie.....	9
1.6.1 Maatschappelijke relevantie.....	9
1.6.1 Organisatorische relevantie.....	10
1.6.3 Wetenschappelijke relevantie .....	10
1.7 Leeswijzer .....	11
<b>2 Literatuurstudie.....</b>	<b>12</b>
2.1 Duurzaam inzetbaarheid via <i>job crafting</i> .....	12
2.2 <i>Job crafting behavior</i> .....	13
2.3 Hulpbronnen.....	14
2.3.1 Structurele hulpbronnen .....	15
2.3.2 Sociale hulpbronnen.....	16
2.4 Taakeisen.....	17
2.4.1 Belemmerende taakeisen .....	18
2.5 Conceptueel model.....	20
2.6 Hypothesen.....	21
<b>3 Methodologische verantwoording .....</b>	<b>22</b>
3.1 Introductie .....	22
3.2 HRM beleid Doc-Direkt.....	23
3.3 Onderzoeksstrategie.....	24
3.4 Aanpak.....	25
3.5 Respons.....	27
3.5.1 Onderzoekspopulatie en steekproef.....	27
3.6 Data analyse .....	28
3.7 Operationalisatie.....	29
Definitie sociale hulpbronnen.....	29
Definitie structurele hulpbronnen.....	30
Definitie belemmerende taakeisen.....	30
Definitie <i>job crafting behavior</i> .....	31
3.7.1 Constructen en items .....	31
3.8 Controle variabelen.....	37
3.9 Betrouwbaarheid en validiteit .....	37
<b>4 Bevindingen en Analyse .....</b>	<b>39</b>
4.1 Inleiding .....	39
4.2 Data .....	39

4.3 Construeren van schalen .....	39
4.4 Gemiddelde waarden en standaarddeviaties .....	40
4.5 Model assumpties .....	42
<i>Homoscedasticiteit</i> .....	43
<i>Normaliteit</i> .....	43
<i>Conclusie</i> .....	43
4.5.1 <i>Multiple lineaire regressie analyse</i> .....	44
4.5.2. <i>Regressie resultaten</i> .....	45
4.5.3 <i>Conclusie</i> .....	45
4.6. Toetsing hypothesen .....	45
4.7 Tussenconclusie .....	46
<b>5 Conclusie en discussie .....</b>	<b>50</b>
5.1 Introductie .....	50
5.2 Beantwoording deelvragen en centrale vraagstelling .....	50
5.2.1 <i>Beantwoording deelvraag 1</i> .....	51
5.2.2 <i>Beantwoording deelvraag 2</i> .....	51
5.2.3 <i>Beantwoording eerste deel van de centrale vraagstelling in dit onderzoek</i> .....	53
5.3 Reflectie op de theorie.....	53
<i>Stap 1: regressie van structurele hulpbronnen op job crafting behavior, met leeftijd en geslacht als controlevariabelen:</i> .....	55
<i>Stap 2: regressie van structurele hulpbronnen op sociale hulpbronnen , met leeftijd en geslacht als controlevariabelen:</i> .....	55
<i>Stap 3 en 4: regressie van Structurele hulpbronnen én sociale hulpbronnen op job crafting behavior, met leeftijd en geslacht als controlevariabelen:</i> .....	55
5.4 Reflectie op de empirie.....	57
5.5 Reflectie op het onderzoek .....	58
5.6 Aanbevelingen.....	60
5.6.1 <i>Aanbevelingen ten aanzien van het bevorderen van autonomie</i> .....	60
5.6.2 <i>Aanbevelingen ter bevordering van ontplooiingsmogelijkheden</i> .....	61
<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>62</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>66</b>

## Tabellen & Figuren

Tabel 1: respons per functiegroep

Tabel 2: definitie sociale hulpbronnen en bijbehorende aspecten

Tabel 3: definitie structurele hulpbronnen en bijbehorende aspecten

Tabel 4: definitie belemmerende taakeisen en bijbehorende aspecten

Tabel 5: definitie *job crafting* en definitie *job crafting behavior*

Tabel 6: constructen en items

Tabel 7: gemiddelden en standaarddeviatie controle variabele hoogopgeleid

Tabel 8: gemiddelden en standaarddeviatie controle variabele geslacht

Tabel 9: descriptives

Tabel 10: regressie resultaten

Tabel 11: stap 1 Baron & Kenny mediatieanalyse

Tabel 12: stap 2 Baron & Kenny mediatieanalyse

Tabel 13: stap 3 en 4 Baron & Kenny mediatieanalyse

Figuur 1: flowchart

Figuur 2: conceptueel model

Figuur 3: gevisualiseerd onderzoeksopzet

Figuur 4: nieuw conceptueel model

## Bijlagen

Afbeelding 1: shapiro-wilk test

Afbeelding 2: histogram normaliteit

Afbeelding 3: plot normaliteit

Afbeelding 4: P-P plot

Afbeelding 5: scatterplot

## 1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding tot dit onderzoek beschreven, gevolgd door een korte omschrijving van de context waarin het onderzoek plaatsvindt. Met de probleemstelling en doelstelling wordt richting gegeven aan het onderzoek. Deze richting wordt door de centrale vraagstelling en deelvragen verder geconcretiseerd. In dit hoofdstuk wordt ook aandacht geschonken aan de relevantie van dit onderzoek, hetgeen uitgeschreven wordt in een maatschappelijke-, organisatorische- en wetenschappelijke relevantie. In de leeswijzer wordt de opbouw van deze scriptie weergegeven en als sluitstuk van dit hoofdstuk wordt de werkwijze in dit onderzoek gevisualiseerd in een flowchart.

### 1.1 Aanleiding

Duurzame inzetbaarheid van rijksambtenaren in het arbeidsproces vormt één van de centrale elementen binnen het personeelsbeleid van de overheid. Toenmalige minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de heer Blok heeft dit onderwerp op de agenda gezet en daarmee aandacht gevraagd voor de duurzame inzetbaarheid van rijksambtenaren. Op 24 november 2015 schreef hij de Tweede Kamer een brief met aanbevelingen (Blok, 2015). Ook in het strategisch personeelsbeleid 2020 van het Rijk staat dat wordt ingezet op duurzame inzetbaarheid van rijksambtenaren (Strategisch personeelsplan ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012). Het belang van duurzame inzetbaarheid wordt tevens in het regeerakkoord (rijksoverheid.nl) onderstreept. Sociale partners in de sector Rijk willen dan ook graag goede afspraken maken rond duurzame inzetbaarheid (rijksoverheid.nl). Op verschillende plekken binnen de rijksoverheid is een kloof te zien tussen de huidige samenstelling van het personeel en de personeelsbehoefte (rijksoverheid.nl). Daarnaast is ten opzichte van de Nederlandse beroepsbevolking de gemiddelde leeftijd hoog bij de overheid (rijksoverheid.nl). Deze ontwikkelingen vragen om actief beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid betekent in staat zijn om huidig en toekomstig werk uit te kunnen en willen blijven voeren met behoud van productiviteit, gezondheid en welzijn (rijksoverheid.nl). Het rijk heeft de afgelopen jaren maatregelen in gang gezet gericht op duurzame inzetbaarheid. Daarbij wordt ingezet op mobiliteit en flexibele inzet van personeel. Ook is er aandacht voor vitaliteit en gezondheid.

De laatste jaren is een brede interesse bij de Rijksoverheid ontstaan voor *job crafting* als concept voor het vergroten van duurzame inzetbaarheid van rijksambtenaren. Achtergrond van de interesse is dat de functie-inhoud van medewerkers snel verandert en vaak breder wordt (aofondsrijk.nl, 2018). Dit is onder andere het gevolg van de veranderende rol van de overheid en reorganisaties. Met *job crafting* kunnen medewerkers zelf hun werk in lijn brengen met hun eigen capaciteiten, voorkeuren en motivatie ten einde een bijdrage leveren aan hun eigen duurzame inzetbaarheid. Door aan *job crafting* te doen kunnen zij zichzelf blijven ontwikkelen en werken aan hun loopbaancompetenties.

Duurzaam inzetbaarheid en mobiliteit staat hoog op de HRM-agenda van Doc-Direkt. In relatie tot duurzaam inzetbaarheid en mobiliteit streeft Doc-Direkt naar medewerkers die zelf regie voeren over hun werk en zelf werken aan hun eigen welbevinden waarbij ze openstaan voor de ruimte die ze krijgen om te leren en zich te ontwikkelen (op weg naar een gezond en vitaal Doc-Direkt, 2017). *Job crafting* is een methode die medewerkers helpt hun, al in meer of mindere mate aanwezige, zelfsturende gedrag optimaal in te zetten dan wel te vergroten (op weg naar een gezond en vitaal Doc-Direkt, 2017). Het is daarom belangrijk om te begrijpen welke medewerkers aan *job crafting* doen en op welke wijze ze dat doen. Tezamen met het verschaffen van inzicht in de factoren die invloed hebben op *job crafting* kan Doc-Direkt door middel van het *Job crafting* inzetten op het vergroten van eigen regie op werk en daarmee een bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

## 1.2 Context

Doc-Direkt is een Shared Service Organisatie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Hierna: BZK) wat zich ten doelt stelt een bijdrage te leveren aan een efficiënt, effectief, innovatief en professioneel documentair informatiemanagement binnen de Rijksoverheid (MPP 2017-2020 Doc-Direkt, 2016). Binnen Doc-Direkt wordt op verschillende manieren aandacht besteed aan personeelsbeleid. Duurzame inzetbaarheid neemt hierin een belangrijke plaats in (Meerjarig personeelsplan 2017-2020 Doc-Direkt, 2016). In het verlengde van het meerjarig personeelsplan (Hierna: MPP) stelt Doc-Direkt zich het doel te zorgen voor toekomstbestendige medewerkers. Onder toekomstbestendige medewerkers wordt verstaan, vitale vakmensen die

duurzaam ingezet kunnen worden en passen binnen de huidige en toekomstige organisatieontwikkelingen van Doc-Direkt (MPP 2017-2020 Doc-Direkt, 2016). Dit doel vormt de directe aanleiding om te onderzoeken welke werkkenmerken van *job crafting* reeds voorkomen dan wel ontbreken bij de medewerkers ten einde hierop vanuit de organisatie gericht en op maat op te kunnen interveniëren.

In dit onderzoek worden de taakeisen en energiebronnen die in de context van Doc-Direkt bepalend zijn *job crafting behavior* door middel van toetsing van hypothesen in kaart gebracht. De uitkomsten bieden aanknopingspunten voor Doc-Direkt om medewerkers duurzaam inzetbaar te krijgen en te houden. Daarnaast kan *job crafting* bijdragen aan een effectievere omgang met veranderingen.

### 1.3 Probleemstelling

Doc-Direkt hecht veel waarde aan de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers en stelt zich hierin actief op. Interne organisatorische ontwikkelingen en de veranderende klantvraag door de digitalisering van de informatiehuishouding, zetten de inzetbaarheid van de huidige medewerkers van Doc-Direkt onder druk ((MPP 2017-2020 Doc-Direkt, 2016). Enerzijds heeft Doc-Direkt te maken met vergrijzing binnen het personeelsbestand, waarbij 50% van de bezetting ouder is dan 55 jaar ((MPP 2017-2020 Doc-Direkt, 2016). Anderzijds doet een groot deel van de medewerker al 25 jaar hetzelfde werk, hetgeen zijn weerslag heeft op de flexibiliteit, kennis en kunde om mee te komen met de ontwikkelingen. Daarnaast is het structurele hoge ziekteverzuim binnen Doc-Direkt tevens een belangrijk punt van aandacht (MPP 2017-2020 Doc-Direkt, 2016). Doc-Direkt streeft naar een duurzaam inzetbare medewerker die:

- kwalitatief en kwantitatief voldoende levert voor nu en in de toekomst;
- mobiel is en open staat voor verandering;
- eigen initiatief neemt en meedenkt over zijn eigen toekomst en die van Doc-Direkt;
- de ruimte krijgt én openstaat om te leren en ontwikkelen (op weg naar een gezond en vitaal Doc-Direkt, 2017).

Ter ondersteuning van dit streven wordt in dit onderzoek en binnen de context van Doc-Direkt, onderzoek gedaan naar de bepalende factoren van *job crafting* bij de



medewerkers van Doc-Direkt. De probleemstelling wordt verder uitgewerkt in de doelstelling en vraagstelling.

#### 1.4 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is de toetsing van de theorie over *job crafting* onder de Doc-Direkt medewerkers, door hypothesen ten aanzien van taakeisen en energiebronnen te confronteren met gegevens uit de survey gehouden onder de Doc-Direkt medewerkers.

In navolging op deze doelstelling worden aanbevelingen aan Doc-Direkt gedaan ten aanzien van de inzet van het concept *job crafting* als onderdeel van strategisch HRM beleid. Dit ten einde de duurzaam inzetbaarheid van de medewerkers bij Doc-Direkt te vergroten.

Vanuit het handelingsperspectief van Doc-Direkt bezien, zal ter afbakening de focus worden gelegd op de factoren waar Doc-Direkt als werkgever op kan interveniëren. De persoonlijke en privé factoren worden in dit onderzoek neutraal weergegeven.

#### 1.5 Vraagstelling

Aan de hand van de doelstelling is voor dit onderzoek de volgende centrale vraagstelling opgesteld.

***Wat zijn de determinanten van job crafting van de medewerkers van Doc-Direkt, en welke aanbevelingen kunnen aan het directieteam van Doc-Direkt worden gedaan ter stimulering van job crafting ?***

De centrale vraagstelling wordt aan de hand van de volgende deelvragen beantwoord.

1. Welke hypothesen ten aanzien van het vóórkomen van *job crafting* zijn af te leiden uit de literatuur?

*De beantwoording van deze deelvraag levert de hypothesen op die in de praktijk van Doc-Direkt worden getoetst.*

2. Tot welke bevindingen leidt de toetsing van de geformuleerde hypothesen aan de uitkomsten uit de survey, gehouden onder medewerkers van Doc-Direkt?

*Op basis van de uitkomsten van de survey worden de hypothesen aangenomen of verworpen. Tevens geven de uitkomsten inzicht in de determinanten van job crafting onder de medewerkers van Doc-Direkt. Hiermee wordt tevens inzichtelijk op welke aspecten geïntervenieerd dient te worden ten einde job crafting onder de medewerkers te stimuleren.*

3. Welke aanbevelingen kunnen op basis van deze bevindingen aan het directieteam van Doc-Direkt worden gegeven?

*In samenspraak met HRM-professionals van BZK worden de bevindingen omgezet in concrete handelingsperspectieven voor het directieteam van Doc-Direkt.*

## **1.6 Relevantie**

### **1.6.1 Maatschappelijke relevantie**

Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen aan de ene kant en de vergrijzing van het personeelsbestand aan de kant spelen een belangrijke rol bij de inzet van medewerkers. Ook de veranderende rol van de Rijksoverheid stelt andere eisen aan de inzet van medewerkers. Medewerkers moeten langer aan de arbeidsmarkt deelnemen als gevolg van de verhoogde pensionleeftijd. Daarnaast moeten medewerkers flexibel inzetbaar zijn als gevolg van reorganisaties.

Het Rijk ziet haar medewerkers als het grootste kapitaal, zoals blijkt uit verschillende HRM-beleidsnota's (HR-praktijk.nl). Om te kunnen meebewegen en in te kunnen spelen op de eisen van de veranderende omgeving is het noodzakelijk dat er wordt ingezet op het versterken van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. *Job crafting* draagt bij aan een betere fit tussen de capaciteiten van de werknemer en diens takenpakket (Tims et al, 2013). Daarnaast toont onderzoek aan dat werknemers een beter herstelvermogen hebben als gevolg van *job crafting*. Dit effect leidt tot verbetering van het welzijn en de gezondheid (Bakker et al., 2012) en tot minder ziekteverzuim (French, 2010).

### 1.6.1 Organisatorische relevantie

Dit onderzoek levert inzichten op die Doc-Direkt handvatten kan bieden om interventies te formuleren die helpen bij het duurzaam inzetten van haar medewerkers. Namelijk het ondersteunen van de duurzaam inzetbaarheid van rijksambtenaar met voor de Rijksoverheid relatief nieuwe concepten zoals *job crafting*. Uit onderzoek blijkt medewerkers die in staat zijn om hun werk te variëren c.q. aan te passen meer werkplezier en betrokkenheid ervaren. *Job crafting* verbetert de inzet van de medewerkers en reduceert het ziekteverzuim (Dorenbosch et al, 2011; French, 2010, Bakker et al 2012).

Deze praktijkstudie kan tevens inzichten verschaffen waar vergelijkbare organisaties in de publieke sector hun voordeel mee kunnen doen.

### 1.6.3 Wetenschappelijke relevantie

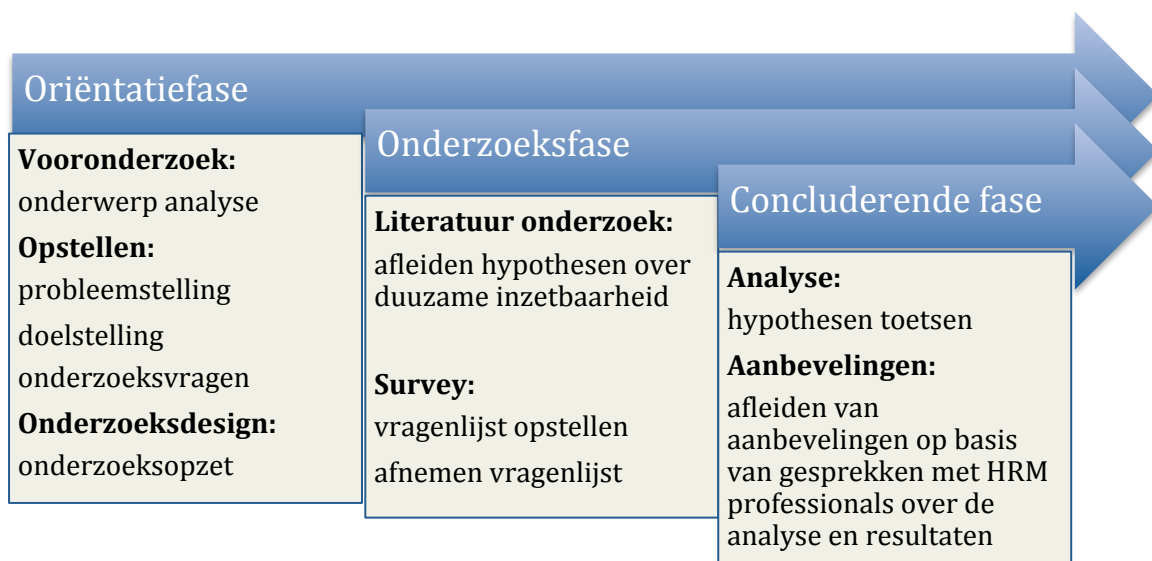
In de wetenschappelijke literatuur zijn diverse onderzoeken verricht naar het verband tussen *job crafting* en duurzame inzetbaarheid. Eerder onderzoeken van onder andere Wrzesniewski & Dutton (2001), maar ook Schaufeli & Taris (2013) hebben laten zien dat *job crafting* positief effect heeft op duurzame inzetbaarheid. Er zijn echter weinig onderzoeken verricht in de praktijksituatie van een uitvoeringsorganisatie van de Rijksoverheid. In dit onderzoek wordt *job crafting* benaderd via de Job Demands- en Resources theorie van Bakker & Demerouti (2007) en voortbordurt op de conceptualisering van Tims, Bakker & Derks (2012).

In dit onderzoek ligt derhalve de focus op een uitvoeringsorganisatie binnen de publieke context en met name op de interventiemogelijkheden vanuit werkgeverskant. Door de hypothesen afgeleid uit de bestaande literatuur te toetsen aan de praktijk van Doc-Direkt wordt vanuit de empirie een bijdrage geleverd aan de wetenschappelijke kennis over *job crafting* van medewerkers in een publieke organisatie. Verwacht wordt dat met deze kennis de bestaande wetenschappelijke literatuur wordt aangevuld, dan wel ontkracht of bevestigd.

## 1.7 Leeswijzer

In navolging op de doelstelling en onderzoeksvragen in hoofdstuk 1 wordt in hoofdstuk 2 het theoretisch kader uiteengezet. Voorafgaand aan het opstellen van het theoretisch kader vindt een literatuurstudie plaats naar de determinanten van *job crafting* en de modellen waarmee dit concept wordt benaderd. De uitwerking van deze literatuurstudie vormt de theoretische lens voor zowel het concept *job crafting* als het model waarmee dit concept wordt benaderd. Uit deze theorie worden hypothesen afgeleid die de grondslag vormen voor het onderzoek in deze scriptie. De uitkomst van de literatuurstudie mondt uiteindelijk uit in een conceptueel model, waarmee hoofdstuk 2 wordt afgesloten. In hoofdstuk 3 volgt de operationalisering en de methode van onderzoek. In dit hoofdstuk wordt ook teruggekeken op de uitvoering van het onderzoek en worden er uitspraken gedaan over de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. De samenvoeging van alle bevindingen is te lezen in de analyse in hoofdstuk 4. Als sluitstuk volgt in hoofdstuk 5 de conclusie en de aanbevelingen, in dit hoofdstuk wordt op een resumerende wijze antwoord gegeven op zowel de centrale vraagstelling als de deelvragen.

In figuur 1 wordt de werkwijze in dit onderzoek gevisualiseerd in een flowchart:



Figuur 1: Flowchart

## 2 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt de theoretische lens weergegeven vanwaar uit gekeken wordt naar het concept *job crafting*. De verkenning in de wetenschappelijke literatuur levert de hypothesen op die getoetst worden in de empirie. De verwachtingen in de hypothesen worden vervolgens weergegeven in een conceptueel model. De uiteenzetting in dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag 1 van dit onderzoek te weten, welke hypothesen ten aanzien van het vóórkomen van *job crafting* zijn af te leiden uit de literatuur?

### 2.1 Duurzaam inzetbaarheid via *job crafting*

In de literatuur is een verscheidenheid aan definities van duurzame inzetbaarheid te vinden. Bovendien wordt het begrip op verschillende wijzen geconceptualiseerd en gemeten. Het lange termijnperspectief is een gemene deler in de definities van duurzame inzetbaarheid. Van Vuuren, Caniëls & Semeijn (2011) definiëren duurzame inzetbaarheid als “de mate waarin men zijn of haar huidige of toekomstige werk kan blijven uitvoeren, dat gerealiseerd kan worden via een fit tussen de individuele werknemer en zijn of haar toekomstige werk”. Eerder onderzoek heeft ook uitgewezen dat duurzame inzetbaarheid bevorderd kan worden door het bieden van verrijkend en uitdagend werk en door rekening te houden met individuele kenmerken (Van Harten, 2016).

Een meer concretere conceptualisering van duurzame inzetbaarheid is die van Tims, Bakker en Derks (2012), namelijk het realiseren van duurzame inzetbaarheid door te doen aan *job crafting*. Job crafting wordt in de literatuur gedefinieerd als, ‘*zelf geïnitieerd gedrag wat medewerkers vertonen met het doel om hun baan in lijn te brengen met hun eigen voorkeuren, motivatie en passie*’ (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Een goede aansluiting (fit c.q. in lijn brengen) is immers essentieel voor de duurzame inzetbaarheid (Schaufeli, 2011).

Onderzoeken hebben ook een positief effect laten zien van *job crafting* op prestaties en welzijn (Tims, Bakker, Derks & Van Rhenen, 2013), hiermee wordt *job crafting* gezien als een veelbelovend instrument om werknemers duurzaam inzetbaar te houden (Brouwer et al., 2012). *Job crafting* leidt in de meeste gevallen ook tot meer uitdagend en betekenisvol werk (Tims, Bakker & Derks, 2013).

## 2.2 Job crafting behavior

Volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) en Tims, Bakker en Derks (2012) kan iedere werknemer aan *job crafting* doen. *Job crafting behavior* is niet gebonden aan functie of rang (Berg et al., 2010). De vraag is meer wat bepaalt of werknemers aan *job crafting* doen, welk gedrag hoort hier bij en hoe kan hier toe aangezet worden? Wrzesniewski en Dutton (2001) omschrijven *job crafting* als "de fysieke en cognitieve veranderingen die individuen maken in de taak of de relationele grenzen van hun werk". Ze onderscheiden drie manieren om aan *job crafting* te doen. *Task crafting* is een manier en betreft de verandering die een medewerker kan aanbrengen in de hoeveelheid in taken en in de inhoud van de taken. Bijvoorbeeld een medewerker die zonder dat het van hem verwacht wordt zich opwerpt om alle nieuwe medewerkers in te werken omdat hij of zij dat leuk vindt om te doen. Een tweede vorm wordt *Relational crafting* genoemd en vindt meer plaats op het relationele niveau en uit zich in de frequentie of intensiteit van de samenwerking met anderen. Een voorbeeld is een medewerker die het belangrijk vindt dat iedereen betrokken wordt bij het nemen van beslissingen over het werk en dat er altijd draagvlak moet zijn voor een beslissing. Het doen van concessies om de werkrelatie goed te houden is dan belangrijker dan het eindproduct. Ten slotte is er een derde manier waarbij de medewerkers hun kijk op hun werk kunnen veranderen, door hier een bepaalde betekenis aan te geven. Deze betekenis kan zowel positief als negatief zijn. Dit wordt ook wel de *Cognitive crafting* genoemd. Een mooi voorbeeld van *cognitive crafting* is de archiefmedewerker die elke dag naar zijn werk gaat om ervoor de zorgen dat een stukje geschiedenis geborgd wordt voor de toekomst.

In meer recent onderzoek wordt de conceptualisatie van Tims en Bakker (2010) gebruikt, die is gebaseerd op het Job Demands-Resources model (hierna: JD-R model) van Bakker & Demerouti (2007) en hun collega's (Nachreiner & Schaufeli, 2001). In deze context wordt *job crafting* gedefinieerd als "de veranderingen in werkkenmerken op fysieke, organisatorisch en sociaal niveau, ten einde een balans aan te brengen in de taakeisen (o.a. werkdruk en tijdsdruk) en de hulpbronnen (o.a. autonomie en feedback) (Bakker, Tims & Derks, 2012; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012; Tims, Bakker & Derks, 2012). Het JD-R model wordt door arbeids- en organisatiepsychologen veelal gebruikt om verschijnselen van werkstress of burn-out te verklaren (Steijn & Groeneveld, 2015). Het model wordt ook gebruikt om concepten

zoals, bevoegenheid en work-engagement te onderzoeken (Steijn & Groeneveld, 2015). Het model wordt door de oorspronkelijke auteurs, Bakker, Schaufeli en Demerouti gebruikt om verklaringen te vinden voor factoren die de duurzaam inzetbaarheid van medewerkers verklaren. Het model kent twee uitgangspunten, namelijk Job Demands, wat staat voor de eisen die het werk met zich meebrengt en Job Resources, wat staat voor de hulpbronnen die de werknemer tot zijn of haar beschikking heeft om het werk te doen. In latere versies van het model zijn persoonlijke hulpbronnen toegevoegd omdat de persoonlijke eigenschappen, zoals optimisme, eigenwaarde en stressbestendigheid mede bepalend zijn bevoegenheid, stress en burn-out (Steijn & Groeneveld, 2015). Dit model is populair vanwege de flexibele toepassing en daardoor grote reikwijdte om onderzoeksvragen te beantwoorden (Schaufeli & Taris, 2013). In tegenstelling tot andere modellen maakt het geen onderscheid tussen specifieke negatieve of positieve werkelementen, maar ziet ieder werkkenmerk als potentiële bron van werkstress of energie (Schaufeli & Taris, 2013). Het JD-R model maakt ook geen strikt onderscheid in de waardering van de uitkomsten van werkeisen of energiebronnen. In het model gaat het vooral om de interactie en de balans tussen beide aspecten. Wanneer er sprake is van een balans tussen de werkeisen en hulpbronnen, zal een medewerker minder snel overvraagd worden en energiever te werk gaan (Schaufeli & Taris, 2013).

In de volgende sub-paragrafen wordt nader ingezoomd op de determinanten die in dit onderzoek bepalend zijn voor *job crafting behavior*. De geselecteerde determinanten vallen tevens binnen de meest voorkomende en belangrijke werkkenmerken zoals opgenomen in het JD-R model (Tims, Bakker & Derks, 2013).

### **2.3 Hulpbronnen**

Hulpbronnen verwijzen naar de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die, aanhoudende lichamelijke en/of psychische energie vereisen (Bakker, 2009 in Schaufeli & Taris, 2013). Hulpbronnen worden gedefinieerd als de aspecten die helpen bij het bereiken van werk gerelateerde doelen en die persoonlijke groei en ontwikkeling kunnen stimuleren (Tims, Bakker & Derks, 2013). Schaufeli en Taris (2013) onderscheiden twee vormen van hulpbronnen, structurele hulpbronnen en sociale hulpbronnen. Voorbeelden van structurele hulpbronnen zijn, autonomie, afwisseling en

ontplooiingsmogelijkheden. Feedback en sociale steun van collega's en coaching door leidinggevende zijn voorbeelden van sociale hulpbronnen (Tims, Bakker & Derks, 2013).

Een werkomgeving met veel energiebronnen werkt stimulerend op de bereidheid van medewerkers om goed werk te leveren (Meijman & Mulder, 1998). Hulpbronnen zijn niet alleen instrumenten om werkdoelen te bereiken, maar dienen ook als buffer voor de negatieve impact van werkeisen (Bakker & Demerouti, 2007). Een gebrek aan energiebronnen bemoeilijkt het voor de werknemer om goed te kunnen inspelen op de werkeisen om zijn werkdoelen te behalen. Een nevengevaar is dat dit gebrek kan leiden tot mentale distantie in de vorm van cynisme, wat een motivationele component is van burn-out (Schaufeli & Taris, 2013).

### 2.3.1 Structurele hulpbronnen

Autonomie is volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) een belangrijke determinant van *job crafting behavior*. De mate van autonomie werd verschillende malen positief in verband gebracht met *job crafting behavior* (Petrou et al., 2012; Tims, Bakker & Derks, 2013). Wanneer werknemers zelf kunnen beslissen hoe zij omgaan met hun taakeisen en hier een eigen invulling aan kunnen geven, kunnen zij zelf naar draagkracht hun werktempo en inspanningsniveau bepalen (Schaufeli & Bakker, 2007). Op deze wijze draagt autonomie in het werk bij aan het welzijn en de gezondheid van de werknemer. Bakker et al. (2005) stellen dat een hoge mate van autonomie in het werk positief gecorreleerd is met het vermogen om, om te gaan met stressvolle situaties.

Beperking van de autonomie van medewerkers door bijvoorbeeld managementcontrole werkt belemmerend op de individuele mogelijkheid tot *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Meerdere onderzoeken wijzen uit dat autonomie een voorspellende factor is in het *job crafting behavior* van zowel individuen als van teams (Lena, Appelbaum & Schevchuk, 2009; Ghitulescu, 2006).

In het JD-R model wordt autonomie als structurele hulpbron weergegeven en als een positieve effect op *job crafting behavior* onderbouwd. Het ervaren van autonomie stelt medewerkers in staat om job demands (taakeisen) en job resources (hulpbronnen) in te zetten naar behoefte (Leana, Appelbaum & Schevchuk, 2009). Zelf kunnen beslissen



over hoe om te gaan met de gestelde taakeisen helpt in het omgaan met hoge taakeisen (Bakker et al., 2005) en vormt daarmee een belangrijke buffer voor hoge taakeisen (Xanthopoulou et al., 2007). Autonomie bevordert niet alleen *job crafting* behavior, maar maakt het ook makkelijker om met stressoren op het werk om te gaan.

Niet alleen autonomie is een voorspellende factor in het *job crafting behavior*, maar ook het aspect ontplooiingsmogelijkheden. Om de mentale energie van medewerkers op peil te houden wordt het management vaak aangeraden om een werkomgeving te creëren met voldoende hulpbronnen en werknemers te stimuleren om zelf hulpbronnen te vergaren zodat ze hun werk goed kunnen uitvoeren en gemotiveerd blijven om zich in te zetten, te leren en te ontwikkelen (Tims, Bakker & Derks, 2013).

Op basis van het gestelde in deze paragraaf kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld.

**Hypothese 1:**

Structurele hulpbronnen hebben een positieve invloed op de *job crafting behavior* van de medewerkers van Doc-Direkt.

*De confrontatie tussen de uitkomsten van de survey met deze hypothese geeft de mate weer waarin de medewerkers structurele hulpbronnen inzetten om hun job te craften.*

**2.3.2 Sociale hulpbronnen**

Sociale hulpbronnen hebben betrekking op de sociale aspecten in het werk en beslaan het geheel van alle sociale, emotionele en instrumentele hulp wat een medewerker tot zijn beschikking heeft en/of daadwerkelijk krijgt (van der Ploeg, 2005). Deze steun kan zowel functioneel als informeel verkregen worden van zowel collega's als van leidinggevende. Steun van collega's vindt vaak plaats in de vorm van vriendschappen, hulp en troost (Jacobs & Dodd, 2003). De steun van leidinggevende wordt meer ervaren wanneer er sprake is van gewenste mentoring, waardering en taakbegeleiding (Jacobs & Dodd, 2003).

Leidinggevendenden spelen een belangrijke rol in het bevorderen van *job crafting behavior*. Naast het bieden van steun kunnen zij door middel van het stimuleren en motiveren de medewerkers aanzetten tot het aangaan van nieuwe uitdagingen in het werk. Uitdagingen op het gebied van nieuwe taken, ontwikkelingsmogelijkheden, maar ook het openstaan voor feedback op hun functioneren (Bipp & Demerouti, 2015). De rol van de leidinggevende gaat verder dan alleen het stimuleren en motiveren tot *job crafting behavior*. Inzicht in wat de medewerkers beweegt tot *job crafting* en inzicht in de capaciteiten en mogelijkheden van de medewerkers is belangrijk voor het vinden van een balans tussen het aansporen tot uitdagingen en *job crafting behavior* (Bipp en Demerouti, 2015).

De hulpbronnen sociale steun en coaching hebben niet alleen een positief effect op *job crafting behavior*, maar dragen ook bij aan het verlagen van de werkdruk (Hakanen, Seppälä & Peeters, 2017). Wanneer je als werknemer de steun voelt van je leidinggevende en/of collega's kan dit ervoor zorgen dat je beter zal presteren, meer gemotiveerd bent en jezelf ook verder kan ontwikkelen (Bakker & Demerouti, 2007). Naar aanleiding van deze inzichten over de hulpbronnen, steun en coaching worden voor Doc-Direkt de volgende hypothesen opgesteld.

**Hypothese 2:**

Sociale hulpbronnen hebben een positieve invloed op de *job crafting behavior* van de medewerkers van Doc-Direkt.

*De confrontatie tussen de uitkomsten van de survey met deze hypothese geeft weer in welke mate de medewerkers gebruik maken van de steun van hun collega's en coaching van hun leidinggevende ten einde hun job te craften.*

**2.4 Taakeisen**

Volgens de definitie van Bakker et al. (2017) zijn taakeisen (lees hier ook werkeisen) werkkenmerken die stress of gezondheidsklachten kunnen veroorzaken wanneer deze de vaardigheden van de werknemer overstijgen (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Deze taakeisen kunnen zowel fysiek, sociaal als organisatorische

van aard zijn. Hoge taakeisen kosten energie en wanneer een werknemer hier frequent aan wordt blootgesteld kan dit leiden tot psychologische of lichamelijke klachten (Tims, Bakker & Derks, 2013). Voorbeelden van taakeisen zijn, werkdruk, emotionele taakeisen, mentale taakeisen en fysieke taakeisen.

Zoals de definitie van Bakker et al., (2017) al stelt kunnen taakeisen stress of gezondheidsklachten veroorzaken, maar zijn ze niet per definitie te classificeren als negatief. Van negatieve gevolgen is alleen sprake wanneer een werknemer overvraagd wordt en daarbij onvoldoende ondersteund wordt door hulpbronnen of onvoldoende tijd heeft om van hoge werkeisen te herstellen. Hoge taakeisen kunnen namelijk ook als een uitdaging gezien worden om te leren en verder te ontwikkelen (Schaufeli & Taris, 2013). LePine en Jackson (2004) maken een onderscheid tussen twee soorten van taakeisen, namelijk uitdagende taakeisen en belemmerende taakeisen. Voorbeelden van uitdagende werkeisen zijn, werkdruk, tijdsdruk en verantwoordelijkheid. Rolconflict, rolambigüiteit en bureaucratie, zijn voorbeelden van belemmerende werkeisen. Beide vormen zijn als spanningsvol te typeren, daar waar uitdagende taakeisen aanzetten tot leren, ontwikkelen en groei, staan de belemmerende taakeisen deze aspecten in de weg. Hierdoor kan gesteld worden dat het niet altijd wenselijk is om de uitdagende aspecten van een baan te verminderen, maar in meer specifieke zin te zorgen voor het verlagen van de belemmerende taakeisen en daar waar voldoende balans is aan te brengen, de uitdagende taakeisen zelfs te verhogen of hoog te houden (Schaufeli & Taris, 2013).

#### **2.4.1 Belemmerende taakeisen**

Werkdruk wordt gedefinieerd als: “ *het geheel van werkkenmerken en werksituaties, die het belastend karakter van werk bepalen*’ (Jetten, 2003). Werkdruk wordt vaak ervaren wanneer er sprake is van hoge werkdruk. Hoge werkdruk kan het functioneren van medewerkers negatief beïnvloeden en leiden tot stress of zelfs tot een burn-out ((Tims, Bakker & Derks, 2013). Niet alleen een hoge werkdruk, maar ook conflict op de werkvloer wordt als een van de belangrijkste bron gezien voor stress en burn-out (Bakker & Demerouti, 2007). Volgens Houtman en Stege (2015) is hoge werkdruk een risico voor de gezondheid, zeker als het gecombineerd is met beperkte zeggenschap of beperkte regelmogelijkheden. Het gevoel van een gebrek aan autonomie in het uitvoeren van het werk is ook een oorzaak van ervaren werkdruk (Houtman & Stege, 2015).

Werkstress ontstaat als de werknemer niet langer in staat is aan de taakeisen te voldoen (Schaufeli & Taris, 2013).

Zoals reeds eerder gesteld hoeft werkdruk niet per se een negatieve betekenis te hebben. Werkdruk kan ook als positief gezien worden gezien, wanneer deze een uitdaging vormt voor de medewerker. In de positieve zin kan werkdruk ook gezien worden als een uitdagende taakeis die uitdaagt tot ontwikkeling en leren (Schaufeli & Taris, 2013; LePine & Jackson, 2004). Hakanen, Seppälä en Peeters (2017) bevestigen met hun onderzoek dat *job crafting* de negatieve effecten van een hoge kwantitatief werkdruk kan beperken door het vragen van sociale steun en de ervaren werkdruk te zien als ontwikkelingsmogelijkheden en nieuwe uitdagingen. Autonomie om het werk naar eigen inzichten en wensen uit te voeren is een manier om met werkdruk om te gaan en kan de negatieve effecten van werkdruk bufferen (Schaufeli & Taris, 2013). Petrou et al. (2012) toonden in hun studie aan dat op dagen waarbij de autonomie en werkdruk hoog waren, werknemers hun taakeisen verlagen en meer hulpbronnen opzoeken.

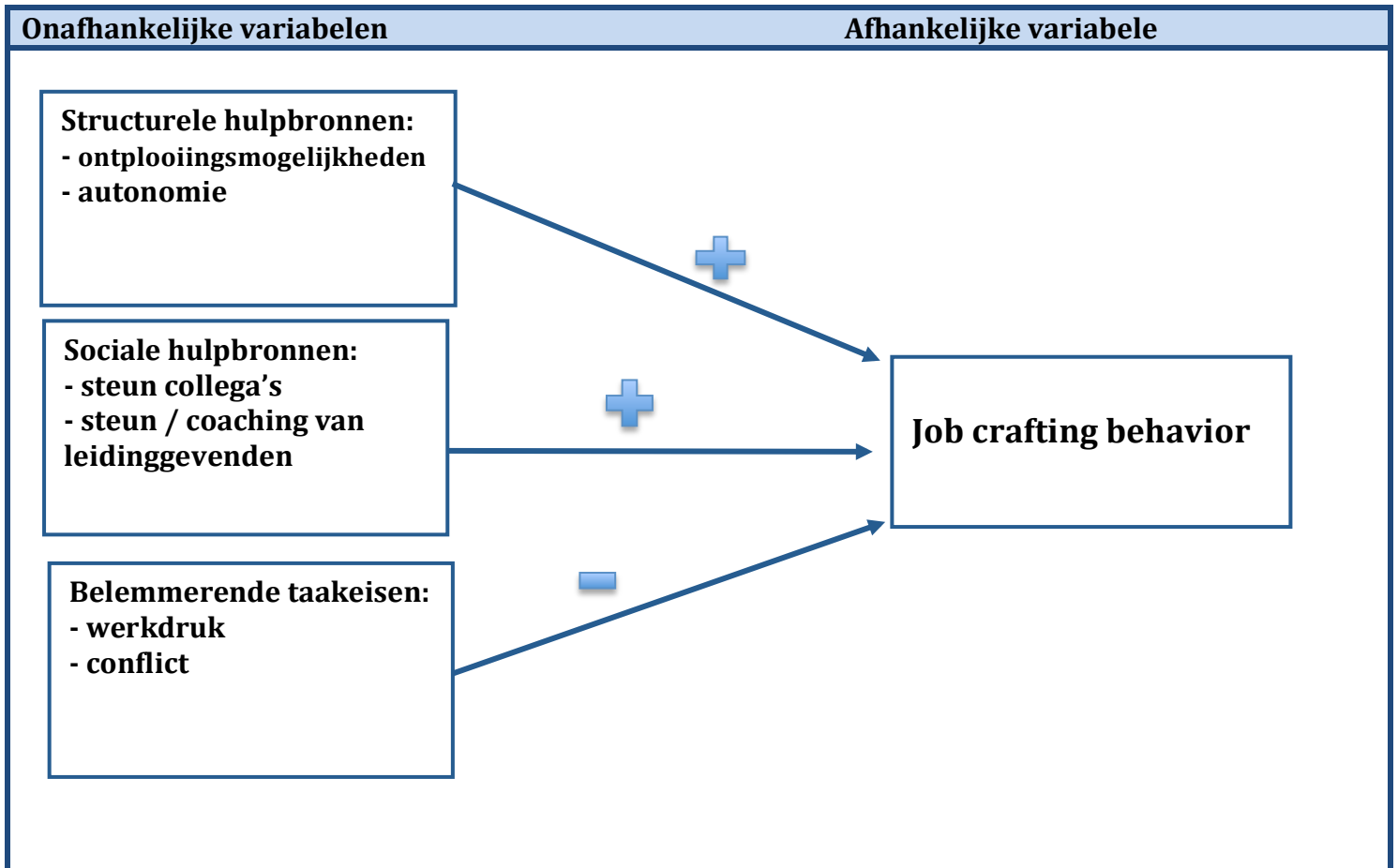
Op basis van het gestelde in deze paragraaf kan de volgende hypothese worden opgesteld.

**Hypothese 3:**

Belemmerende taakeisen hebben een negatieve invloed op de *job crafting behavior* van de medewerkers van Doc-Direkt.

*De confrontatie tussen de uitkomsten van de survey met deze hypothese geeft weer in welke mate de werkdruk van invloed is op job crafting behavior van de medewerkers.*

## 2.5 Conceptueel model



Figuur 2: conceptueel model

## 2.6 Hypothesen

De theoretische uiteenzetting in dit hoofdstuk levert een drietal hypothesen op die in de praktijk van Doc-Direkt worden getoetst. Met de formulering van deze hypothesen wordt antwoord gegeven op deelvraag 1 van dit onderzoek namelijk, welke hypothesen ten aanzien van het vóórkomen van *job crafting* zijn af te leiden uit de literatuur? Onderstaande hypothesen worden in dit onderzoek geconfronteerd met de uitkomsten van de survey ten einde conclusies te kunnen trekken over de determinanten van *job crafting* binnen de context van Doc-Direkt.

### **Hypothese 1:**

Structurele hulpbronnen hebben een positieve invloed op de *job crafting behavior* van de medewerkers van Doc-Direkt.

### **Hypothese 2:**

Sociale hulpbronnen hebben een positieve invloed op de *job crafting behavior* van de medewerkers van Doc-Direkt.

### **Hypothese 3:**

Belemmerende taakeisen hebben een negatieve invloed op de *job crafting behavior* van de medewerkers van Doc-Direkt.

### 3 Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt naast het operationaliseren van de theoretische concepten teruggeblikt op de onderzoeksstrategie, de methode en de gebruikte technieken in dit onderzoek. Na een resumerende introductie op *job crafting behavior* in paragraaf 3.1 ga ik in paragraaf 3.2 kort in op het HRM beleid van Doc-Direkt. Het HRM beleid van Doc-Direkt is het referentiekader waar later in hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5 op wordt gereflecteerd. In paragraaf 3.3 wordt de onderzoeksstrategie uiteengezet en in paragraaf 3.4 geef ik mijn aanpak in dit onderzoek weer. Paragraaf 3.5 gaat in op de respons in dit onderzoek, gevolgd door een uiteenzetting van de onderzoekspopulatie en steekproef. In paragraaf 3.6 ga ik in op de gebruikte software waarmee de data is verwerkt en geanalyseerd. De centrale theoretische concepten in dit onderzoek worden in paragraaf 3.7 gedefinieerd en meetbaar gemaakt. Een toelichting op de gebruikte controle variabelen volgt in paragraaf 3.8. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf 3.9 waar wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

#### 3.1 Introductie

Uitgangspunt voor de hypothesen in dit onderzoek is dat het inzetten dan wel verhogen van structurele- en sociale hulpbronnen en het verlagen van belemmerende taakeisen een positieve invloed heeft op *job crafting behavior*. In navolging hierop wordt gesteld dat *job crafting behavior* op een positieve wijze bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De mate waarin werknemers in deze veranderingen al *craftend* de aansluiting met het werk weten te behouden, beschouwen we in dit onderzoek als een belangrijk onderliggend mechanisme van duurzame inzetbaarheid. De invloed van *job crafting* op duurzame inzetbaarheid wordt hier niet getoetst maar als basis gebruikt voor het doen van aanbevelingen aan het directieteam/management.

In dit onderzoek staat *job crafting behavior* centraal, waarbij zelf geïnitieerd gedrag van medewerkers ten aanzien van aanpassing in hun werk, via het JD-R model wordt benaderd. Het JD-R model wordt in dit onderzoek gebruikt als raamwerk van alle werkkenmerken in de categorie hulpbronnen en taakeisen. Door de brede toepasbaarheid wordt het model veel gebruikt voor organisatieonderzoek ten behoeve van praktisch organisatieadvies (Schaufeli & Taris, 2013). In dit onderzoek vormt het JD-R model de basis voor de vragenlijst die wordt uitgezet onder de medewerkers van

Doc-Direkt. Het JD-R model wordt in haar generieke vorm in dit onderzoek ingezet om de werkkenmerken onder de medewerkers van Doc-Direkt, te kwalificeren als hulpbronnen en/of taakeisen. De afhankelijke variabele, *job crafting behavior* wordt met 19 gevalideerde vragen gemeten die eerder in de wetenschap zijn gebruikt om de betreffende variabele te meten.

### 3.2 HRM beleid Doc-Direkt

Doc-Direkt heeft in haar HRM beleid aandacht voor duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers. De visie van Doc-Direkt is gericht op vitale vakmensen die toekomstbestendig zijn en meegaan met de ontwikkelingen. Gestreefd wordt naar een medewerker die duurzaam inzetbaar is, eigen initiatief neemt in zijn werk en meedenkt over zijn eigen toekomst en die van Doc-Direkt (MPP 2017-2020, Doc-Direkt, 2016). Het HRM beleid richt zich op het vergroten van de eigen regie op het werk, dit vanuit de visie dat de medewerker zelf aan zet is om te werken aan zijn of haar loopbaan en inzetbaarheid. Doc-Direkt zet in haar HRM beleid daarom in op een gedeelde verantwoordelijkheid waarbij de medewerkers zelf werken aan hun eigen welbevinden en waarbij ze openstaan voor de ruimte die ze krijgen om te leren en zich te ontwikkelen (op weg naar een gezond en vitaal Doc-Direkt, 2017). Ten aanzien van het vergroten van de autonomie van medewerkers om zelf te kunnen bepalen hoe ze invulling geven aan het werk experimenteert Doc-Direkt met het concept *team-job craften*. Dit houdt in dat medewerkers in teamverband of als projectleden zelf bepalen hoe ze de taken onderling verdelen. Uitgangspunt bij de verdeling is dat er gekeken wordt naar welke taken het beste bij iemand passen. Ook het rouleren van taken kan aan de orde zijn bij de taakverdeling. Op deze manier wordt ingezet op het vergroten van de verantwoordelijkheid onder de medewerkers van bewerken om zelf invulling te geven aan het werk en tot taakverrijking te bewerkstelligen. Dit concept wordt vooralsnog alleen ingezet bij de afdeling Bewerken.

Het HRM beleid van Doc-Direkt ten aanzien van een duurzaam inzetbare medewerker richt zich op twee doelen. Enerzijds streeft men naar een medewerker die kwalitatief en kwantitatief voldoende levert voor de organisatie en meegaat met de ontwikkelingen die de digitalisering van de informatiehuishouding met zich meebrengt. Anderzijds wordt ingezet op een vitale medewerker die mobiel is, regie voert op haar of zijn werk en open

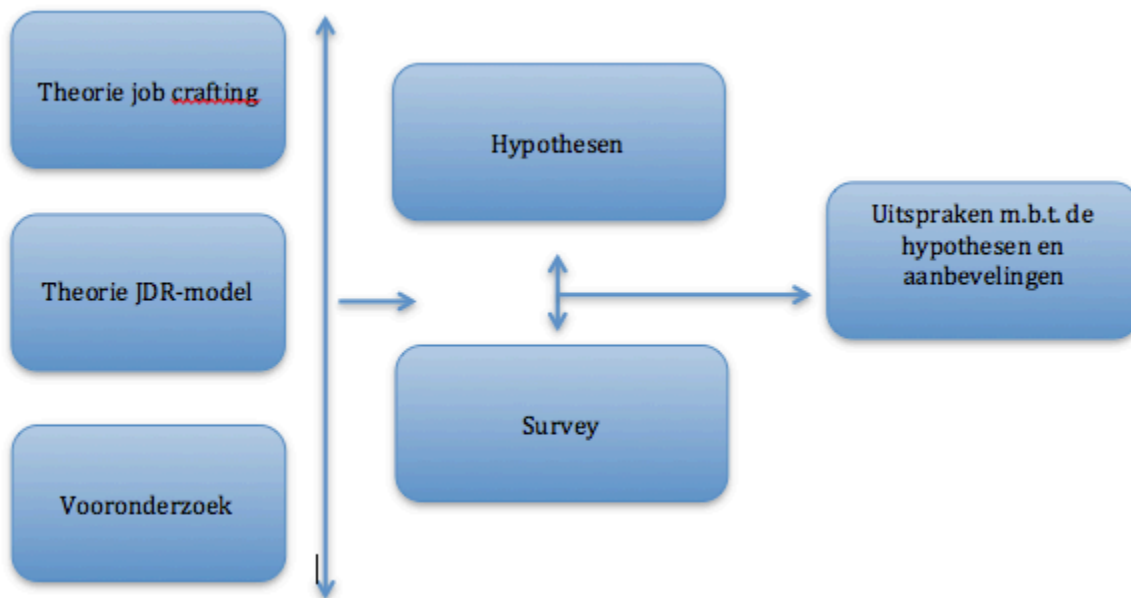


staat voor verandering. Door beide doelen na te streven tracht men tevens een reductie van het ziekteverzuim te bewerkstelligen.

### 3.3 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is deductief van aard en betreft een kwantitatief onderzoek met een survey als onderzoeksstrategie. In navolging op de doelstelling, die bepalend is voor de onderzoeksopzet (Van Thiel, 2015), worden hypothesen die afgeleid worden uit de literatuur geconfronteerd met data uit de empirie. De data uit de empirie worden door middel van een survey in kaart gebracht. De vragen in de survey zijn o.a. ontleend aan de gevalideerde *Job Crafting* Vragenlijst van Tims, Bakker en Derks (2012). Deze vragenlijst meet hoe vaak er gebruik wordt gemaakt van de werkkenmerken van *job crafting*. De vragenlijst is ontwikkeld voor wetenschappelijke toepassingen. Deze *Job Crafting* vragenlijst past goed binnen de Job Demands- resources model (hierna: JD-Rmodel) (Tims, Bakker & Derks, 2012.). Het JD-R model wordt onder andere gebruikt om verklaringen te vinden voor factoren die de duurzaam inzetbaarheid van medewerkers verklaren. Het concept *job crafting behavior* wordt gemeten met de gevalideerde Three-factor Job Crafting Questionnaire van Semp en Vella-Broderick (2013).

Het onderzoeksobject bestaat in dit onderzoek uit de medewerkers van Doc-Direkt. Door de survey onder alle medewerkers uit te zetten wordt een zo goed mogelijk beeld gegenereerd. De combinatie van een survey en een single casestudie als onderzoeksstrategie maakt het mogelijk om te komen tot een omvangrijke omschrijving van het onderzoeksfenomeen (Van Thiel, 2015). De uitkomsten en analyse van het onderzoek worden met HRM-professionals van BZK besproken ten einde te komen tot aanbevelingen voor Doc-Direkt. In figuur 3 wordt de onderzoeksopzet gevisualiseerd.



Figuur 3: Gevisualiseerd onderzoeksopzet

### 3.4 Aanpak

De keuze voor een kwantitatief onderzoek in deze scriptie is gelegen in het feit dat er in de wetenschap al veel onderzoek is gedaan naar de determinanten van *job crafting*. Een deductief onderzoek met een survey als onderzoeksstrategie is daarom een bewuste keuze geweest. Met een survey kan een groot aantal data vergaard worden, die vervolgens op een statistische wijze geordend en geanalyseerd kan worden (Van Thiel, 2015). De bestaande verbanden uit de theorie zijn getoetst aan de empirie van Doc-Direkt door middel van de verkregen data uit de survey gehouden onder alle medewerkers van Doc-Direkt.

Voordat de survey is uitgezet, is aan een zestal medewerkers met verschillende functies gevraagd de vragenlijst in te vullen en te beoordelen of de items (vragen) helder en begrijpelijk geformuleerd zijn. Deze exercitie was nodig omdat items waarmee *job crafting behavior* zijn gemeten eigenhandig vertaald zijn uit het Engels. Alle zes medewerkers gaven aan geen toelichting nodig te hebben op de gestelde items, deze konden probleemloos worden beantwoord. Tevens is aan vier van de zes medewerkers gevraagd bij te houden hoeveel tijd ze nodig hebben gehad om alle vragen in te vullen. Bij de overige twee medewerkers heb ik zelf getimed. De tijd die de medewerkers nodig hebben gehad om de vragen te beantwoorden lag tussen de vijf en acht minuten. Op

basis hiervan is gekozen om in het begeleidend mailtje een tijdsinvestering aan te geven van minimaal vijf minuten en maximaal tien minuten. Als laatste stap is de survey voorgelegd aan de AVG functionaris van BZK. De controle variabelen leveren namelijk gegevens op waarmee de identiteit van medewerkers mogelijk te achterhalen is wanneer deze gegevens naast het personeelsbestand zouden worden gelegd. Omdat hier geen sprake van is en de online tool waarmee de survey is uitgezet zo is ingesteld dat het geen email-adressen opslaat, is de survey voldoende AVG proof bevonden.

De survey is met een online tool (Google Survey) per mail uitgezet bij alle medewerkers van Doc-Direkt. De mail is op persoonlijke titel uitgezet waarbij een beroep is gedaan op de medewerkers om te helpen bij een onderzoek in het kader van het afstuderen. Voor deze persoonlijke benadering is bewust gekozen om een duidelijk onderscheid te maken met onderzoeken die door het management zelf worden uitzet. In de mail is een korte toelichting gegeven op het concept *job crafting* en kort uitgelegd waarom een hoog respons belangrijk is voor het onderzoek. Tevens is aangegeven dat de uitkomsten anoniem worden verwerkt. Om een zo hoog mogelijke respons te bewerkstellingen zijn een aantal sleutelfiguren in de organisatie benaderd met de vraag te helpen bij het aansporen van medewerkers om de survey in te vullen.

De uitkomsten van het onderzoek zijn besproken met de projectleider die binnen Doc-Direkt werkt aan bevordering van duurzame inzetbaarheid vanuit het perspectief om het ziekteverzuim te beheersen ten einde betere organisatieresultaten te bewerkstelligen. De uitkomsten zijn ook besproken met de HRM adviseurs van de directie, Ambtenaar en Organisatie van BZK. Samen met de projectleider en de HRM adviseurs is gereflecteerd op de uitkomsten. Tijdens deze reflectie werd duidelijk dat zowel autonomie als duurzaam inzetbaarheid vanuit verschillende perspectieven bekeken kan worden en dat het nogal wat uitmaakt vanuit welk perspectief deze twee concepten benaderd worden. Gaat het om duurzaam inzetbaarheid om de doelen van de organisatie te bewerkstelligen of streef je naar autonomie en duurzaam inzetbaarheid om de medewerkers bevlogen en vitaal te houden? En wat betekent de uitkomst van deze discussie dan voor de organisatiedoelen. Het een hoeft het ander niet uit te sluiten, maar de nuance bepaalt wel hoe de uitkomsten in dit onderzoek worden geïnterpreteerd. In de tussenconclusie in paragraaf 4.6 wordt binnen de context van

Doc-Direkt duiding gegeven aan de uitkomsten van dit onderzoek. De aanbevelingen in hoofdstuk 5 zijn in samenspraak met de HRM adviseurs geformuleerd, het merendeel van deze aanbevelingen wordt ondersteund door de literatuur over *job crafting*.

### 3.5 Respons

De eerste mail is vlak voor het aanbreken van de zomerperiode op 23 juli 2018 uitgezet. De verwachting dat medewerkers in de zomerperiode eerder geneigd zijn om de tijd te nemen om een survey in te vullen is waargemaakt, het respons op de eerste mail leverde op 31 juli een aantal op van 97 (n = 97). De herinneringsmail die na de zomerperiode, op 6 september is uitgezet leverde een respons op van 23 (n = 23). In totaal hebben 120 medewerkers de survey ingevuld (n = 120).

#### 3.5.1 Onderzoekspopulatie en steekproef

In Nederland heeft iedereen recht op informatie van de overheid. Overheidsinformatie moet transparant en toegankelijk zijn voor iedereen, als interne dienstverlener van de rijksoverheid helpt Doc-Direkt hierbij. Zij beheert en bewerkt informatie op papier en digitaal en doet dit vanuit vier locaties te weten, Winschoten, Apeldoorn, Rijswijk en Den Haag. In totaal werken er zo'n 360 medewerkers in verschillende functies en rollen. De grootste functiegroep binnen Doc-Direkt bestaat uit bewerkers, deze groep telt zo'n 190 medewerkers. De afdeling Digitale Informatiehuishouding telt op het moment 100 medewerkers en bestaat voornamelijk uit adviseurs. De afdeling beheer staat met 40 medewerkers op de derde plaats. De overige functiegroepen bestaan uit kleinere aantallen en werken veelal afdeling overstijgend. In de survey zijn deze functies en rollen als controlevariabele opgenomen, alle respondenten hebben aangegeven tot welke functiegroep ze behoren. Deze gegevens hebben geen rol gehad in de analyse en zijn enkel in de discussie en reflectie gebruikt om de uitkomsten binnen de context van Doc-Direkt te kunnen duiden. Van de 360 medewerkers hebben 120 medewerkers de survey ingevuld, dit is 33,3% van de totale populatie van Doc-Direkt. In onderstaand tabel is de steekproef per functiegroep weergegeven, deze uitkomst is enkel als achtergrond informatie meegenomen in de discussie en reflectie in hoofdstuk 5.

<b>Functiegroep</b>	<b>Aantal responses</b>
Leidinggevende	13
Adviseurs digitale informatiehuishouding	29
Medewerker bewerken	29
Medewerker beheer	16
Relatiebeheer	2
Ondersteuning	14
Medewerker scanunit	2
Functioneel beheer	10
Coördinerend medewerker	2
Registratie/Recordmanagement	3

Tabel 1: respons per functiegroep

### 3.6 Data analyse

De data in dit onderzoek is verwerkt en geanalyseerd met het statistisch programma SPSS van IBM, versie 25. De survey is met de online tool, Google Survey, per mail uitgezet bij alle medewerkers. Google Survey is zo ingesteld dat de vragenlijst pas verzonden kan worden als alle items beantwoord zijn. Om de drempel tot het invullen van de vragenlijst te verlagen is deze mogelijkheid bij de controle variabelen niet gebruikt. Dit heeft geresulteerd in een respons van 100% op alle theoretische items en een aantal missing values bij de controle items, namelijk 5 missing values bij functieverblijftijd en 1 missing value bij leeftijd.

### 3.7 Operationalisatie

In deze paragraaf worden de centrale concepten in dit onderzoek en de onderliggende dimensies gedefinieerd en meetbaar gemaakt. Tevens wordt de uitkomst van de betrouwbaarheidsanalyse van de constructen en items beschreven.

#### *Definitie sociale hulpbronnen*

<b>Definitie sociale hulpbronnen:</b> <i>Aspecten van het werk die helpen bij het bereiken van werkgerelateerde doelen en die persoonlijke groei en ontwikkeling kunnen stimuleren en die de negatieve impact van hoge taakeisen kunnen bufferen (Bakker &amp; Demerouti, 2007).</i>	
<b>Onafhankelijke variabelen:</b>	<b>Definitie onafhankelijke variabelen:</b>
Sociale steun collega's	De sociale, emotionele en instrumentele hulp wat een medewerker, formeel dan wel informeel, tot zijn beschikking heeft en/of daadwerkelijk krijgt van zijn collega's (van der Ploeg, 2005). Deze steun vindt vaak plaats in de vorm van vriendschappen, hulp en troost (Jacobs & Dodd, 2003).
Sociale steun leidinggevenden	De sociale, emotionele en instrumentele hulp wat een medewerker, formeel dan wel informeel, tot zijn beschikking heeft en/of daadwerkelijk krijgt van zijn leidinggevende (van der Ploeg, 2005). De steun van leidinggevende wordt meer ervaren wanneer er sprake is van gewenste mentoring, waardering en taakbegeleiding (Jacobs & Dodd, 2003).
Coaching leidinggevenden	Het bieden van steun door middel van het stimuleren en motiveren om de medewerkers aan te zetten tot het aangaan van nieuwe uitdagingen in het werk. Uitdagingen op het gebied van nieuwe taken, ontwikkelingsmogelijkheden, maar ook het geven van feedback op hun functioneren (Bipp & Demerouti, 2015).

Tabel 2: Definitie sociale hulpbronnen en bijbehorende aspecten

### Definitie structurele hulpbronnen

<b>Definitie structurele hulpbronnen:</b> <i>Aspecten van het werk die helpen bij het bereiken van werkgerelateerde doelen en die persoonlijke groei en ontwikkeling kunnen stimuleren en die de negatieve impact van hoge taakeisen kunnen bufferen (Bakker &amp; Demerouti, 2007).</i>	
<b>Onafhankelijke variabelen:</b>	<b>Definitie onafhankelijke variabelen:</b>
Autonomie	Werknemers die zelf kunnen beslissen hoe zij omgaan met hun taakeisen en hier een eigen invulling aan kunnen geven en naar draagkracht hun werktempo en inspanningsniveau kunnen bepalen (Schaufeli & Bakker, 2007).
Ontplooiingsmogelijkheden	Een werkomgeving met hulpbronnen die werknemers stimuleert om zelf hulpbronnen te vergaren zodat ze hun werk goed kunnen uitvoeren en gemotiveerd blijven om zich in te zetten en te ontwikkelen (Tims, Bakker & Derks, 2013).

Tabel 3: Definitie structurele hulpbronnen en bijbehorende aspecten

### Definitie belemmerende taakeisen

<b>Definitie belemmerende taakeisen:</b> <i>Werkkenmerken die stress of gezochtheidsklachten kunnen veroorzaken wanneer ze de vaardigheden van de werknemer overstijgen (Bakker, Hakanen, Demerouti &amp; Xanthopoulou, 2007).</i>	
<b>Onafhankelijke variabele:</b>	<b>Definitie onafhankelijke variabelen:</b>
<b>Belemmerende taakeisen:</b> Conflict	Conflicten op de werkvloer die leiden tot stress en burn-out verschijnselen bij medewerkers (Bakker & Demerouti, 2007).
Werkdruk	Werkdruk zijn de taakeisen die stress of gezondheidsklachten kunnen veroorzaken wanneer deze de vaardigheden van de werknemer overstijgen (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Bakker et al., 2017).

Tabel 4: Definitie belemmerende taakeisen en bijbehorende aspecten

## Definitie job crafting behavior

<b>Definitie job crafting :</b>
Tims en Bakker (2010) definiëren <i>job crafting</i> als, <i>de veranderingen die werknemers op eigen initiatief aanbrengen in het niveau van hun taakeisen en hulpbronnen</i> .
<b>Definitie job crafting behavior:</b>
In navolging op de definitie van Tims en Bakker wordt in dit onderzoek de volgende definitie gehanteerd voor <i>job crafting behavior</i> ; <i>het gedrag wat werknemers vertonen door hulpbronnen en uitdagingen te zoeken en taakeisen de verlagen (Petrou et al., 2012).</i>

Tabel 5: Definitie *job crafting* en definitie *job crafting behavior*

### 3.7.1 Constructen en items

De items waarmee de hulpbronnen en taakeisen in dit onderzoek gemeten zijn, zijn afkomstig van de gevalideerde vragenlijst die is gebaseerd op de benadering van *job crafting* via het JD-R model. Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat Job crafting goed benaderd kan worden vanuit de JD-R theorie (Tims, Bakker & Derks, 2012). Tims, Bakker en Derks (2012) hebben op basis van deze theorie een gevalideerde vragenlijst ontwikkeld waarmee onderzocht kan worden in welke mate werknemers hun hulpbronnen inzetten en belemmerende taakeisen verlagen. Omdat in dit onderzoek de determinanten van *job crafting* centraal staan is gebruik gemaakt van deze vragenlijst. De vragenlijst is vrijgegeven voor niet-commerciële wetenschappelijke doeleinden en in eerdere wetenschappelijke onderzoeken gebruikt.

De oorspronkelijke *job crafting* vragenlijst meet met eenentwintig items de vier aspecten van *job crafting*, namelijk, het gebruik van structurele- en sociale hulpbronnen en de mate waarin medewerkers hun belemmerende taakeisen verlagen en uitdagende taakeisen verhogen. Structurele hulpbronnen zeggen iets over de mate waarin medewerkers hun autonomie, afwisseling en ontplooiingsmogelijkheden inzetten om hun *job te craften*. De schaal structurele hulpbronnen kent in beginsel 5 items ( $\alpha = .691$ ), met deze 5 items is de betrouwbaarheid van de schaal ontoereikend. Door het verwijderen van het item: "Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut" stijgt de cronbach's alpha van deze schaal naar ( $\alpha = .727$ ), hetgeen de schaal betrouwbaar maakt. De schaal structurele hulpbronnen bestaat in dit onderzoek uit 4 items.



Sociale hulpbronnen zijn gemeten met vijf items ( $\alpha = .835$ ) die ingaan op het feedback vragen van collega's en het inzetten van sociale steun en coaching door leidinggevenden. De items met betrekking tot het verlagen van belemmerende taakeisen ( $\alpha = .773$ ) gaan over het verlagen van mentale en emotionele taakeisen en zijn gemeten met zes items. Het verhogen van uitdagende taakeisen heeft in dit onderzoek geen rol en daarom zijn de vijf items die bij dit construct horen niet opgenomen in de survey. De survey zoals gebruikt in dit onderzoek bestaat daarom in totaal uit zestien items in plaats van eenentwintig items.

De afhankelijke variabele, *job crafting* behavior is gemeten met negentien items ( $\alpha = .872$ ) uit de Three-factor Job Crafting Questionnaire van Semp en Vella-Broderick (2013). Zij ontwikkelde volgens de theorie van Wrzesniewski en Dutton (2001) een gevalideerde vragenlijst bestaande uit de drie dimensies van *job crafting* te weten, task crafting, relational crafting en cognitief crafting. De dimensie task crafting is gemeten met zeven items ( $\alpha = .825$ ) en meet de frequentie waarmee de respondent zijn taken naar eigen inzichten inzet. *Cognitive craften* is gemeten met vijf items ( $\alpha = .847$ ) en geeft het belang dat de respondent hecht aan zijn werk weer. De zeven items waarmee *relation crafting* ( $\alpha = .768$ ) is gemeten geeft de mate weer waarin de respondent werk gerelateerde relaties onderhoud en in contact treedt met collega's. De items van deze drie dimensies samen meten de frequentie waarmee de respondent *job crafting* activiteiten verricht. Omdat in dit onderzoek *job crafting behavior* centraal staat is enkel het construct '*job crafting overall*' meegenomen in de multiple lineaire regressie analyse.

De cronbach's alpha van alle schalen zoals gepresenteerd in tabel 9 laten een waarde zien van  $\alpha > 0.7$  en zijn daarmee respectievelijk voldoende tot ruim betrouwbaar. De conclusie van deze betrouwbaarheidsanalyse is dat het mogelijk is om met deze items schalen te construeren en gemiddelde scores van alle variabelen te berekenen.

Alle constructen zijn gemeten op een vijfpunts Likertschaal. Afhankelijk van de formulering van de items staat 1 voor 'nooit' of 'helemaal oneens' en 5 voor 'heel vaak' en 'helemaal eens'.

Omdat in dit onderzoek een aantal hypothesen getoetst worden die een multiple lineaire

relatie veronderstellen tussen drie onafhankelijke constructen en één afhankelijke construct is de betrouwbaarheid van deze schalen ook getest op de multicollineariteit en normaliteit. Hieronder vindt een korte toelichting plaats op de uitkomsten van deze twee testen. Een nadere uitwerking van deze testen is bij de resultaten in hoofdstuk 4 weergegeven.

De multicollineariteit test is gebruikt om de correlatie tussen de afzonderlijke variabelen in kaart te brengen. Een significante correlatie tussen de verschillende onafhankelijke variabelen staat het uitvoeren van een multiple lineaire regressie analyse met deze schalen in de weg (de Vocht, 2012). De test op de multicollineariteit is in dit onderzoek uitgevoerd door de Pearson r en de Variance Inflation Factor te berekenen. De uitkomst van de Pearson r zoals weergegeven in de correlatiematrix in tabel 9 van hoofdstuk 4, laat weliswaar een significante correlatie zien, maar geen van de correlatie is groter dan 0.7. Hierdoor is gesteld dat aan de vuistregel is voldaan. Dit geldt ook voor de uitkomst van de Variance Inflation Factor, deze is in dezelfde tabel weergegeven als de VIF. De VIF waarde is lager dan 4 en daarmee lager dan de gehanteerde vuistregel. Beide testen hebben geen aanleiding gegeven om multicollineariteit te veronderstellen waardoor met deze schalen een multiple lineaire regressie uitgevoerd mag worden (de Vocht, 2012).

De test voor de normaliteit van de afhankelijke variabele is uitgevoerd met de Shapiro-Wilk. De uitkomst van deze test zoals weergegeven in afbeelding 1 in de bijlage, laat in eerste instantie een waarde zien van  $<.1$  wat staat voor geen normale verdeling. Een nadere grafische inspectie van de histogram en de plot zoals weergegeven in afbeelding 2 en 3 in de bijlage, laten wel een redelijk normale verdeling zien. Op basis hiervan is gesteld dat voor de variabele *job crafting* voldaan is aan de aanname van normaliteit en ook hier geldt dat met deze data de multiple lineaire regressie analyse uitgevoerd mag worden.

In tabel 6 worden de gebruikte constructen en de bijbehorende items weergegeven.

Variabelen/ Construct	Items op een Likertschaal van 1 t/m 5	Auteurs
<b>Structurele hulpbronnen:</b>  Ontplooiingsmogelijkheden  Autonomie	Ik probeer mezelf bij te scholen  Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk  Ik probeer mezelf te ontwikkelen  Ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik iets doe  Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut	<b><i>De Job Crafting Vragenlijst:</i></b> Tims, Bakker en Derks (2012)
<b>Sociale hulpbronnen:</b>  Steun collega's  Steun en coaching leidinggevende	Ik vraag collega's om advies  Ik vraag collega's om feedback over mijn functioneren  Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk  Ik zoek inspiratie bij mijn leidinggevende  Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen	<b><i>De Job Crafting Vragenlijst:</i></b> Tims, Bakker en Derks (2012)
<b>Belemmerende taakeisen:</b>  Werddruk  Conflict	Ik zorg ervoor dat ik minder moeilijke beslissingen in mijn werk hoef te nemen  Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk moet verrichten  Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoef te verrichten  Ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoef te concentreren  Ik zorg ervoor dat ik niet te veel hoef om te gaan met personen wier problemen mij emotioneel raken  Ik zorg ervoor dat ik niet te veel hoef om te gaan met mensen die onrealistische verwachtingen hebben	<b><i>De Job Crafting Vragenlijst:</i></b> Tims, Bakker en Derks (2012)

<p><b>Job crafting behavior</b></p> <p><b>3 dimensies:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>task crafting</b></li> <li>• <b>cognitive crafting</b></li> <li>• <b>relational crafting</b></li> </ul>	<p><b>Task crafting</b></p> <p><i>Introduce new approaches to improve your work:</i> Ik zoek nieuwe manieren om mijn werk te verbeteren.</p> <p><i>Change the scope or types of tasks that you complete at work:</i> Ik pas de werkzaamheden die ik moet verrichten naar eigen inzicht aan</p> <p><i>Introduce new work tasks that better suit your skills of interests;</i> Ik bedenk nieuwe taken die beter bij me passen en die ik leuk vind</p> <p><i>Choose to take a additional tasks at work:</i> Ik neem geregeld extra taken op me</p> <p>Give preference to work tasks that suits your skills or interests: Ik geef de voorkeur aan taken die ik leuk vind en passen bij mijn vaardigheden</p> <p><i>Change the way you do your job to make it more enoyable for yourself:</i> Ik verander regelmatig mijn taken om mijn werk leuk te houden</p> <p><i>Change minor procedures that you think are not productive:</i> Ik verander zelfstandig de procedures in mijn werk als ik denk dat ze niet productief zijn</p>	<p><b>Three-factor Job Crafting Questionnaire:</b> Slemp en Vella-Brodrick (2013)</p>
--	--	---

	<p><b><i>Cognitive crafting</i></b>  Think about how your job gives your life purpose:  Mijn baan zorgt voor zingeving in het leven</p> <p><i>Remind yourself about the significance your work has for the success of the organisation:</i>  Mijn werk draagt bij aan het succes van de organisatie</p> <p><i>Remind yourself of the importance of your work for the broader community:</i>  Mijn werk draagt bij aan het algemeen belang</p> <p><i>Think about the ways in which your work positively impacts your life:</i>  Mijn werk heeft positieve invloed op mijn leven <i>Reflect on the role your job has for your overall well-being:</i>  Mijn werk beïnvloed mijn welzijn positief</p> <p><b><i>Relational crafting</i></b>  <i>Engage in networking activities to establish more relationships:</i>  Ik netwerk om mijn contacten op het werk uit te breiden</p> <p><i>Make an effort to get to know people well at work:</i>  Ik doe mijn best om mijn collega's te leren kennen</p> <p><i>Organise or attend work related social functions:</i>  Ik organiseer bijeenkomsten en woon werk-gerelateerde bijeenkomsten bij</p> <p><i>Organise special events in the workplace (e.g. celebrating a co-worker's birthday)</i>  Ik organiseer speciale gelegenheden op het werk (bijv. verjaardag of vertrek van een collega)</p> <p><i>Introduce yourself to co-workers, customers, or clients you have not met:</i>  Ik introduceer mezelf bij nieuwe collega's of nieuwe klanten</p> <p><i>Choose to mentor new employees (officially or unofficially)</i>  Ik werk gevraagd en ongevraagd nieuwe collega's in</p> <p><i>Make friends with people at work who have similar skills of interests:</i>  Ik sluit me aan bij collega's die dezelfde interesses of vaardigheden hebben als ik zelf</p>	
--	--	--

Tabel 6: constructen en items

### 3.8 Controle variabelen

Naast de variabelen uit de theorie zijn in de survey een aantal controlevariabelen opgenomen die iets zeggen over de achtergrond van de respondenten. De controle variabelen geslacht, leeftijd en hoogst afgeronde opleiding zijn meegenomen in de regressie analyse om de invloed van deze variabelen op *job crafting* te meten. De uitkomst van de analyse zoals weergegeven in hoofdstuk 4 hebben laten zien dat de variabelen geslacht, leeftijd en opleidingsniveau binnen de context van Doc-Direkt geen verband hebben met *job crafting*. In de survey is tevens gevraagd aan te geven tot welke functiegroep de respondent behoort en wat de functieverblijftijd en organisatieverblijftijd is. Het respons van 120 in dit onderzoek is te klein om conclusies te mogen trekken over een eventueel verband tussen deze controle variabelen en *job crafting*. De steekproef met betrekking tot de controle variabele functiegroep wordt enkel meegenomen als achtergrondkennis en in de tussenconclusie in paragraaf 4.6, gebruikt om de uitkomsten van het onderzoek binnen de context van Doc-Direkt te duiden. Andere conclusies in de zin van verklaringen of verbanden kunnen met betrekking tot deze controle variabelen dus niet gedaan worden.

### 3.9 Betrouwbaarheid en validiteit

De nauwkeurigheid en consistentie waarmee de variabelen worden gemeten bepalen de betrouwbaarheid van onderzoek (Van Thiel, 2015). Onder nauwkeurigheid wordt verstaan dat het meetinstrument daadwerkelijk meet wat het beoogt te meten. In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van gevalideerde vragenlijsten die eerder in de wetenschap zijn getest en gebruikt om de betreffende concepten in dit onderzoek te meten. In aanvulling op dit gegeven is de vragenlijst ook nog eens voorgelegd aan een zestal medewerkers van Doc-Direkt om te testen of de vragen helder en duidelijk waren geformuleerd. Vragen die niet duidelijk geformuleerd zijn of multi-interpretabel zijn kunnen de betrouwbaarheid in de weg staan. Deze exercitie is mede uitgevoerd omdat de items die *job crafting behavior* meten in dit onderzoek zijn vertaald uit het Engels. Doordat een nadere toelichting op de vragen niet nodig was en de vragen zonder moeite konden worden beantwoord kan in dit onderzoek gesteld worden dat de gebruikte vragenlijst voldoet aan de eis van een betrouwbaar meetmiddel. Consistentie staat voor het principe van herhaalbaarheid, oftewel leidt de meting onder dezelfde omstandigheden tot dezelfde uitkomsten (Van Thiel, 2015). Dit is een voorwaarde die in

de praktijk altijd lastig zal blijven om aan te voldoen omdat zowel de context als de persoonlijke omstandigheden waarin de respondent zich begeeft van invloed is op de uitkomsten. De aanpak en gevolgde stappen in dit onderzoek zijn omschreven, tezamen met de steekproef en de uiteenzetting van de onderzoekspopulatie wordt de herhaalbaarheid van dit onderzoek mogelijk gemaakt.

In de methodologische literatuur worden twee vormen van validiteit onderscheiden, de interne validiteit en de externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het om of de theoretische concepten juist zijn geoperationaliseerd en of er sprake is van het veronderstelde causaal verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele (Van Thiel, 2015). In dit onderzoek is de interne validiteit niet alleen geborgd door het gebruik van bestaande meetinstrumenten, maar ook door het gebruik van bestaande conceptualisering, namelijk die van Tims, Bakker en Derks (2013). De veronderstelde theoretische verbanden tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen zijn eerder in de wetenschap benaderd via het JD-R model en hebben tot veelbelovende bevindingen geleid (Tims, Bakker & Derks, 2013). Externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek en de vraag of er op basis van de steekproef een generaliserende uitspraak gedaan kan worden over de populatie (Van Thiel, 2015). De aselechte steekproef die in dit onderzoek is gehanteerd maakt het mogelijk om bij voldoende grote steekproef de bevindingen te generaliseren (Van Thiel, 2015). De literatuur kent verschillende formules waarmee de ideale omvang van de steekproef wordt bepaald. In de praktijk wordt veelal de vuistregel gehanteerd dat een steekproef ongeveer 20% van de populatie moet zijn wil men de uitkomsten generaliseren (Van Thiel, 2015). De steekproef in dit onderzoek is 31,3% ( $n = 120$ ) van de totale populatie ( $N = 360$ ) van Doc-Direkt. Dit percentage voldoet aan de gangbare vuistregel. Daarnaast kennen de items die betrekking hebben op de onafhankelijke en afhankelijke variabelen geen missing values. Dit alles maakt dat de bevindingen in dit onderzoek generaliseerbaar zijn.

## 4 Bevindingen en Analyse

### 4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een feitelijke rapportage van de stappen die zijn gezet bij het verwerken van de data en de uitkomsten van de analyse. Paragraaf 4.2 beschrijft de dataset op hoofdlijnen. In paragraaf 4.3 wordt kort ingegaan op het construeren van de schalen. De gemiddelde waarden en standaarddeviaties van de controle variabelen hoogopgeleid en geslacht worden in paragraaf 4.4 beschreven. De gebruikte analysemodellen worden samen met de resultaten uiteengezet in paragraaf 4.5. Op basis van de resultaten volgt in paragraaf 4.6 de conclusie en worden er uitspraken gedaan over de geformuleerde hypothesen. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 2 van dit onderzoek. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een tussenconclusie in paragraaf 4.7 waarin vanuit de praktijk van Doc-Direkt wordt gereflecteerd op de uitkomsten in dit hoofdstuk.

### 4.2 Data

De vragenlijst is per mail op alle vestigingen van Doc-Direkt uitgezet, 120 respondenten hebben de vragenlijst ingevuld. Op alle items die betrekking hebben op de onafhankelijke en afhankelijke variabelen is geantwoord. De dataset bevat enkel op de controle variabelen een aantal missing values: 5 missing values bij de functieverblijftijd en 1 missing value bij het geboortejaar. Deze missing values zijn aangemerkt met een . (puntteken). Van het geslacht is een dummy gemaakt, hierdoor is de duiding: 'zeg ik liever niet' opgenomen in de data als een missing value. Man is gelabeld als 0 en vrouw is gelabeld als 1. Ook van het opleidingsniveau is een dummy gemaakt, namelijk hoogopgeleid wat staat voor het niveau HBO/WO en niet hoogopgeleid, wat alle overige niveaus vertegenwoordigt. De missing values aangeduid met het puntteken worden verder in de dataverwerking meegenomen als een pairwise deletion. Hiermee wordt recht gedaan aan de overige 120 beantwoorde items in dit onderzoek.

De data is verwerkt met behulp van IBM software SPSS Statistics, versie 25.

### 4.3 Construeren van schalen

Een eerste stap is het vast stellen of meerdere items één schaal mogen vormen, hiervoor is de Cronbach's alpha betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. In tabel 9 is de cronbach's alpha gerapporteerd voor de verschillende schalen waarmee de variabelen zijn gemeten. De cronbach's alpha van alle schalen laten een waarde zien van  $\alpha > 0.7$  en zijn daarmee



respectievelijk voldoende tot ruim betrouwbaar. De uitkomst van deze analyse maakt het mogelijk om met deze items schalen te construeren en gemiddelde scores van alle variabelen te berekenen. In de hierop volgende paragraaf worden de gemiddelde scores en de standaarddeviatie van de variabelen hoogopgeleid en geslacht uitgeschreven.

#### 4.4 Gemiddelde waarden en standaarddeviaties

Het gemiddelde en de standaarddeviatie voor de controle variabelen geslacht en hoogopgeleid worden in deze paragraaf weergegeven en beschreven. Deze twee controle variabelen maken samen met de controle variabele leeftijd deel uit van de multiple lineaire regressie analyse. In deze paragraaf wordt alleen het gemiddelde en standaarddeviatie voor de variabelen geslacht en hoogopgeleid beschreven. Puur het gemiddelde en de standaarddeviatie van de controle variabele leeftijd voegt statistisch gezien in essentie niets toe aan de betekenis van de analyse. De beschreven waarden van de controle variabelen hoogopgeleid en geslacht staan in relatie tot de gemiddelde scores op de betreffende schaal en zeggen niets over een eventueel causale relatie met de variabele *job crafting behavior*.

**Tabel 7: gemiddelden en standaarddeviatie controle variabelen hoogopgeleid**

Construct	Hoogopgeleid	Laagopgeleid
Structurele hulpbronnen	$M = 3.37$ $SD = .784$	$M = 3.08$ $SD = .627$
Sociale hulpbronnen	$M = 2.45$ $SD = .958$	$M = 2.13$ $SD = .680$
Belemmerende taakeisen	$M = 1.61$ $SD = .633$	$M = 1.80$ $SD = .811$
Job crafting behavior	$M = 3.00$ $SD = .739$	$M = 2.70$ $SD = .696$

Tabel 7 laat zien dat de gemiddelde scores op de schalen, structurele hulpbronnen ( $M = 3.37$ ,  $SD = .784$ ), sociale hulpbronnen ( $M = 2.45$ ,  $SD = .958$ ) en *job crafting behavior* ( $M = 3.00$ ,  $SD = .739$ ), voor hoger opgeleiden iets hoger is dan voor lager opgeleiden. De scores op de schaal belemmerende taakeisen is voor hoger opgeleiden ( $M = 1.61$ ,  $SD = .633$ ) iets lager dan voor lager opgeleiden ( $M = 1.80$ ,  $SD = .811$ ). De verschillen tussen hoog opgeleid en laag opgeleid voor wat betreft de scores ten aanzien van het gemiddelde op de verschillende schalen zijn minimaal. Deze scores zeggen nogmaals niets over de mate waarin hoog- en laag opgeleiden hun *job craften*, maar wel dat de

uitkomsten van de multiple lineaire regressie analyse in zekere gelijke mate geldt voor zowel hoog- als laag opgeleiden.

**Tabel 8: gemiddelden en standaarddeviatie controle variabele geslacht**

Construct	Man	Vrouw
Structurele hulpbronnen	$M = 3.17$ $SD = .682$	$M = 3.40$ $SD = .813$
Sociale hulpbronnen	$M = 2.15$ $SD = .753$	$M = 2.64$ $SD = .986$
Belemmerende taakeisen	$M = 1.70$ $SD = .778$	$M = 1.72$ $SD = .605$
Job crafting behavior	$M = 2.81$ $SD = .642$	$M = 3.03$ $SD = .873$

Tabel 8 laat zien dat vrouwen op alle schalen gemiddeld iets hoger scoren dan mannen. De verschillen in scores beperken zich tot waarden achter de komma, waarbij het grootste verschil te zien is op de schaal van sociale hulpbronnen. Het gemiddelde op deze schaal is voor mannen ( $M = 2.15$ ,  $SD = .753$ ) en voor vrouwen ( $M = 2.64$ ,  $SD = .986$ ). Het laagste verschil in de gemiddelde score is op de schaal voor de belemmerende taakeisen. De gemiddelde score voor mannen is op deze schaal ( $M = 1.70$ ,  $SD = .778$ ) en voor vrouwen ( $M = 1.72$ ,  $SD = .605$ ). Ook hier geldt dat deze scores niets zeggen over een eventueel causaal verband met *job crafting*. Wel kan met enige zekerheid gezegd worden dat de uitkomsten van de multiple lineaire regressie analyse in zekere mate hetzelfde is voor mannen als voor vrouwen.

**Tabel 9: Descriptives**

Construct	Cronbach's alpha (number of items)	Mean (st.dev)	1	2	3	4	5	6	7	VIF
Functieverblijftijd		6.29 (7.915)								
Organisatieverblijftijd		6.48 (6.295)								
Gender (1=vrouw)		.33 (.472)								
Age		52.28 (9.786)								
Hoogopgeleid		.56 (.499)								
1. Structurele hulpbronnen	.727 (4)	3.24 (.730)	-							1.354
2. Sociale hulpbronnen	.835 (5)	2.31 (.858)	.509**	-						1.397
3. Belemmerende taakeisen	.773 (6)	1.70 (.720)	.043	.180*	-					1.037
4. Job crafting (task crafting)	.825 (7)	2,65 (.827)	.490**	.331**	.038	-				
5. Job crafting (cognitive crafting)	.847 (5)	3.72 (.842)	.288**	.227*	-.067		-			
6. Job crafting (relational crafting)	.768 (7)	2.44 (.818)	.474**	.499**	.166			-		
7. Job crafting (overall)	.872 (19)	2.87 (.733)	.637**	.427**	.098				-	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

#### 4.5 Model assumptions

In dit onderzoek wordt een aantal hypothesen getoetst die een lineaire relatie veronderstellen tussen een drietal onafhankelijke variabelen en één afhankelijke variabele. Op basis van dit gegeven ligt een multiple lineaire regressie analyse voor de hand (de Vocht, 2012). Voorafgaand aan deze analyse wordt met drie assumptie modellen (de Vocht, 2012) getest of de verzamelde data bruikbaar is voor het uitvoeren van de beoogde analyse. De uitwerking van deze model assumpties wordt verder in deze paragraaf omschreven en toegelicht.

##### *Multicollineariteit*

Multicollineariteit is de situatie waarbij de verschillende onafhankelijke variabelen met elkaar gecorreleerd zijn. Voorwaarde voor de uitvoering van de lineaire regressie analyse is dat er geen of nauwelijks sprake mag zijn van multicollineariteit (de Vocht, 2012). De multicollineariteit test checkt de samenhang tussen de onafhankelijke variabelen en kan op twee manieren worden uitgevoerd. In dit onderzoek zijn beide

testen uitgevoerd. De eerste test om de onderlinge relaties tussen de afzonderlijke variabelen in kaart te brengen is uitgevoerd door de Pearson's  $r$  te berekenen van verschillende combinaties van onafhankelijke variabelen. De uitkomsten van de Pearson correlatieanalyse wordt weergegeven in een correlatiematrix in tabel 9. De matrix laat weliswaar een significante correlatie zien, maar geen van de correlatie is groter dan 0.7. In de tweede test is de Variance Inflation Factor berekend, welke in de descriptives wordt weergegeven als de VIF. De VIF waarde is een maat voor correlatie tussen de onafhankelijke variabelen en de vuistregel is dat VIF lager dan 4 duidt op afwezigheid van multicollineariteit. Aan deze vuistregel is voldaan.

Beide testen geven geen aanleiding om multicollineariteit te veronderstellen waardoor geconcludeerd kan worden dat aan deze voorwaarden voldaan is.

#### *Homoscedasticiteit*

De tweede uitgevoerde test betreft de voorwaarden op homoscedasticiteit. Van homoscedasticiteit is sprake wanneer de residuals dezelfde variantie hebben op elk niveau van de voorspeller. De P-P plot en de Scatterplot in afbeelding 4 en 5 in de bijlage, laten zien dat is voldaan aan de aanname van homoscedasticiteit.

#### *Normaliteit*

De test voor de normaliteit van de afhankelijke variabele is gecheckt met de Shapiro-Wilk. Een waarde van  $<.1$  staat voor geen normale verdeling. De test zou niet significant moeten zijn (zie afbeelding 1 in de bijlage), maar is dit wel ( $SW = .838, p = n.s.$ ). In strikte zin is hiermee aangetoond dat er niet aan de eisen van normaliteit is voldaan, echter een nadere grafische inspectie van het histogram en de plot (zie afbeelding 2 en 3 in de bijlage) laat een redelijk normale verdeling zien. Hiermee is voor de variabele *job crafting* voldaan aan de aanname van normaliteit.

#### *Conclusie*

Op basis van de uitkomsten van de testen is het toegestaan om met deze data de multiple lineaire regressie analyse uit te voeren en de hypothesen te toetsen. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de uitgevoerde regressie analyses en de bijbehorende resultaten.

#### 4.5.1 Multiple lineaire regressie analyse

De uitvoering van de multiple lineaire regressie is in drie stappen c.q. drie modellen uitgevoerd. In het eerste model is een regressie analyse uitgevoerd op de afhankelijke variabele met controle variabelen geslacht en leeftijd. In model twee is hier opleiding aan toegevoegd. En het derde model bevat de theoretische verwachte variabelen. De assumptie is dat deze modellen niet alleen (eventueel) een effect weergeven, maar door de verschillende stappen wordt tevens de assumptie getest of de verklarende kracht toeneemt bij het toevoegen van variabelen. De drie modellen worden getest met een ANOVA test. De interpretatie van deze test is dat als de ANOVA niet significant is, en dus een p waarde heeft van hoger dan 0.05, we niet het juiste model hebben. Bij een p waarde kleiner dan 0.05, hebben we een verklaring te pakken. Tabel 10 laat bij alle modellen wel een significantie zien van  $p < 0.05$ , gesteld kan dus worden dat alle modellen iets verklaren. De maat voor de verklarende variantie wordt weergegeven in  $R^2$ . Bij een perfecte match tussen de data en het op basis van de theorie geconstrueerde model is het  $R^2 = 1.00$ . Bij een waarde van 0 wordt er niets verklaard. Kijkend naar de modellen in tabel 10, zien we dat de verklarende kracht van het model steeds groter wordt naarmate me meer variabelen toevoegen. Het derde model in tabel 10 heeft een  $R^2 = .466$ , hiermee verklaart dit model 46,6% van de variantie. Deze verklarende kracht zegt niets over het verwerpen dan wel ondersteunen van de hypothesen, het zegt alleen iets over de toepassing van het model, namelijk dat model 3 het best verklarende model is.

**Tabel 10: Regressie resultaten**

Independents	Model 1	Model 2	Model 3
Gender	.139	.096	-.012
Age	-.017*	-.018**	-.010
Hoogopgeleid		.308*	.139
Structurele hulpbronnen			.541***
Sociale hulpbronnen			.089
Belemmerende taakeisen			.062
$R^2$	.068	.111	.466

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

#### 4.5.2. Regressie resultaten

Model 1 laat een verklaring van de variantie zien van 6,8 % ( $R^2=.068$ ,  $F(4.19)= 2.12$ ,  $p<.05$ ) waarbij de variabele leeftijd ( $\beta = -.017$ ,  $p<.05$ ) in dit model een significant effect heeft en verklarend is voor *job crafting*.

De verklaring van de variantie van 11.1% in model 2 ( $R^2=.111$ ,  $F(4.76)=3.114$ ,  $p<.01$ ) wordt verklaard door de variabele leeftijd ( $\beta = -.018$ ,  $p<.01$ ) en de variabele hoogopgeleid ( $\beta = -.308$ ,  $p<.05$ ) die in dit model een significante invloed hebben op *job crafting*.

Model 3 ( $R^2=.446$ ,  $F(14.86)=6.11$ ,  $p<.001$ ) heeft met 46,6% de hoogst verklarende variantie met een significant en positief effect van de variabele structurele hulpbronnen ( $\beta= -.541$ ,  $p<.001$ ) op *job crafting*. De variabelen sociale hulpbronnen ( $\beta= .089$ ,  $p = n.s.$ ) en belemmerende taakeisen ( $\beta= .062$ ,  $p = n.s.$ ) hebben geen effect op *job crafting*.

#### 4.5.3 Conclusie

Model 3 in tabel 10 laat als best verklarende model zien dat *job crafting* bij Doc-Direkt geheel en al verklaard wordt door het gebruik van structurele hulpbronnen. Het gebruik van sociale hulpbronnen en het terugdringen van belemmerende taakeisen, heeft binnen de context van Doc-Direkt geen invloed *job crafting*, dit geldt ook voor geslacht, leeftijd en opleidingsniveau.

#### 4.6. Toetsing hypothesen

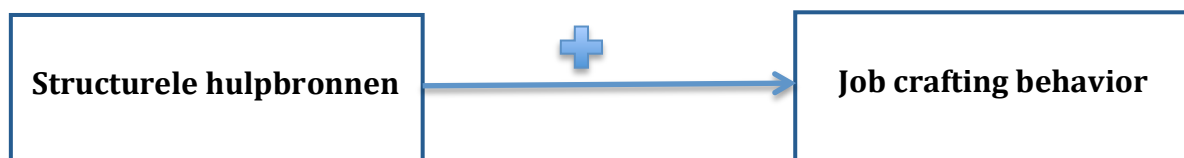
Op basis van de getrokken conclusie wordt in deze paragraaf uitspraak gedaan met betrekking tot de houdbaarheid van de hypothesen die in dit onderzoek zijn geformuleerd.

Hypothese 1 voorspelt dat medewerkers die meer gebruik maken van structurele hulpbronnen, een hogere mate van *job crafting* laten zien. Op basis van de reeds getrokken conclusie dat *job crafting* onder de medewerkers van Doc-Direkt geheel en al verklaard wordt door het gebruik van structurele hulpbronnen, wordt hypothese 1 aangenomen.

Hypothese 2 voorspelt dat medewerkers die gebruik maken van sociale hulpbronnen een hogere mate van *job crafting behavior* laten zien dan wanneer zij dat niet doen. De multiple lineaire regressie analyse heeft aangetoond dat sociale hulpbronnen geen effect hebben op *job crafting behavior* onder de medewerkers van Doc-Direkt. In lijn met deze conclusie wordt deze hypothese verworpen.

Hypothese 3 voorspelt dat medewerkers die worden geconfronteerd met belemmerende taakeisen, een lagere mate van *job crafting behavior* laten zien. De uitkomst van het onderzoek geeft weer dat belemmerende taakeisen geen effect hebben op *job crafting* en daarmee wordt ook deze hypothese verworpen.

In navolging op de uitkomst van de toetsing van de hypothesen wordt in onderstaand nieuw conceptueel model het daadwerkelijk verband met *job crafting behavior* binnen de context van Doc-Direkt weergegeven.



Figuur 4: nieuw conceptueel model

#### 4.7 Tussenconclusie

In deze paragraaf wordt op basis van de analyse uitkomsten en de toetsing van de hypothesen ingegaan op deelvraag 2: *Tot welke bevindingen leidt de toetsing van de geformuleerde hypothesen aan de uitkomsten uit de survey, gehouden onder de medewerkers van Doc-Direkt.* Het antwoord op deze deelvraag vormt in deze paragraaf tevens de aanzet tot de aanbevelingen die in hoofdstuk 5 verder worden geconcretiseerd.

In deelvraag 2 van dit onderzoek wordt gevraagd naar de bevindingen die af te leiden zijn uit de confrontatie tussen de uitkomsten van de survey en de geformuleerde

hypothesen. Het antwoord op deze vraag is in voorgaande paragraaf deels als conclusie weergegeven. Twee van de drie hypothesen zijn op basis van de uitkomsten van de multiple lineaire regressie analyse verworpen. De hypothese die een positief verband voorspelt tussen structurele hulpbronnen en *job crafting* is aangenomen. Een statistische onderbouwing van deze conclusie is terug te zien in tabel 9 en in tabel 10 in paragraaf 4.3 en paragraaf 4.4. Deze conclusie is genderneutraal en geldt in gelijke mate voor zowel jonge als oudere werknemers en voor zowel hoogopgeleide als niet hoogopgeleide medewerkers.

Anders dan de theorie over *job crafting* veronderstelt heeft het inzetten van sociale hulpbronnen en het verlagen van belemmerende taakeisen binnen de context van Doc-Direkt geen effect op *job crafting*. Uit de descriptives in tabel 9 is te zien dat medewerkers die de survey hebben ingevuld wel gebruik maken van sociale hulpbronnen ( $M = 2,31$ ,  $SD = .858$ ), echter het gebruik hiervan correleert niet positief met *job crafting*. Ook de inzet op het verlagen van belemmerende taakeisen ( $M = 1.70$ ,  $SD = .720$ ), leidt onder de medewerkers van Doc-Direkt niet tot *job crafting*. Een duiding van deze uitkomst vraagt om een nadere reflectie op de context van Doc-Direkt.

Doc-Direkt kent vrij specifieke functies met een vrij autonoom karakter. Archiefbewerking is de core business en wordt veelal uitgevoerd door vakmensen met liefde voor geschiedenis en documentatie. In het uitvoerende segment zijn de taken vaak afgebakend en is er vaak sprake van repeterende handelingen. Deze taken worden veelal solistisch uitgevoerd. Wanneer we naar de respons per functiegroep kijken in tabel 1, zien we dat de medewerkers van de afdeling Bewerken ( $n=29$ ) en de afdeling Digitale Informatiehuishouding ( $n=29$ ) samen en evenredig de grootste steekproef vormen in dit onderzoek. De functies met een adviserend karakter bij de afdeling Digitale Informatiehuishouding kennen een hoge mate van autonomie en bewegingsruimte. Deze ruimte is nodig omdat de klantvraag gedifferentieerd is en iedereen nog zoekende is hoe archief het beste digitaal ontsloten (toegankelijk) kan worden. Innovaties op dit gebied volgen elkaar snel op en experimenteren is op het moment de enige manier om te ondervinden wat het beste werkt voor de klant. De uitkomst van dit onderzoek wordt bij deze groep medewerkers herkend. De taakinhoud van deze medewerkers brengt met zich mee dat anticiperen op de klantvraag en experimenteren met innovatieve



vraagstukken primair vraagt om aanpassing van de werkzaamheden naar eigen invulling en kunnen. Deze ruimte wordt ze niet alleen door de organisatie geboden, maar wordt ook gewaardeerd.

Bij de medewerkers van de afdeling Bewerken komt deze uitkomst als een verrassing. De beleving in de praktijk van Doc-Direkt is dat binnen deze afdeling weinig tot geen sprake is van eigen regie op het werk. Vanuit de directie zou men veel meer willen zien dat de bewerker eigen initiatief neemt in zijn werk en meedenkt over zijn eigen toekomst en die van Doc-Direkt. Om eigen regie op het werk te bevorderen is men binnen deze afdeling gestart met *team job craften*. Als team is men dan verantwoordelijk voor zowel de aanpak als de uitvoering van een archief project. De ervaring met dit concept is dat medewerkers weinig verantwoordelijkheid nemen voor de taken die buiten de scope liggen van het inhoudelijk werk wat ze doen. Toch hebben deze medewerkers met hun bijdrage aan de steekproef laten zien dat ze wel degelijk hun job craften door gebruik te maken van structurele hulpbronnen. Hier stuiten we op het verschil in beleving als het gaat om autonomie. De organisatie koppelt autonomie aan regie op eigen werk ten einde duurzame inzetbaarheid te bewerkstelligen en zo een bijdrage te leveren aan de eigen toekomst en die van Doc-Direkt ((MPP 2017-2020, Doc-Direkt, 2016). De medewerkers van bewerken daarentegen zijn vakmensen die met hun liefde voor geschiedenis gericht zijn op de in hun ogen belangrijkste taak, namelijk een bijdrage leveren aan het borgen van een stukje geschiedenis. Deze taakopvatting maakt het gebruik van sociale hulpbronnen en het verlagen van belemmerende taakeisen ondergeschikt aan de autonomie die men blijkbaar ervaart om de kerntaak als archiefbewerker uit te voeren.

Deze reflectie leidt tot de vraag hoe het binnen Doc-Direkt is gesteld met persoon-organisatie fit. De medewerkers van de afdeling Bewerken worden in dit onderzoek gebruikt om het verschil in perceptie te illustreren, maar dit kan natuurlijk ook voor de andere medewerkers gelden. Het hoge ziekteverzuim en de perceptie van de organisatie dat er een gebrek aan regie op eigen werk is onder de medewerkers kan een indicator zijn voor een mis-match tussen organisatie en persoon. Een mis-match kan er toe leiden dat medewerkers minder gemotiveerd zijn (Kristof-Brown et al., 2005 in Van Thiel, 2015) om regie te voeren op de taken die in hun beleving meer de organisatiedoelen

dienen dan aansluiten bij hun eigen taakopvatting. Interventies die niet aansluiten bij de behoeften van de medewerkers leiden dan niet tot de gewenste effecten (Bipp & Demerouti, 2015). Dit geldt overigens niet alleen voor de interventies, bij een mis-match tussen persoon en organisatie kunnen organisatiedoelen die niet aansluiten bij de mogelijkheden van de zogenaamde 'Human Capital', leiden tot onbevredigde situaties.

De beleidsvisie van Doc-Direkt bevat twee aspecten van structurele hulpbronnen te weten, autonomie en ontplooiingsmogelijkheden. De uitkomst in dit onderzoek ondersteunt op deze twee aspecten de theorie, eerdere onderzoeken hebben immers uitgewezen dat autonomie en ontplooiingsmogelijkheden een voorspellende factor zijn voor *job crafting* (Lena et al., 2009 & Tims et al., 2013). Ondanks de nuance verschillen ten aanzien van eigen regie op werk, lijkt de verklaring voor de uitkomsten te liggen in de taakopvatting van de vakmensen die Doc-Direkt rijk is.

Nu uit dit onderzoek is gebleken dat enkel het gebruik van structurele hulpbronnen leidt tot meer *job crafting* liggen aanbevelingen gericht op het stimuleren van gebruik van structurele hulpbronnen het meest voor de hand. Interventies op het vergroten van de autonomie in de uitvoering van de taken en het stimuleren en faciliteren van meer ontplooiingsmogelijkheden onder de medewerkers worden daarmee de meest passende en effectieve methode gezien om *job crafting* binnen Doc-Direkt te bewerkstelligen.

Een uitwerking van de aanbevelingen volgt in hoofdstuk 5.

## 5 Conclusie en discussie

Als inleiding op de conclusie wordt in paragraaf 5.1 van dit hoofdstuk een korte introductie gegeven op het belang van *job crafting*. Daarna volgt in paragraaf 5.2 de beantwoording van deelvraag 1 en deelvraag 2, die in gezamenlijkheid het antwoord vormen op het eerste deel van de centrale vraagstelling. Paragraaf 5.3 bevat de reflectie op de theorie gevolgd door de reflectie op de empirie in paragraaf 5.4. In paragraaf 5.5 ga ik eerst kort in op de beperkingen van het onderzoek waarna ik een persoonlijke reflectie geef op dit onderzoek. Het tweede deel van de centrale vraagstelling en deelvraag 3 tezamen betreffen de aanbevelingen ter bevordering van *job crafting behavior*, deze aanbevelingen worden uitgeschreven in paragraaf 5.6 en vormen tevens het sluitstuk van deze scriptie.

### 5.1 Introductie

*Job crafting* heeft zo zijn voordelen in het gedrag op werk, het leidt tot meer motivatie en betere prestaties (Berg, Dutton & Wrzeniewski, 2008; Tims et al., 2012; Tims, Bakker & Derks, 2013). Het is daarom belangrijk om te begrijpen welke medewerkers aan *job crafting* doen en op welke wijze ze dat doen. Inzicht in de mogelijkheden om medewerkers aan te zetten tot *job crafting behavior* leidt tot betere werk uitkomsten.

Het uitgangspunt voor het HRM-beleid binnen het rijk is dat medewerkers aan hun eigen duurzame inzetbaarheid kunnen bijdragen door zichzelf te blijven ontwikkelen en te werken aan hun loopbaancompetenties. Vanuit het perspectief van de organisatie is duurzame inzetbaarheid van werknemers een indicator om vraag en aanbod (in een veranderende organisatie) zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen (Thijssen et al., 2008). Het inzetten van de juiste strategieën en interventies kunnen negatieve effecten voor de organisatie dan wel voor medewerkers te reduceren (Bipp & Demerouti, 2015). Een mis-match tussen de interventies en de behoefte van medewerkers kan voor beide partijen tot ongewenste effecten leiden.

### 5.2 Beantwoording deelvragen en centrale vraagstelling

De beantwoording van de centrale vraagstelling in dit onderzoek namelijk, *Wat zijn de determinanten van job crafting van de medewerkers van Doc-Direkt, en welke aanbevelingen kunnen aan het directieteam van Doc-Direkt worden gedaan ter stimulering van job crafting?*

Wordt opgesplitst, het eerste deel van de centrale vraag wordt in deze paragraaf beantwoord. Het antwoord op het tweede deel van de centrale vraag is tevens het antwoord op deelvraag 3 en zal beantwoord worden in paragraaf 5.3.

### 5.2.1 Beantwoording deelvraag 1

*Welke hypothesen ten aanzien van het vóórkomen van job crafting zijn af te leiden uit de literatuur?*, is de eerste deelvraag van dit onderzoek. De beantwoording van deze deelvraag leverde de volgende drie hypothesen op die in de praktijk van Doc-Direkt zijn getoetst:

#### **Hypothese 1:**

Structurele hulpbronnen hebben een positieve invloed op de *job crafting behavior* van de medewerkers van Doc-Direkt.

#### **Hypothese 2:**

Sociale hulpbronnen hebben een positieve invloed op de *job crafting behavior* van de medewerkers van Doc-Direkt.

#### **Hypothese 3:**

Belemmerende taakeisen hebben een negatieve invloed op de *job crafting behavior* van de medewerkers van Doc-Direkt.

Deze drie hypothesen zijn geconfronteerd met de uitkomsten van de survey, de uitkomsten van deze confrontatie vormen de basis voor de conclusies over de determinanten van *job crafting* binnen de context van Doc-Direkt.

### 5.2.2 Beantwoording deelvraag 2

Deelvraag 2 van dit onderzoek is als volgt geformuleerd: *Tot welke bevindingen leidt de toetsing van de geformuleerde hypothesen aan de uitkomsten uit de survey, gehouden onder medewerkers van Doc-Direkt?*

De confrontatie van de uitkomsten van de survey met de hypothesen hebben ertoe geleid dat twee van de drie hypothesen zijn verworpen en één is aangenomen. De eerste hypothese voorspelt een positief verband tussen structurele hulpbronnen en *job crafting*, deze hypothese is aangenomen. Hypothese twee en hypothese drie die een positief verband voorspelde tussen respectievelijk sociale hulpbronnen en *job crafting* en het verlagen van belemmerende taakeisen en *job crafting*, zijn verworpen.

De uitkomsten van de multiple lineaire regressie analyse hebben uitgewezen dat *job crafting* bij Doc-Direkt geheel en al verklaard wordt door het gebruik van structurele hulpbronnen. Het inzetten dan wel gebruik maken van sociale hulpbronnen zijn binnen de context van Doc-Direkt geen voorspellers van *job crafting*. Deze conclusie geldt ook voor de belemmerende taakeisen, het terugdringen van deze taakeisen heeft geen positief effect op *job crafting*. De controle variabelen, leeftijd, geslacht en opleiding die meegenomen zijn in dit onderzoek hebben binnen bij Doc-Direkt geen invloed op *job crafting*. De conclusie die in dit onderzoek is getrokken is daarmee niet alleen genderneutraal en opleidingsniveau neutraal, maar geldt in gelijke mate voor zowel jonge als oudere werknemers.

In tegenstelling tot de literatuur heeft het gebruik dan wel inzetten van sociale hulpbronnen en het terugdringen van belemmerende taakeisen geen effect op *job crafting*. Een verklaring voor dit gegeven wordt gezocht in de taakopvatting die de medewerkers van Doc-Direkt hebben over hun werk. De medewerkers van Doc-Direkt zijn veelal vakmensen of medewerkers die specifieke taken met een autonoom karakter uitvoeren. Een verklaring kan gezocht worden in dat zij de content van hun werk zien als hun core business en daarmee belangrijker dan eventuele organisatiedoelen.

Een reflectie op de uitkomsten van het onderzoek leidt tot een discussie over de perceptie van het begrip 'regie op eigen werk'. De uitkomst van dit onderzoek ondersteunt de veronderstelling dat medewerkers en het directieteam anders kijken naar dit begrip.

### 5.2.3 Beantwoording eerste deel van de centrale vraagstelling in dit onderzoek

Het antwoord op het eerste deel van de centrale vraagstelling van dit onderzoek, *Wat zijn de determinanten van job crafting van de medewerkers van Doc-Direkt*, is met 1 zin te beantwoorden. Structurele hulpbronnen is de determinant van *job crafting* onder de medewerkers van Doc-Direkt.

### 5.3 Reflectie op de theorie

*Job crafting* is in dit onderzoek benaderd via het JD-R model. De gevalideerde vragenlijst die in dit onderzoek is gebruikt om de determinanten van *job crafting* te identificeren stoelt op de conceptualisering van deze benadering. In combinatie met de vragen uit de *Three-factor Job Crafting Questionnaire* van Slep en Vella-Broderick (2013) is *job crafting behavior* gemeten. De combinatie van deze twee vragenlijsten sluit goed aan bij het doel van dit onderzoek, namelijk het identificeren van de aanwezige determinanten van *job crafting* binnen de context van Doc-Direkt. De benadering van *job crafting* via het JD-R model is met de juiste gekozen conceptualisering goed toepasbaar in de praktijk. Echter, de context van de praktijk blijft bepalend voor de ondersteuning of verwerping van de bewezen uitkomsten in de theorie. De causale verbanden die in de theorie empirisch zijn onderbouwd, blijken in de praktijk niet altijd 1 op 1 hetzelfde te zijn. Dit blijkt ook uit de uitkomst van de toetsing van de hypothesen in dit onderzoek. De hypothesen ten aanzien van het gebruik van sociale hulpbronnen en het verlagen van de belemmerende taakeisen zijn verworpen. Niet omdat van deze twee aspecten geen gebruik is gemaakt, maar omdat uit de analyse is gebleken dat er geen sprake is van een causaal verband met *job crafting behavior*. De aanwezigheid of gebruik van bepaalde hulpbronnen dan wel het verlagen van taakeisen, blijkt dus anders dan de theorie veronderstelt niet een voorspellende factor te zijn voor *job crafting*. Het feit dat de verklaring voor dit gegeven gezocht moet worden in de context van Doc-Direkt bevestigt alleen maar temeer dat de empirisch onderbouwde theorie zijn beperkingen kent.

In de theorie wordt een duidelijke scheiding gemaakt tussen de aspecten die voorspellend zijn voor *job crafting*. In dit onderzoek zijn de voorspellers gemeten met items die betrekking hebben op de onderliggende dimensies van deze voorspellers. Voor structurele hulpbronnen zijn dat autonomie en ontplooiingsmogelijkheden, voor sociale hulpbronnen zijn dat steun en feedback van collega's en steun en coaching van leidinggevenden en voor belemmerende taakeisen zijn dat conflict en werkdruk. De

uitkomst in dit onderzoek heeft laten zien dat enkel structurele hulpbronnen een positief effect hebben op *job crafting*. Het gebruik van sociale hulpbronnen en de inzet op het verlagen van belemmerende taakeisen hebben in dit onderzoek dus niet geleid tot *job crafting*. In lijn met deze uitkomst kan logischerwijs gesteld worden dat interventie op sociale hulpbronnen en het verlagen van belemmerende taakeisen niet de passende interventie is. Echter, bij het formuleren van aanbevelingen voor de praktijk bleek het moeilijk om het onderscheid, wat in de theorie wordt gemaakt tussen structurele hulpbronnen en sociale hulpbronnen, strikt te handhaven. In de werkcontext zoals we die in de praktijk kennen is de ruimte die een medewerker krijgt van zijn leidinggevende bepalend voor de mate waarin hij zijn autonomie kan inzetten in het *craften* van zijn *job*. Dit geldt in een veel sterkere mate voor de tweede dimensie van structurele hulpbronnen, de ontplooiingsmogelijkheden. Het toekennen of honoreren van faciliteiten die betrekking hebben op de ontplooiingsmogelijkheden van de medewerker liggen binnen het mandaat van de leidinggevende. Deze constructie zorgt voor een zekere afhankelijkheidspositie waar de medewerker in zijn werk mee te maken heeft en die van invloed is op het gebruik van zijn structurele hulpbronnen. Deze empirische benadering veronderstelt een zekere mediërende effect van sociale hulpbronnen op de structurele hulpbronnen. Een benadering die we niet direct terug zien in het JD-R model. Ook zijn er in de theorie over het JD-R model geen directe aanwijzingen gevonden voor mediatie tussen structurele hulpbronnen en sociale hulpbronnen. Of in meer concrete zin, een mediërend effect van sociale hulpbronnen op de structurele hulpbronnen die reden zouden geven voor een hypothese in deze richting. Als bijvangst in dit onderzoek en ten behoeve van mijn reflectie op de theorie heb ik er voor gekozen om mijn empirische benadering vanuit de werkcontext te verifiëren. Met de data uit dit onderzoek is een mediatieanalyse uitgevoerd volgens de methode van Baron & Kenny (1986). Het model bestaat uit 4 stappen die het effect tussen de variabelen in kaart brengt en blootlegt of er sprake is van een mediërende variabele. De uitkomst van deze 4 stappen zijn weergegeven in tabel 10, tabel 11 en tabel 12.

*Stap 1: regressie van structurele hulpbronnen op job crafting behavior, met leeftijd en geslacht als controlevariabelen:*

		$\beta$	P
	Leeftijd	-.131	.078
	Geslacht	.023	.757
	Structurele hulpbronnen	.610	<b>.000</b>
$R^2$	.424		
$F$	27.962 (p<000)		

Tabel 11: stap 1 Baron & Kenny mediatieanalyse

Conclusie: aan de voorwaarde van stap 1 is voldaan, er is een significante invloed van structurele hulpbronnen ( $p < .05$ ) op *job crafting behavior*, gecontroleerd voor leeftijd en geslacht.

*Stap 2: regressie van structurele hulpbronnen op sociale hulpbronnen, met leeftijd en geslacht als controlevariabelen:*

		$\beta$	P
	Leeftijd	-.033	.682
	Gender	.191	.020
	Structurele hulpbronnen	.476	<b>.000</b>
$R^2$	.299		
$F$	16.180 (p<.000)		

Tabel 12: stap 2 Baron & Kenny mediatieanalyse

Conclusie: aan de voorwaarde van stap 2 is voldaan, er is een significante invloed van structurele hulpbronnen ( $p < .05$ ) op sociale hulpbronnen, gecontroleerd voor leeftijd en geslacht.

*Stap 3 en 4: regressie van Structurele hulpbronnen én sociale hulpbronnen op job crafting behavior, met leeftijd en geslacht als controlevariabelen:*

		$\beta$	p
	Leeftijd	-.127	.086
	Gender	-.002	.983
	Structurele hulpbronnen	.550	<b>.000</b>
	Sociale hulpbronnen	.127	<b>.135</b>
$R^2$	.435		
$F$	21.773 p<.000		

Tabel 13: stap 3 en 4 Baron & Kenny mediatieanalyse



Conclusie: er is wel een effect van structurele hulpbronnen ( $p < .05$ ) op *job crafting behavior*, maar er is geen effect van sociale hulpbronnen ( $p > .05$ ) op *job crafting behavior*, deze uitkomst staat voor geen mediatie.

De uitkomst van de Baron & Kenny (1986) mediatieanalyse bevestigt dat er geen sprake is van mediatie van sociale hulpbronnen op de structurele hulpbronnen. Deze analyse is uitgevoerd met de controle variabelen leeftijd en geslacht. Opgemerkt dient te worden dat bij de uitvoering van de mediatieanalyse wijzigingen in de opgevoerde controle variabelen (zoals het aantal) een impact hebben op de uitkomsten in de metingen. Hoewel de steekproef in dit onderzoek voldoet aan de gangbare vuistregel, lijkt het erop dat de steekproef in dit onderzoek te klein is voor stabielere uitkomsten in de mediatieanalyse. Voor wat betreft de mediatieanalyse wordt de steekproef in dit onderzoek dan ook als een beperking gezien.

De resultaten in dit onderzoek spreken de literatuur tegen, ook de twijfels met betrekking tot een mogelijke mediatie tussen structurele hulpbronnen en sociale hulpbronnen zijn met de mediatieanalyse van Baron en Kenny (1986) weggenomen. Daarnaast is de uitkomst van deze mediatieanalyse niet consistent met de gangbare HRM visie en HRM instrumentarium, namelijk dat met sociale hulpbronnen de "arbeidsuitkomsten" te beïnvloeden zijn. Een uitkomst die wellicht een lastige boodschap wordt naar managers en HRM. Een mooie bijvangst in dit onderzoek is dat de uitkomst van de mediatieanalyse aanleiding geeft voor verder onderzoek richting een meer systematische ontrafeling van het JD-R model. Nader onderzoek naar de mediatie tussen sociale hulpbronnen en structurele hulpbronnen met een grotere steekproef zal de uitkomsten van de mediatieanalyse in dit onderzoek bevestigen dan wel ontkrachten. Het verdient daarom de aanbeveling om met verder onderzoek de wetenschap aan te vullen met nieuwe theorie over mediatie binnen het concept *job crafting* en hierdoor meer richting te geven aan de bestaande HRM opvattingen in de bestuurskunde en daarmee ook aan de opvattingen in de praktijk.

#### 5.4 Reflectie op de empirie

De reflectie op de uitkomsten in dit onderzoek heeft zowel voor mij als voor Doc-Direkt tot onverwachte inzichten geleid. Op basis van de interne documenten en de gesprekken die voorafgaand aan dit onderzoek zijn gevoerd met de projectleider en HRM adviseur van Doc-Direkt, was de verwachting dat met name de adviseurs van de afdeling Digitale Informatiehuishouding het hoogst zouden scoren op *job crafting behavior*. De grootste groep binnen Doc-Direkt, de medewerkers van de afdeling Bewerken, zouden volgens onze verwachting het laagst scoren. De uitkomsten in dit onderzoek hebben het tegendeel bewezen. Beide afdelingen tellen evenveel mensen die deel hebben genomen aan het onderzoek en samen vormen zij bijna de helft ( $n = 58$ ) van de totale steekproef ( $n = 120$ ). Nadere discussie en reflectie op deze uitkomst leverde het inzicht op dat er een discrepantie bestaat tussen hoe de medewerkers en het directieteam 'autonomie in het werk' interpreteren. Deze discrepantie is met name zichtbaar binnen de afdeling Bewerken. Het verschil in beleving van autonomie in het werk kan het beste geïllustreerd worden door het uitgangspunt van het HRM beleid te spiegelen met de taakopvatting van de medewerkers van Bewerken. Eerder is omschreven dat het HRM beleid van Doc-Direkt ten aanzien van een duurzaam inzetbare medewerker meerdere doelen kent. Het eerste doel betreft het streven naar een medewerker die kwalitatief en kwantitatief voldoende levert voor de organisatie en meegaat met de ontwikkelingen. En met het tweede doel streeft men naar een vitale medewerker die mobiel is, eigen regie voert op het werk en open staat voor verandering. Met beide organisatiedoelen tracht men tevens een reductie van het ziekteverzuim te bewerkstelligen. Het gebrek aan eigen regie hetgeen het directieteam ervaart bij de medewerkers van de afdeling Bewerken komt niet overeen met de beleving van deze medewerkers zelf. In tegenstelling tot de beleving van het directieteam zetten deze medewerkers wel degelijk hun autonomie in om het werk conform de eigen taakopvatting uit te voeren. De taakopvatting van deze medewerker beperkt zich tot het goed en kwalitatief uitvoeren van de archiefwerkzaamheden, en dit doen ze op de manier zoals hen dat het beste schikt. Zij ervaren geen verantwoordelijkheid voor de organisatiedoelen zoals geformuleerd in het HRM beleid. Het gebrek aan deze verantwoordelijkheid wordt erkend door het directieteam en geïnterpreteerd als geen regie nemen op het eigen werk. De uitkomst dat deze medewerkers hun autonomie inzetten om hun eigen *job te craften* (c.q. regie voeren op hun werk) werd in eerste instantie daarom niet herkend.

Met dit onderzoek zijn de determinanten van *job crafting* binnen de context van Doc-Direkt geïdentificeerd. Een volgende stap voor Doc-Direkt is de bezinning op hoe nu verder. De empirische implicaties konden het beste geïllustreerd worden aan de hand van de uitkomsten van de afdeling Bewerken, maar kunnen ook gelden voor de andere medewerkers. Medewerkers zijn bij een mis-match tussen organisatie en persoon vaak minder gemotiveerd om te werken aan organisatiedoelen (Steijn & Groeneveld, 2013). Sluit de visie van Doc-Direkt als het gaat om duurzaam inzetbare medewerkers aan bij de visie van de medewerkers zelf? Kortom, allemaal vragen die een nadere beschouwing behoeven. Als aanvulling op dit onderzoek kan door middel van kwalitatief diepgaand onderzoek gezocht worden naar wat medewerkers zelf verstaan onder duurzaam inzetbaarheid en regie op eigen werk en wat zij hiervoor nodig hebben.

### 5.5 Reflectie op het onderzoek

In de reflectie op de theorie heb ik bij het beschrijven van de mediatieanalyse reeds moeten constateren dat de steekproef voor wat betreft de mediatieanalyse zijn beperkingen kent. De data bleek tijdens het uitvoeren van deze analyse gevoelig te zijn voor kleine wijzingen in bijvoorbeeld het toevoegen of weglaten van bepaalde controle variabelen. Eerder in het onderzoek is vastgesteld dat de steekproef voldoet aan de gehanteerde vuistregel, ook de uitgevoerde betrouwbaarheidstesten die zijn uitgevoerd als voorwaarden voor de multiple lineaire regressie analyse gaven geen aanleiding om te twijfelen aan de steekproef. De uitvoering van de mediatieanalyse heeft wel aanleiding gegeven om te veronderstellen dat ik tegen de grenzen van de steekproef ben gelopen. Deze constatering kan gezien worden als een bewijs dat een dergelijk kwantitatief onderzoek vraagt om een veel grotere steekproef dan veelal wordt geaccepteerd. Een grotere steekproef zorgt voor meer stabielere uitkomsten in kwantitatieve onderzoeken (Verschuren & Doorewaard, 2015). Een gegeven die in de literatuur over kwantitatief onderzoek zeker niet onbekend is. Maar voor mij een waardevolle ervaring, tegen beperkingen lopen in je onderzoek roept mijns inziens op om bevindingen te blijven verifiëren, een waardevolle mechanisme in de wetenschap. Ik zou dan ook de beperking in dit onderzoek willen inzetten om toekomstige onderzoekers te inspireren om verder onderzoek te doen naar mediatie binnen het JD-R model met een grotere steekproef.

De kwantitatieve methode van onderzoek doen hetgeen in dit onderzoek is gehanteerd heeft een beroep gedaan op vaardigheden en kennis over statistiek die mij eerder onbekend waren. Wanneer je nooit eerder met statistiek hebt hoeven werken is het een ware uitdaging om dit nu even te doen voor je scriptie. Hoewel er momenten waren waarop de onzekerheid toesloeg, was de uitdaging om het onder de knie te krijgen groot. Data kwantitatief verwerken, analyseren en interpreteren is een vak apart. Met steun en veel begrip van mijn scriptiebegeleider is het mij gelukt. En wanneer je er enige handigheid in krijgt, is het zelfs leuk. Daarom grijp ik deze gelegenheid aan om studenten die een kwantitatief onderzoek overwegen en net als ik weinig kennis hebben van statistiek, op te roepen zich niet te laten ontmoedigen. Ga vooral aan de slag, je leert het vooral door te doen en als je het eenmaal doorhebt is het statistisch verwerken en analyseren van data een waar feestje. Deze methode van onderzoek heeft er tevens voor gezorgd dat ik gedwongen werd los te komen van mijn persoonlijke ervaringen die ik heb opgedaan in de praktijk. Statistiek elimineert de subjectiviteit in de discussie en zorgt voor een objectieve benadering en interpretatie van gegevens. Een ervaring die je leert om vanuit een wetenschappelijke benadering te reflecteren op zaken.

## 5.6 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden de bevindingen in dit onderzoek omgezet in concrete handelingsperspectieven voor het directieteam van Doc-Direkt. Hiermee wordt antwoord gegeven op zowel het tweede deel van de centrale vraagstelling als op deelvraag 3 van dit onderzoek namelijk, *welke aanbevelingen kunnen aan het directieteam van Doc-Direkt worden gedaan ter stimulering van job crafting?*

Conform de bevindingen in dit onderzoek zijn de aanbevelingen gericht op interventies ter bevordering van het gebruik van structurele hulpbronnen. In concrete zin houdt dit in het vergroten van de autonomie in de uitvoering van de taken en het stimuleren en faciliteren van ontplooiingsmogelijkheden onder de medewerkers.

### 5.6.1 Aanbevelingen ten aanzien van het bevorderen van autonomie

De eerste aanbeveling aan het directieteam betreft het creëren van een cultuur in de organisatie waarin medewerkers die initiatief nemen om eigen invulling te geven aan het werk, gewaardeerd en aangemoedigd worden. Moedig elk initiatief tot *job crafting* aan ook wanneer deze initiatieven niet direct bijdragen aan de organisatiedoelen of direct aansluiten bij de verwachtingen van de organisatie. Deze aanbeveling dient met name de medewerkers van de afdeling bewerken. Vertrouw erop dat deze groep medewerkers in staat is om eigen invulling te geven aan het werk op een manier die het beste bij hun capaciteiten en vermogen past. Erken dat je als archieforganisatie te maken hebt met medewerkers die vanuit hun vakmanschap bepaalde taakopvattingen hebben over wat hun core business moet zijn. Doe recht aan deze medewerkers door de persoonlijke overtuigingen en taakopvatting in balans te brengen met organisatiedoelen zonder daarbij geweld te doen aan de autonomie van deze medewerkers. Vermijd prestatiefeedback bij het stimuleren en motiveren tot *job crafting*. Dit kan gezien worden als een ‘tweezijdig zwaard’, hetgeen niet aansluit bij de taakopvatting en authenticiteitsgevoel van de medewerkers van Bewerken. Draag deze cultuur niet alleen in de dagelijkse praktijk uit, maar integreer dit ook in de HRM visie en organisatiedoelen.

De tweede aanbeveling betreft een aanscherping van het lopende experiment met *team-job crafting* bij de afdeling Bewerken. Handhaaf dit concept als het wordt geadapteerd door de bewerkers; immers, eerder onderzoek heeft uitgewezen dat team-job craften in bepaalde situaties tot betere uitkomsten leidt dan individuele *job crafting* (Leana et al.,

2009). Bied deze mogelijkheid als suggestie aan en leg hierbij de nadruk op de autonomie van de medewerker om keuzes te maken in wat ze wel oppakken en wat niet. Wees je ook hier als directieteam bewust van de taakopvatting van de medewerkers en verwacht geen regie op taken die deze taakopvatting overstijgen. Breid het concept ook uit naar andere afdelingen als het werk op andere afdelingen zich hiervoor leent. Via *team-job craften* kunnen medewerkers ervaren hoe het is om regie te voeren op de werkzaamheden die het beste bij hen passen, waardoor ze eerder geneigd zullen zijn om op individueel niveau het initiatief te nemen tot het *craften* van hun *job*.

### **5.6.2 Aanbevelingen ter bevordering van ontplooiingsmogelijkheden**

Bij de derde aanbeveling is het van belang dat direct leidinggevendenden, die belast zijn met de dagelijkse aansturing van de medewerkers, oog hebben voor de verschillen in groeimogelijkheden. En dat zij maatwerk bieden en aansluiten bij de ontwikkelmogelijkheden en wensen van de medewerkers. Spoor de direct leidinggevende aan om op regelmatige basis het gesprek te voeren met de medewerkers over de ontplooiingswensen en beperk deze gesprekken vooral niet tot de periodieke gesprekscyclus die binnen de rijksoverheid gebruikelijk is. Het maken van concrete afspraken over de persoonlijke ontwikkeling voordat er problemen bestaan, werkt effectiever dan wanneer er achteraf iets wordt ondernomen (Steijn & Groeneveld, 2013). Verlies als directieteam niet uit het oog dat de leidinggevende ook medewerkers zijn en dat deze aanbeveling ook voor hen geldt. Zet als directieteam niet het organisatiebelang voorop bij het toekennen van faciliteiten en opleidingen, maar de ontwikkelwens van de medewerker. Draag dit ook uit in de organisatie en leg dit vast in de opleidingsplannen en of jaarplannen. Hiermee laat je zien dat je het belangrijk vindt dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. Een bepaalde opleidingswens kan in eerste aanleg geen bijdrage leveren aan de taakuitvoering binnen de huidige organisatie, maar kan wel aanzetten tot mobiliteit van de medewerker.

## Literatuurlijst

- Van Thiel, S. v. (2015). Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding.
- Verschuren, P., & Doorewaard, ( 2015). Het ontwerpen van een onderzoek.
- Steijn, A., & Groeneveld, S. (Eds.). (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector* (Tweede herziene editie. ed.). Assen: Van Gorcum.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A., Tims, M. & Derks, D., (2012). Proactive personality and job performance: the role of *job crafting* and work engagement, *Human Relations*, 65 (10), 1359-1377.
- 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, 1173-1182.
- Berg, J.M., Wrezniewski, A. & Dutton, J.E., (2010). Perceiving and responding to challenges in *job crafting* at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.
- Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? basic dimensions of personality and employees' *job crafting* behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631-655.
- Brouwer, S.A., de Lange, S., van der Mei, M., Wessels, W., Koolhaal, U., Bültman, B., van der Heijden & van der Klink, J. (2012). Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven. Radboud Universiteit Nijmegen & Universitair Medisch Centrum Groningen, februari 2012.
- Ghitulescu, B. (2006). Job crafting and social embeddedness at work. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Hakanen, J.J., Seppälä, Peeters, M.C.W. (2017). High Job Demands, Still Engaged and Not Burned Out? The Role of Job Crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*.
- Harten, E. J. v. (2016). *Employable Ever After: Examining the Antecedents and Outcomes of Sustainable Employability in a Hospital Context*,
- Houtman, R. & Stege, J. (2015). Werkdrukonderzoek in het VO 20, April, 58.

- Jacobs, S.R. & Dodd, D.K., (2003). Student burnout as a function of personality, social support and workload. *Journal of college student development*, 44 (3), 291-303.
- Leana, Cl, Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education. The role of *job crafting* . *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192.
- Ploeg van der, J.D. (2005). *Behandeling van gedragsproblemen: initiatieven en inzichten*. Lemniscaat, Rotterdam.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, *job crafting* , and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- Tims, M. (2013). Job crafting: hype of nieuw HR-instrument?. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 86-101.
- Tims, M., & Bakker, A.B., (2010). Job crafting: Towards a new model of individual redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- 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. (2013). De Job Demands-Resources benadering van *job crafting* . *Gedrag & Organisatie*, 26(1), 16-31.
- 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.A., Bakker A.B., Derks D., & van Rhenen W., (2013). Job crafting at the team and individual level: implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38 (4), 427-454
- Meijman, T.F. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J.D. Drenth, H. Thierry & C.J. de Wolf (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 5-33). Hove, UK: psychology Press.
- LePine, J.A., LePine, M.A. & Jackson, C. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 883-891.
- Peeters, M. C. W., van den Heuvel, M., & Demerouti, E. (2017). Sleutelen aan je werk: Effecten van een *job crafting* interventie voor rijksambtenaren. *Tijdschrift voor HRM*, 8, 1-19.



Dorenbosch, L., Gründeman, R., & Sander, J., (2012). Sleutelen aan eigen inzetbaarheid, kansen en keerzijdes van *job crafting* als methodiek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid in de context van lager geschoold werk, TNO, januari 2011.

French, M., Job crafting in Watkins, R. & D. Leigh (eds.) (2010), Handbook of improving performance in the workplace. Volume two: selecting and implementing performance interventions', Hoboken: John Wiley and Sons Ltd.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

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. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'. Schouten & Nelissen (Eds.), *Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland*, 96-108.

Jetten, B. (2003). Werkdruk en stress in organisaties, in: Laan, R. van der, Meyer, J., Poll, N. en I. van Werven (red.), *Praktijkboek Welzijn 2003/2004*. Alphen aan den Rijn: Samsom. 23-44.

Van Vuuren, T., Caniëls, M.C., & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.

Vocht, A. de (2012). *Basishandboek SPSS 20*.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121.

#### *interne documenten:*

Meerjarig personeelsplan 2017-2020 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Doc-Direkt, 2016.

Rapport: Op weg naar een gezond en vitaal Doc-Direkt, 2017.

Strategisch Personeelsbeleid 2020, Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, 2012.

Blok, S.A. (2015). Kamerbrief 24 November 2015: Mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstbestendige rijksoverheid.

#### *websites:*

Website: rijksportaal/rijksoverheid Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, geraadpleegd op 19-02-2018 en 25-02-2018.

Website: Doc-Direkt, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.  
Geraadpleegd op 19-02-2018 via: [www.Doc-Direkt.nl](http://www.Doc-Direkt.nl).

Website: HR-praktijk.nl. Geraadpleegd op 19-02-2018 via: [www.hr-praktijk.nl](http://www.hr-praktijk.nl).

Website: aofondsrijk.nl, Geraadpleegd op 18-02-2018 via: [www.aofondsrijk.nl](http://www.aofondsrijk.nl)

Website: Eur.nl, IBM SPSS Statistics, versie 25. Software gedownload op 01-09-2018 via:  
<https://www.surfspot.nl/ibm-spss-25-statistics.html>

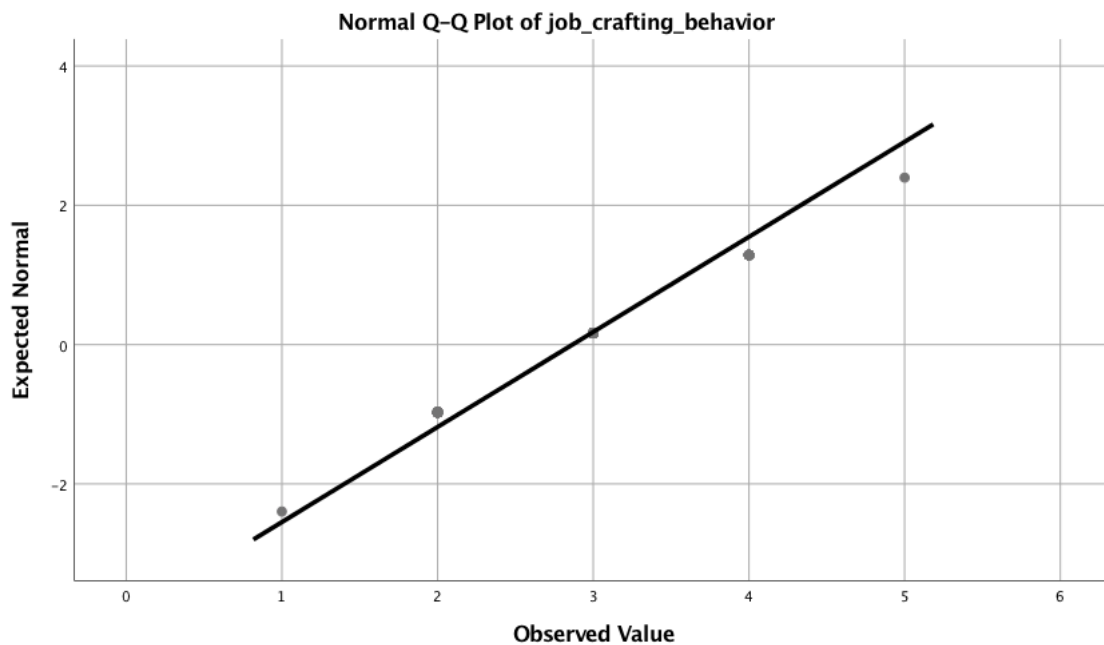
## Bijlagen

Afbeelding 1: Shapiro-Wilk test of normality

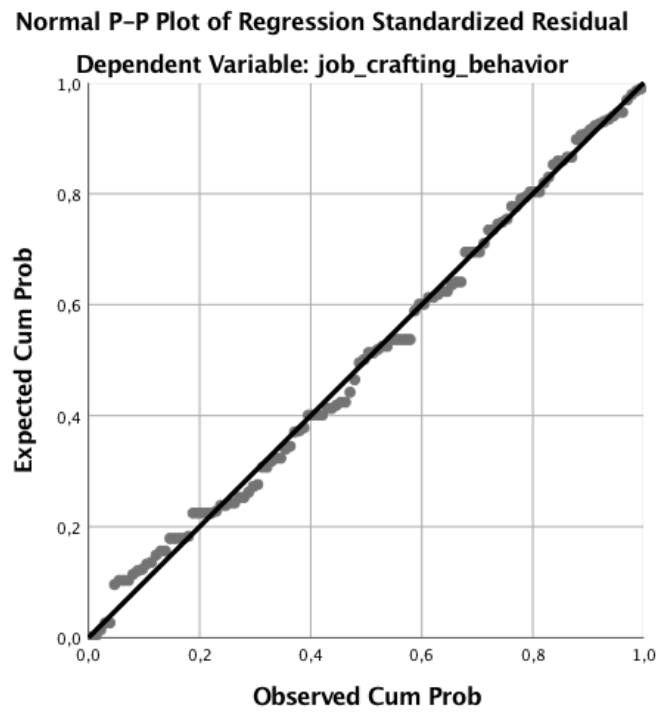
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
job_crafting_behavior	,256	120	,000	,838	120	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Afbeelding 2: Shapiro-Wilk normal Q-Q plot



Afbeelding 4: homoscedasticiteit normal P-P plot



Afbeelding 5: homoscedasticiteit Scatterplot

