

HAPPY PEOPLE= HAPPY CUSTOMERS

Een onderzoek naar de bevlogenheid van medewerkers tijdens een reorganisatie bij de Rabobank Amsterdam



Rabobank

Student: Ramla Baig

Studentnummer: 412005

Opleiding: Toegepaste Psychologie, AMA, Hogeschool Saxion Deventer 2018/2019

Organisatie: Rabobank Amsterdam

Scriptiebegeleider organisatie: Anneke Schuitema

1^e Scriptiebegeleider: Miranda Klomparends- Bekkema

2^e Scriptiebegeleider: Boris van Waterschoot

Afstudeerperiode: September 2018- April 2019

University
of Applied
Sciences



Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Toegepaste Psychologie aan het Saxion te Deventer.

Voor het tot stand komen van dit verslag zijn er een aantal mensen die ik graag wil bedanken. Ten eerste wil ik de Rabobank Amsterdam bedanken voor de gelegenheid om mijn afstudeeronderzoek uit te voeren, ook zou ik mijn afstudeerbegeleider, Anneke Schuitema bij de Rabobank Amsterdam willen bedanken voor haar tijd, feedback en begeleiding. Ten slotte wil ik de medewerkers en managers van het segment Particulieren en Private Banking bij de Rabobank Amsterdam bedanken voor hun deelname, medewerking en toestemming.

Vanuit de opleiding heb ik veel ondersteuning ontvangen. Allereerst wil ik Miranda Klomparends-Bekkema bedanken voor de goede begeleiding en feedback. Ook zou ik mijn tweede begeleider, Boris van Waterschoot willen bedanken voor zijn tijd en feedback.

Ramla Baig

Maart, 2019

Samenvatting

Rabobank Amsterdam bevindt zich in momenteel in een reorganisatie, op dit moment is de reorganisatie gericht op medewerkers van de segmenten Bedrijven en Business Support. Over enkele jaren gaat het segment Particulieren en Private Banking reorganiseren. Uit het instrument die de werkbeleving meet van de medewerkers van het segment Particulieren en Private Banking, laat zien dat er geleidelijke afname in percentages is t.o.v. de voorafgaande metingen. Hierdoor kunnen de doelen en de visies van de Rabobank mogelijk niet gerealiseerd worden. Dit zou te maken kunnen hebben met het survivor's syndroom die speelt onder de medewerkers die niet mee worden genomen in de huidige reorganisatie.

Door dit onderzoek uit te voeren wordt er gezocht naar welke aspecten mogelijk een rol spelen op dit moment onder de medewerkers van het segment Particulieren en Private Banking. Er wordt gedacht aan job crafting, baanonzekerheid, werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen die hier mogelijk een verband mee hebben. Dit zal aan de hand van een instrument, die samengesteld is uit diverse vragenlijsten gemeten worden.

Er is een significante samenhang gevonden tussen de persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen, deze hangen positief maar in een zwakke mate samen. Verder zijn er geen significante samenhangen gevonden tussen baanonzekerheid, persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen en job crafting.

Er kan geconcludeerd worden dat de medewerkers in staat zijn om job crafting toe te passen, uit de resultaten is gebleken dat het job craften in gemiddelde mate toegepast wordt op de werkvloer. Er zijn geen invloeden gevonden die de persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen en baanonzekerheid hebben op het toepassen van job crafting. De medewerkers zouden bewuster moeten worden over het begrip job crafting, wederkerige relatie van de hulpbronnen kan stijgen, zodat job crafting in hogere mate kan worden toegepast. De Rabobank Amsterdam zou de term job crafting door middel van een training over job crafting kunnen introduceren binnen het segment Particulieren en Private Banking.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Onderzoeksvraag.....	8
1.3 Doelstelling van het onderzoek	9
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	11
2.1 Job crafting.....	11
2.1.1 Conceptualiseren van Job Crafting in Energiebronnen.....	11
2.2 Persoonlijke hulpbronnen.....	12
2.3 Werkgerelateerde hulpbronnen	13
2.4 Baanonzekerheid	14
2.5 Conceptueel model	14
2.5.1 Hypotheses.....	15
2.6 Aanzet tot onderzoek	16
Hoofdstuk 3. Onderzoeksdisein	17
3.1 Onderzoeksmethode	17
3.2 Onderzoekspopulatie.....	17
3.3 Onderzoeksinstrumenten	18
3.3.1 Job Crafting vragenlijst.....	18
3.3.2 Work-Related Basic Need Satisfaction Scale	18
3.3.3 Baanonzekerheid	19
3.3.4 Demografische gegevens	20
3.4 Procedure.....	20
3.5 Analyses	20
3.5.1 Deelvragen	21
Hoofdstuk 4. Onderzoeksresultaten	23
4.1 Uitvoering en respons.....	23
4.2 Homogeniteitsanalyse en Normaalverdeling.....	23
4.2.1 Homogeniteitsanalyse	24
4.2.2 Normaalverdeling	24
4.3 Frequentie analyses	25
4.4 Deelvragen	25
4.4.1 In hoeverre hangen persoonlijke hulpbronnen samen met job crafting?	25
4.4.2 In welke mate hangen werkgerelateerde hulpbronnen samen met job crafting?	26
4.4.3 In welke mate is er een samenhang tussen baanonzekerheid en job crafting.....	26
4.4.4 In hoeverre hangen persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen samen met elkaar?. 26	

4.5 Nadere analyses	26
Regressieanalyse	26
Hoofdstuk 5. Conclusie, Discussie en Aanbevelingen	27
5.1 Conclusie en discussie	27
5.1.1 In hoeverre hangen persoonlijke hulpbronnen samen met het toepassen van job crafting?	27
5.1.2 In welke mate hangen werkgerelateerde hulpbronnen samen met het toepassen van job crafting?	27
5.1.3 In welke mate is er een samenhang tussen baanonzekerheid en job crafting?	28
5.1.4 In hoeverre hangen persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen samen?	28
5.1.5 Onderzoeksvraag	28
5.2 Beperkingen	29
5.3 Aanbevelingen	29
5.3.1 Aanbevelingen voor de opdrachtgever	29
5.3.2 Aanbevelingen voor een vervolgonderzoek	30
Literatuur	32
Bijlagen	36
Bijlage 1. Implementatie training job crafting	36
Bijlage 2. Eigen werkverklaring	38
Bijlage 3. Vragenlijst	39
Bijlage 4. Mail naar manager	42
Bijlage 5. Mail naar medewerkers	43
Bijlage 6. Herinneringsmail naar medewerkers	43
Bijlage 7. Nadere analyses	44
Bijlage 8. Stellingen	51

Begrippenlijst

Tabel 1. Begrippenlijst

Begrip	Verklaring
Job crafting	Job crafting is het proactief zelf aanpassen van verschillende aspecten op het werk, zodat werknemers doelen na kunnen streven die voor hen belangrijk zijn (Wrzesnski en Dutton, 2001).
Persoonlijke hulpbronnen	Persoonlijke hulpbronnen zijn van invloed op de manier waarop medewerkers in het werk functioneren en hoe zij de werkomgeving ervaren (Bakker, Demerouti, Schaufeli & Xanthopoulou, 2007).
Self-efficacy	Self-efficacy is het geloof in eigen kunnen om doelen te behalen (Bandura, 1994).
Werkgerelateerde hulpbronnen	Werkgerelateerde hulpbronnen bestaan uit fysieke, sociale of organisatorische onderdelen die ervoor zorgen dat werkgerelateerde doelen behaald worden (Bakker en Demerouti, 2006).
Baanonzekerheid	Baanonzekerheid bestaat uit affectieve en cognitieve baanonzekerheid. Cognitieve baanonzekerheid is het besef die de medewerker heeft wanneer er een grote kans is op baanverandering. Als er zorgen worden gemaakt over de baanveranderingen, dan wordt dit ook wel de affectieve baanonzekerheid genoemd (Huang, Niu, Lee, & Ashford, 2012).
Reorganisatie	Veranderingen van of in een organisatie
Zelfdeterminatietheorie	De zelf determinatie theorie biedt een kader voor het begrijpen van menselijke intrinsieke motivatie en de daaruit voortvloeiend doelgericht gedrag. De theorie stelt dat mensen drie essentiële psychologische basisbehoeften hebben: De behoefte aan autonomie, verbondenheid en competentie (Van den Broek, Ferris, Chang, Rosen, 2016).
Job Demands Resources model	Het Job Demands-Resources model verklaart dat verschillende factoren een invloed hebben op het bereiken van een gezonde werksituatie
Correlatie	Samenhang tussen twee variabelen. Dit wordt weergegeven in een cijfer tussen 1 en -1.
Cronbach's alpha	Een test dat de interne betrouwbaarheid van een schaal of vragenlijst meet.
Significant (p)	Een term die aangeeft of de resultaten op toeval berust of niet. Bij significantie ligt de waarde beneden de 0.05.
Validiteit	De mate waarin een test meet wat hij moet meten.
Homogeniteitsanalyse	Analyse om de interne samenhang van de items die eenzelfde begrip proberen te meten.
Engagement Scan	De Engagement scan is een instrument die binnen de Rabobank wordt gebruikt om de werkbeleving van de medewerkers te meten.
Likertschaal	Lijsten met meningsvragen over hetzelfde onderwerp met een klein aantal antwoordmogelijkheden.

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het probleem beschreven. Ook zijn de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen opgesteld.

1.1 Aanleiding

In februari 2018 werd aangekondigd dat de Rabobank gaat reorganiseren. De bank wil de dienstverlening verbeteren door vierentwintig uur en zeven dagen in de week via sociale media en internet bereikbaar te zijn. Van de 103 lokale kantoren blijven er 90 over in het land. Daarnaast zullen er regionaal veertien hoofdkantoren worden opgezet. Door deze veranderingen zijn er circa 5000 banen geschrapt aan het eind van 2018. Op dit moment is de reorganisatie gericht op de medewerkers van de segmenten Bedrijven en Business Support. Over enkele jaren gaat het segment Particulieren en Private Banking reorganiseren.

Een reorganisatie heeft gevolgen voor de cultuur en structuur van de organisatie en de competenties van de medewerkers (Jonker & De Witte, 2004). Deze gevolgen kunnen leiden tot psychosociale klachten zoals gevoelens van woede, schuld, verraad, angst, depressie en baanonzekerheid. Het aanpassen van nieuwe taakeisen, hogere werkdruk, omgaan met cultuurveranderingen, verlies van collega's en baanonzekerheid kunnen leiden tot langdurige stress (Kiefer, 2005; Warning, 2009). De langdurige stress kan zorgen voor een verminderende steun voor organisatiedoelen en voor een lagere arbeidsmotivatie onder de medewerkers van het segment Particulieren en Private Banking (Cheng en Chan, 2008; De Jong & Wiezer, 2012). De psychosociale klachten die zich voordoen worden ook wel het survivor syndroom genoemd (Breevaart, Demerouti & Petrou, 2013). Het syndroom kan nadelig werken voor de Rabobank. De tevredenheid en betrokkenheid van de medewerkers kunnen dalen; hierdoor nemen de organisatieprestaties af.

Om de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers te meten, wordt er ieder kwartaal een Engagement Scan afgenomen bij alle medewerkers (Rabobweb, 2018). De Engagement Scan is het instrument van de Rabobank die de werkbeleving meet. De Engagement Scan bestaat uit 23 stellingen. Deze stellingen zijn onderverdeeld in de schalen: Werkbeleving van eigen werkplek/omgeving en Organisational health. Werkbeleving omvat vragen over de bevlogenheid en betrokkenheid van medewerkers op de werkvloer. Organisational health gaat over Rabobank als werkgever. Onderwerpen die daarbij aan bod komen zijn cultuur, klantgerichtheid, waarden en risico-bewustzijn (Raboweb, 2018). Naar aanleiding van de Engagement Scan resultaten, worden er actieve follow-up gesprekken gevoerd tussen de teammanagers/leidinggevende en de medewerkers. Tijdens deze gesprekken wordt er gezamenlijk een verbeterplan opgesteld. In deze verbeterplannen staan actiepunten voor de medewerker waar hij/zij aan kan werken om de werkbeleving te laten stijgen (Raboweb, 2018).

De resultaten van de werkbelevingschaal laten zien dat er een geleidelijke afname in percentages is ten opzichte van de voorafgaande metingen, met name bij het segment Particulieren en Private Banking (Raboweb, 2018). Hierdoor kunnen de doelen en de visies van de Rabobank mogelijk niet gerealiseerd worden. Dit zou mogelijk te maken kunnen hebben met het survivor syndroom die speelt onder de medewerkers die niet mee worden genomen in de huidige reorganisatie. Dit zou mogelijk door het toepassen van job crafting tegengegaan kunnen worden. Job crafting heeft als doel om de werkbeleving positief te beïnvloeden en de baan zo uitdagend en gezond mogelijk te houden (Dorenbosch, Demerouti, Bakker & Van Dam, 2013).

Job crafting zorgt ervoor dat medewerkers aanpassingen kunnen brengen in het werk om de energiebronnen, de taakeisen en de individuele behoeften met elkaar in balans te brengen (Tims & Bakker, 2010). Onder de energiebronnen vallen o.a. de persoonlijke hulpbronnen en de

werkgerelateerde hulpbronnen (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Persoonlijke hulpbronnen zijn veranderlijke eigenschappen die een persoon helpt om stressvolle en onzekere situaties aan te pakken (Peeters, Van den Heuvel & Demerouti, 2017). Werkgerelateerde hulpbronnen bestaan uit fysieke, sociale of organisatorische onderdelen die ervoor zorgen dat werkgerelateerde doelen behaald worden door middel van het verminderen van taakeisen en het stimuleren van de persoonlijke groei en ontwikkeling (Bakker en Demerouti, 2006). De persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen zijn onder te verdelen in de drie basisbehoeften van de zelfdeterminatietheorie. Deze theorie biedt een kader voor het begrijpen van menselijk intrinsieke motivatie en het daaruit voortvloeiend doelgericht gedrag. De behoefte aan competentie valt onder de persoonlijke hulpbronnen en de behoefte aan autonomie en relationele verbondenheid valt onder de werkgerelateerde hulpbronnen.

Uit onderzoek van De Cuyper, Nernhard-Oettel, Berntson, De Witte & Alarco, 2008; Warning, 2009 is gebleken dat sociale steun en regelmogelijkheden op de werkvloer de baanonzekerheid verlagen en de medewerkerstevredenheid verhogen. Verschillende factoren zoals een hoge autonomie en een hoge mate van competentie bleken een positief effect te hebben op het welzijn van de medewerkers in tijden van een reorganisatie (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Winderszal-Bayzl, De Jong & Mockatto, 2011).

Door de bevlogenheid van de medewerkers te optimaliseren aan de hand van job crafting, kunnen de resultaten van de Engagement Scan omhooggaan. Bevlogenheid wordt door Bakker (2009) omschreven als “een positieve toestand van opperste voldoening dat wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie”. Vitaliteit betekent dat men bruist van energie en zich sterk en fit voelt. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk en absorptie betekent dat een medewerker op een plezierige wijze helemaal opgaat in het werk.

Job crafting en bevlogenheid kunnen ertoe leiden dat medewerkers binnen organisaties zelfverantwoordelijkheid nemen om een positieve bijdrage te leveren aan de organisatieresultaten (Tims, Bakker & Derks, 2012). Daarnaast kunnen job crafting en bevlogenheid ervoor zorgen dat de hoge werkdruk die kan ontstaan door een reorganisatie niet tot negatieve uitkomsten leidt, maar tot gezond reorganiseren met zo min mogelijk stress.

De Rabobank Amsterdam gaat tijdens en na de huidige reorganisatie nog enkele jaren door met medewerkers van het segment Particulieren en Private Banking. De bank wil daarom weten wat er nodig is om de medewerkersbevlogenheid te laten toenemen om de dienstverlening in peil te houden. Een juiste verhouding van werkgerelateerde hulpbronnen, persoonlijke hulpbronnen en een lage invloed van baanonzekerheid zou kunnen leiden tot het toepassen van job crafting. Door dit onderzoek uit te voeren, wordt er gezocht naar welke aspecten mogelijk een rol spelen op dit moment onder de medewerkers van het segment Particulieren en Private Banking.

1.2 Onderzoeksvraag

Aan de hand van paragraaf 1.1 zijn de onderstaande onderzoeksvraag en de daar bijbehorende deelvragen opgesteld. De onderzoeksvraag is specifiek gericht op de huidige reorganisatie.

Onderzoeksvraag:

In hoeverre zijn medewerkers van de Rabobank Amsterdam, segment Particulieren en Private Banking, in staat om job crafting toe te passen en welke invloeden hebben werkgerelateerde hulpbronnen, persoonlijke hulpbronnen en baanonzekerheid hierop?

Met job crafting wordt in dit onderzoek de aanpassingen die de medewerkers (van het segment Particulieren en Private Banking) aanbrengen in hun functie bedoeld. Deze aanpassingen sluiten beter aan op de eigen behoeftes en sterktes (Dorenbosch et al., 2013).

Persoonlijke hulpbronnen zijn in dit onderzoek geoperationaliseerd in de persoonlijke factoren self-efficacy en weerbaarheid. Deze vallen onder de behoefte aan competentie van de zelfdeterminatietheorie. Deze factoren zijn van invloed op de manier waarop medewerkers in het werk functioneren en hoe zij de werkomgeving ervaren (Bakker, et al., 2007).

Werkgerelateerde hulpbronnen bestaan uit fysieke organisatorische aspecten die bijdragen aan het behalen van werkgerelateerde doelen, het verminderen van taakeisen en het stimuleren van persoonlijke groei en ontwikkeling (Bakker en Demerouti, 2006). In dit onderzoek worden de werkgerelateerde hulpbronnen geoperationaliseerd als in autonomie en relationele verbondenheid van de zelfdeterminatietheorie.

Baanonzekerheid bestaat in dit onderzoek uit affectieve en cognitieve baanonzekerheid. Cognitieve baanonzekerheid is het besef die de medewerker heeft wanneer er een grote kans is op baanverandering. Als er zorgen worden gemaakt over de baanveranderingen, wordt dit ook wel de affectieve baanonzekerheid genoemd (Huang, et al., 2012).

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn er deelvragen opgesteld.

Deelvragen:

1. In hoeverre hangen persoonlijke hulpbronnen samen met het toepassen van job crafting?
2. In welke mate hangen werkgerelateerde hulpbronnen samen met het toepassen van job crafting?
3. In welke mate is er een samenhang tussen baanonzekerheid en job crafting?
4. In hoeverre hangen persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen samen?

Het onderzoek dat uitgevoerd gaat worden op de medewerkers van de Rabobank Amsterdam, is in grote lijnen gebaseerd op een voorafgaand onderzoek die op een zorginstelling, genaamd ZorgAccent, werd toegepast (Van der Kamp, 2015). Hiervoor is gekozen omdat dit aansluit op de probleemstelling van de Rabobank.

1.3 Doelstelling van het onderzoek

Het doel van de reorganisatie is om een klantgericht en lokaal bankbedrijf te creëren. Om dit doel te behalen, wil de Rabobank veranderingen maken in de digitale vormgeving. De bank wil namelijk de klanten via alle beschikbare kanalen (zoals sociale media, telefonisch, mail etc.), adviseren over financiële diensten en producten. De bank verwacht veel werk en inzet van de medewerkers van het segment Particulieren en Private Banking. Een succesvolle uitvoering slaagt echter als de medewerkers betrokken en tevreden blijven met het werk dat ze uitvoeren (Raboweb, 2018). De Rabobank heeft hierbij een visie bedacht: “Happy People = Happy Customers “. Dit betekent dat tevreden en betrokken medewerkers zorgen voor tevreden klanten.

De opdrachtgever van dit onderzoek is Anneke Schuitema, HR-adviseur bij Rabobank Amsterdam. Rabobank is een coöperatie die oorspronkelijk bedoeld was voor agrarische ondernemers. Tegenwoordig is de Rabobank uitgegroeid tot een internationale financiële dienstverlener en leveren zij diensten op het gebied van Retail banking, Wholesale banking, Private banking, leasing en vastgoed. De Rabobank onderscheidt zich van andere banken doordat het een coöperatie is. Dat wil zeggen dat raadsleden van de bank ook mee mogen beslissen over het beleid van de Rabobank (Raboweb, 2018).

De Rabobank is op dit moment verdeeld in 12 kringen door het hele land, die ieder een eigen bestuur hebben. Naast de lokale banken, wordt de Rabobank ook centraal bestuurd door Rabobank Centraal. Rabobank Centraal is met name gefocust op de wet- en regelgeving binnen de bank. Ook zorgt Rabobank Centraal voor eenheid tussen alle kringen in het hele land (Raboweb, 2018). Op dit moment zit de bank in een transitie, die ook wel Bankieren 3.0 wordt genoemd, waardoor de huidige opmaak van de bank verandert. Er komen nieuwe kringen en er zullen veel banen geschrapt, maar ook gevormd worden. Er komen 250 marktteams vanuit 90 banken en 14 specialistenteams (Raboweb, 2018).

Het doel van dit onderzoek is om ervoor te zorgen dat de Rabobank Amsterdam de medewerkers van het segment Particulieren en Private banking met zo min mogelijk stress kan laten reorganiseren. Dit kan gedaan worden met behulp van de invloeden die werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen hebben op het toepassen van job crafting. Daarnaast wordt er nagegaan welke invloed baanonzekerheid heeft op job crafting. Met de resultaten kan het survivor syndroom verlaagd worden door te detecteren welke invloeden er missen of juist aanwezig zijn bij het toepassen van job crafting; dit zodat deze gestimuleerd kunnen worden. Dit kan ervoor zorgen dat de organisatieprestaties en doelen behaald worden en de medewerkers zich bevlogen voelen, wat kan leiden tot hogere resultaten op de Engagement Scan.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staan de begrippen en constructen toegelicht. Het begrip reorganisatie wordt door Homan (2005) beschreven als het veranderproces in een organisatie waarbij de inrichting van de organisatie verandert. In de literatuur is er veel aandacht besteed aan het reorganiseren met zo min mogelijk stress. Zo is gebleken dat job crafting, het verlagen van baanonzekerheid en een hoge mate van persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen een positief effect hebben op het welbevinden van medewerkers tijdens reorganisaties (Pahkin et al, 2011; Warning, 2009; De Cuyper et al., 2008; Knoop, 2001). In de onderstaande paragrafen wordt hier verder op ingegaan.

2.1 Job crafting

Reorganiseren met zo min mogelijk stress kan gedaan worden door middel van job crafting (Tims, et al., 2012). Wrzesniewski & Dutton (2001) omschrijven job crafting als het proactief zelf aanpassen van verschillende taakgerichte, relationele en cognitieve aspecten op het werk zodat werknemers doelen na kunnen streven die voor hen belangrijk zijn. Job crafting kan ertoe bijdragen dat medewerkers gemotiveerder en betrokken zijn en tevens gezond blijven in het werk als alle drie de behoeften autonomie, competentie en relationele verbondenheid zijn bevredigd (Tims, et al., 2012). Zodra de drie behoeften vervuld zijn, presteren medewerkers beter en zitten ze lekkerder in hun vel (Van den Broek, et al. 2016). Deze behoefte kunnen gezien worden vanuit de zelfdeterminatie theorie. De theorie biedt een kader voor het begrijpen van menselijke intrinsieke motivatie en het daaruit voortvloeiend doelgericht gedrag. Wanneer er wordt ingespeeld op de drie basisbehoeften van de zelfdeterminatie theorie, wordt er meer grip verkregen op de omgeving en de werkzaamheden. Dit kan bereikt worden door job crafting toe te passen.

Volgens Wrzesniewski & Dutton (2001) zorgen de effecten van job crafting op medewerkers ervoor dat zij het nut beter inzien van de werkzaamheden en het werk anders ervaren. Ook zal de medewerker zich beter identificeren met het werk. Job crafting heeft effect op individueel niveau zoals een betere werk-privébalans, verbetering van het welzijn en werktevredenheid en op organisatieniveau zoals betere prestaties en kwaliteit. Dit kan mogelijk het reorganiseren met zo min mogelijk stress stimuleren en de psychosociale klachten van de medewerkers beperken.

Job crafting is een proactieve houding die door medewerkers vertoond wordt in tijden van onzekerheid en snelle veranderingen binnen organisaties (Kira, Van Eijnatten, & Balken, 2010). Door de taakeisen en energiebronnen met elkaar in balans te brengen, door middel van job crafting, kunnen medewerkers het beste reorganiseren (Griffin, Neal & Parker, 2007). Uit diverse onderzoeken is gebleken dat medewerkers van verschillende organisaties (in de zorg en gemeente) in tijden van reorganisaties in staat waren om job crafting toe te passen (Van der Kamp, 2015; Westerlaken, 2012). Uit die onderzoeken bleek dat met name autonomie en relationele verbondenheid voorspellers waren voor het toepassen van job crafting en de bevoegdheid tijdens reorganisaties. Daarnaast zorgt job crafting ervoor dat werknemers succesvol omgaan met organisatieveranderingen; met name door het zoeken van hulpbronnen en uitdagingen in het werk (Petrout, et al., 2013).

2.1.1 Conceptualiseren van Job Crafting in Energiebronnen

Een veel gebruikt model om job crafting te conceptualiseren is het Job Demands-Resources model van Bakker, Schaufeli, & Demerouti, (1999); Demerouti et al., (2001). Het Job Demands-Resources model verklaart dat verschillende factoren een invloed hebben op het bereiken van een gezonde werksituatie. Het model is eind jaren 90 ontwikkeld om de achterliggende gedachten van werkstress te verklaren. Factoren die bij de werkomgeving horen, worden ook wel werkkenmerken genoemd. De werkkenmerken worden binnen het Job Demands- Resources model onderverdeeld als taakeisen (Job Demands) en energiebronnen (Job Resources). Taakeisen verwijzen naar de fysieke, sociale of

organisatorische aspecten van werk die aanhoudend fysieke of psychologische (cognitief of emotioneel) inspanningsvaardigheden vereisen en daarom geassocieerd zijn met bepaalde fysiologische en psychologische nadelen (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Energiebronnen zijn de fysieke, psychosociale, sociale of organisationele aspecten in het werk die werknemers ondersteunen en worden ook wel hulpbronnen genoemd. Volgens Demerouti, et al. (2001) zorgen energiebronnen voor het behalen van doelstellingen, het verminderen van de negatieve consequenties van taakeisen en het bekrachtigen van persoonlijke groei en ontwikkeling. Onder de energiebronnen vallen de persoonlijke hulpbronnen en de werkgerelateerde hulpbronnen (Xanthopoulou, et al., 2009).

Op basis van het Job Demands-Resources model wordt job crafting in vier verschillende vormen onderscheid: 1. Het vergroten van sociale hulpbronnen, door bijvoorbeeld klantcontact, sociale steun van leidinggevenden en medewerkers, 2. Het verhogen van structurele hulpbronnen, door autonomie en de ontwikkelingsmogelijkheden die ervaren worden, 3. Het verhogen van uitdagende taakeisen, door meer uitdagend werk aan te nemen en door optimalisatie van werkdruk. (Medewerkers die meer uitdaging creëren in het werk en op zoek gaan naar meer hulpbronnen zullen hun baan zo aanpassen dat zij hieruit meer energie ontvangen (Kroon, Kooij & Van Veldhoven, 2013; Tims, et al., 2013). 4. Het verlagen van belemmerende taakeisen door emotioneel inspannend werk te vermijden (Tims, et al., 2012). De structurele en sociale hulpbronnen kunnen ervoor zorgen dat medewerkers hun werk goed uitvoeren en zichzelf blijven ontwikkelen in een veranderende organisatie.

De voorspellers van job crafting zijn de behoeftes van de zelfdeterminatie theorie. Deze behoeftes kunnen onderverdeeld worden in de energiebronnen. De behoefte van competentie valt onder de persoonlijke hulpbronnen en de behoefte aan relationele verbondenheid en behoefte aan autonomie onder de werkgerelateerde hulpbronnen (Tims, et al., 2013). Het zoeken naar persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen kan leiden tot hogere motivatie, gezondheid en welbevinden (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012). Ook zorgt het voor betrokkenheid, bevlogenheid, creativiteit, presteren en werktevredenheid (Halbesleben, 2010; Tims, Bakker & Derks, 2016). Medewerkers die op zoek gaan naar persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen en taakeisen verlagen, blijken meer autonomie te ervaren en minder werkdruk (Demerouti, Bakker & Halbesleben, 2015).

2.2 Persoonlijke hulpbronnen

Persoonlijke hulpbronnen zijn veranderlijke eigenschappen die een persoon helpt om stressvolle en onzekere situaties aan te pakken (Peeters, et al, 2017). Uit onderzoek van Van de Heuvel (2013) is gebleken dat medewerkers een beter aanpassingsvermogen laten zien bij een reorganisatie wanneer de persoonlijke hulpbronnen in ruime mate aanwezig zijn. Er zijn vier persoonlijke hulpbronnen die een link hebben met de werkprestaties van werknemers, namelijk: self-efficacy, hoop, optimisme en weerbaarheid. Deze hulpbronnen dragen bij aan de werkbevlogenheid (Peeters, et al, 2017). Met name spelen self-efficacy en weerbaarheid een belangrijke rol om gezond te reorganiseren met zo min mogelijk stress. Self-efficacy is het geloof in eigen kunde hebben om een prestatieniveau te behalen dat een effect heeft op ontwikkelingen in het leven (Bandura, 1994). Een hoge self-efficacy zorgt ervoor dat medewerkers positiever zijn over hun werk, effectieve leiders zijn, een hoge betrokkenheid hebben in het werk, ondernemender en succesvoller zijn (Vink, 2010). Weerbaarheid is de capaciteit om sterk uit een negatieve gebeurtenis te komen (Ouwenheer, Schaufeli & Le Blanc, 2009). Weerbaarheid kan ervoor zorgen dat stressvolle situaties als een uitdaging gezien worden door medewerkers. Dit zorgt voor een positieve invloed op de werkgerelateerde uitkomsten zoals het welbevinden van medewerkers en het personeelsbehoud.

Self-efficacy en weerbaarheid vallen onder de behoefte van competentie uit de zelfdeterminatietheorie. De behoefte aan competentie is de wens om doeltreffend met de omgeving om te gaan. De mens wil zijn omgeving exploreren, begrijpen en beheersen. Het gevoel van competentie helpt medewerkers zich te ontwikkelen en het verhoogt hun capaciteit om zich flexibel aan te passen aan een veranderende omgeving. Dit kan gestimuleerd worden door feedback te krijgen en te geven, eigen competenties in te zetten of door een bepaald resultaat te bereiken (Deci & Ryan, 2000; White, 1959). Het vertrouwen in eigen kunnen zorgt voor beter aanpassingsgedrag in tijden van reorganisaties (Van de Heuvel, 2013). Daarnaast zorgt het voor bevologenheid en acceptatie van veranderingen. Persoonlijke hulpbronnen hebben een positief effect op de bevologenheid en een negatief effect op verhoogde werkstress (Schaufeli & Taris, 2013).

Uit onderzoek van Tims en Bakker (2010) is gebleken dat persoonlijke hulpbronnen de perceptie van medewerkers kan beïnvloeden. De manier waarop een medewerker zich evalueert, bepaalt hoe de werksituatie wordt waargenomen. Dit kan beïnvloed worden wanneer er waardering en erkenning vanuit de organisatie naar de medewerker toe is. Dit zorgt voor een positief gevoel ten aanzien van de eigen competenties. Daarnaast kunnen er door een reorganisatie nieuwe taken ontstaan; dit zorgt voor uitdaging in het werk. De uitdagende taken verhogen de intrinsieke motivatie. Ook nemen hierdoor de structurele hulpbronnen toe. Dit zorgt ervoor dat medewerkers hun omgeving als positief ervaren en een betere aansluiting vinden in hun werk (Gagné & Deci, 2005) wat leidt tot job crafting.

2.3 Werkgerelateerde hulpbronnen

Werkgerelateerde hulpbronnen bestaan uit fysieke, sociale of organisatorische onderdelen die ervoor zorgen dat werkgerelateerde doelen behaald worden door middel van het verminderen van taakeisen en het stimuleren van de persoonlijke groei en ontwikkeling (Bakker en Demerouti, 2006). Schaufeli en Bakker (2001) verdelen werkgerelateerde energiebronnen in organisatieniveau, interpersoonlijke relaties en taken.

Het is gebleken dat de werkgerelateerde hulpbronnen sociale steun op het werk en autonomie in het werk positieve effecten hebben op het motivationele proces. Dit kan leiden tot een hoge mate van bevologenheid en tot een verminderende emotionele uitputting. Hierdoor stijgen de structurele en sociale hulpbronnen en nemen de belemmerende taakeisen af. Sociale steun van collega's kan ervoor zorgen dat werk op tijd afgemaakt wordt; hierdoor worden de taakeisen verlaagd (Van der Doef & Maes, 1999). Daarnaast zorgt de steun van leidinggevenden ervoor dat de medewerker het werk als een uitdaging ziet en zich daardoor meer betrokken voelt (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011). Autonomie en sociale steun hebben een invloed op de basisbehoeften van de zelfdeterminatietheorie, namelijk de behoefte aan autonomie en de behoefte aan relationele verbondenheid (Deci & Ryan, 2000). Baumeister & Leary (1995) en Deci en Ryan (2000) hebben bevonden dat de behoefte aan relationele verbondenheid het gemak is om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen. Medewerkers kunnen zich verbonden voelen door hun persoonlijke gevoelens en gedachten te uiten bij collega's en door deel uit te maken van een hecht team. Hierbij is het wel van belang dat de sociale contacten op werk betekenisvol en diepgaand zijn zodat de werknemers zich echt verbonden voelen (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe & Ryan, 2000). De behoefte aan autonomie verwijst naar de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen en om niet onder druk te staan (Deci, 1971).

Door o.a. deze energiebronnen zal de intrinsieke motivatie ontstaan; dit leidt tot organisatiebetrokkenheid, loyaliteit en betere prestaties (Schaufeli & Taris, 2013). Volgens Bakker, Derks en Tims (2013) heeft het ervaren van diverse werkgerelateerde hulpbronnen een effect op het veranderen van de werkplek en omstandigheden aan de hand van de eigen behoeften. Dit wordt ook wel job crafting genoemd.

Daarnaast is uit het onderzoek van Xanthopoulou, et al., (2009) gebleken dat persoonlijke hulpbronnen een wederkerige relatie hebben met werkgerelateerde hulpbronnen. In het onderzoek bleek dat medewerkers met meer persoonlijke hulpbronnen ook meer bevlogen waren; dat kwam omdat ze meerdere werkgerelateerde hulpbronnen tot hun beschikking hadden. De twee hulpbronnen beïnvloeden elkaar dus wederzijds. Zo zorgt de werkgerelateerde hulpbron en sociale steun van leidinggevenden ervoor dat de prestaties en zelfwaardering van de medewerker stijgen (Väänänen, Toppinen-Tanner, Kalimo, Mutanen, Vahtera, Peiro, 2003).

2.4 Baanonzekerheid

Tijdens reorganisaties kunnen medewerkers mogelijk last hebben van het survivor syndroom. Volgens Bakker & Schaufeli (2007) kan de werkdruk tijdens een reorganisatie oplopen, kunnen de taakeisen zijn gestegen en zijn er weinig energiebronnen beschikbaar. Het ontstaan van baanonzekerheid zou te maken kunnen hebben met het psychologisch contract theorie. Volgens de theorie wordt het contract verbroken wanneer een organisatie niet meer voldoet aan de verwachtingen van een medewerker (Rousseau, 2005).

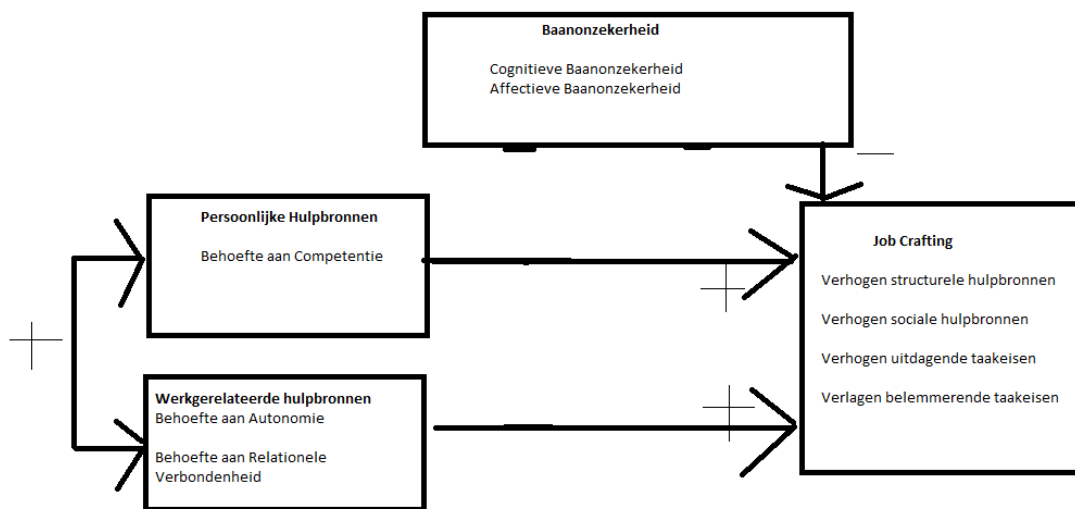
Baanonzekerheid is volgens het Affective Events Theory van Weiss en Cropanzano (1996) in te delen in de cognitieve baanonzekerheid en de affectieve baanonzekerheid. De theorie veronderstelt dat een ervaring eerst een cognitieve waardering krijgt. Deze waardering wordt vervolgens emotioneel beïnvloed en leidt tot gedrag en attitudes. Cognitieve baanonzekerheid is het besef die de medewerker heeft wanneer er een grote kans is op baanverandering. Als er zorgen worden gemaakt over de baanveranderingen, dan wordt dit ook wel de affectieve baanonzekerheid genoemd (Huang, et al., 2012). De cognitieve baanonzekerheid van een medewerker leidt tot een hoge mate van affectieve baanonzekerheid. Tijdens het besef van de baanonzekerheid komen er veel emoties los bij medewerkers (Huang et al., 2012).

De gevolgen van baanonzekerheid zijn emotionele uitputting, verminderde arbeidsmotivatie en tevredenheid en het oplopen van de belemmerende taakeisen (Ashford, Lee & Bobko, 1989). Daarnaast is ook gebleken dat baanonzekerheid een negatieve samenhang vertoont met bevlogenheid (De Cuyper & De Witte, 2006).

Baanonzekerheid gaat samen met onvoorspelbaarheid en onbeheersbaarheid. Daarnaast zorgt baanonzekerheid ervoor dat er een mogelijkheid is om gewaardeerde kenmerken binnen de baan zoals salaris, carrièremogelijkheden en functie verloren gaan (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Door de onzekerheden die zich voordoen, kunnen de basisbehoeften uit de zelfdeterminatietheorie niet optimaal bevredigd worden en zal het toepassen van job crafting moeizaam gaan. Ook zullen de hulpbronnen in mindere mate aanwezig zijn, omdat het vertrouwen in de organisatie is verminderd.

2.5 Conceptueel model

Op basis van bovenstaande literatuur is er een conceptueel model (figuur 1.) samengesteld, waarin de verbanden die mogelijk een samenhang gaan vertonen, staan beschreven.



Figuur 1. Conceptueel model (Van der Kamp, 2015)

2.5.1 Hypotheses

De volgende verbanden worden verwacht bij dit onderzoek:

1. **Er wordt verwacht dat een hoge mate van persoonlijke hulpbronnen een positieve samenhang vertonen met job crafting.**
 Persoonlijke hulpbronnen hebben een positief effect op de bevoegenheid en een negatief effect op verhoogde werkstress (Schaufeli & Taris, 2013). Uit onderzoek van Tims en Bakker (2010) is gebleken dat persoonlijke hulpbronnen de perceptie van medewerkers kan beïnvloeden. De manier waarop een medewerker zich evalueert, bepaalt hoe de werksituatie wordt waargenomen. Een hoge mate van persoonlijke hulpbronnen kan ervoor zorgen dat de medewerkers bevoegen zijn en zich beter kunnen aanpassen in tijden van reorganisaties. Hierdoor kan de manier waarop job crafting wordt toegepast positief worden beïnvloed.
2. **Er wordt verwacht dat het ervaren van een hoge mate van werkgerelateerde bronnen een positief effect heeft op hoe het job crafting wordt toegepast van medewerkers.**
 Het ervaren van diverse werkgerelateerde hulpbronnen heeft een effect op het veranderen van de werkplek en omstandigheden aan de hand van de eigen behoeften; dit wordt ook wel job crafting genoemd (Bakker, Derks & Tims, 2013). Dus door een hoge mate van diverse werkgerelateerde hulpbronnen, zoals autonomie en sociale steun van collega's of leidinggevenden, kan job crafting positief worden bevorderd en toegepast worden binnen een bedrijf.
3. **De verwachting is dat baanonzekerheid een negatieve samenhang zullen vertonen met job crafting.**
 Tijdens de organisatieveranderingen kunnen, de medewerkers last hebben van het survivor syndroom. Dit zijn schuldgevoelens, stressgevoelens en baanonzekerheid die ervaren worden als "achterblijver" (Breevaart et al., 2013). Daarnaast kan de werkdruk tijdens een reorganisatie oplopen. De taakeisen zijn gestegen en er zijn weinig energiebronnen. Dit kan op langere termijn zorgen voor gezondheids- en psychische klachten, zoals een burn-out (Bakker & Schaufeli, 2007). Door een hoge mate van baanonzekerheid kan de manier

waarop job crafting wordt toegepast belemmerd worden omdat er te weinig energiebronnen aanwezig zijn voor de medewerker. Dit kan leiden tot het survivor syndroom en op den duur tot een burn-out.

4. **De verwachting is dat persoonlijke hulpbronnen een positieve samenhang zullen vertonen met de werkgerelateerde hulpbronnen.**

Uit het onderzoek van Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2009) gebleken dat persoonlijke hulpbronnen een wederkerige relatie hebben met werkgerelateerde hulpbronnen. Door de aanwezigheid van een van de hulpbronnen zal de andere ook aanwezig zijn voor de medewerkers.

2.6 Aanzet tot onderzoek

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat een reorganisatie baanonzekerheid, psychosociale en gezondheidsklachten met zich mee brengt. Dit zorgt voor een afname bij de organisatieprestaties. Een reorganisatie hoeft niet altijd voor klachten te zorgen. Reorganiseren kan ook op een gezonde manier gebeuren, met zo min mogelijk stress via het toepassen van job crafting. Job crafting heeft als doel om de werkbeleving positief te beïnvloeden en de baan zo uitdagend en gezond mogelijk te houden (Dorenbosch, et al., 2013). Daarnaast zorgt job crafting ervoor dat medewerkers aanpassingen brengen in het werk om de energiebronnen, de taakeisen en de individuele behoeften met elkaar in balans te brengen (Tims & Bakker, 2010). Door job crafting toe te passen, wordt er ingespeeld op de drie basisbehoeften van de zelfdeterminatie theorie. Hierdoor wordt er meer grip verkregen op de omgeving en de werkzaamheden. De zelfdeterminatie theorie biedt een kader voor het begrijpen van menselijk intrinsieke motivatie en het daaruit voortvloeiend doelgericht gedrag. Als de drie basisbehoeften zijn bevredigd, kan er job crafting plaatsvinden.

In dit onderzoek wordt er nagegaan of de basisbehoeften, autonomie, verbondenheid en competentie bevredigd zijn tijdens een reorganisatie. Ook wordt job crafting gemeten waarbij de variabelen werkgerelateerde hulpbronnen autonomie en sociale steun zijn en de persoonlijke hulpbronnen self-efficacy en weerbaarheid. Daarnaast zullen de cognitieve en affectieve baanonzekerheid gemeten worden.

Hoofdstuk 3. Onderzoeksdesign

In dit hoofdstuk zal het onderzoeksdesign beschreven worden aan de hand van de methode en de vragenlijst die ingezet waren.

3.1 Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek wordt er een kwantitatief onderzoeksmethode gehanteerd, namelijk een surveyonderzoek. Dit is een gestructureerde dataverzamelingsmethode; dat houdt in dat de vragen van tevoren vast staan en dat de antwoordmogelijkheden beperkt zijn. Door deze methode worden er numerieke gegevens verzameld over de houdingen en meningen van de doelgroep. In dit onderzoek is ervoor gekozen om gebruik te maken van bestaande en gevalideerde vragenlijsten welke allen gebruik maken van de Likertschaal als antwoordmogelijkheid. De reden hiervoor is dat hier makkelijk mee gedifferentieerd kan worden (Verhoeven, 2014). De onderzoeksvraag is in dit geval een “hoe” vraag, waardoor het surveyonderzoek de meest geschikte manier is. Daarnaast wil de opdrachtgever op basis van gemiddelden, passende adviezen geven aan de medewerkers en leidinggevenden waardoor een kwantitatief onderzoek het meest geschikte onderzoek is.

3.2 Onderzoekspopulatie

De populatie van dit onderzoek zijn de medewerkers die nog niet meegenomen zijn in de huidige reorganisatie binnen de Rabobank Amsterdam. Deze medewerkers gaan over een aantal jaar reorganiseren. Ze zijn op dit moment nog voor een aantal jaar werkzaam binnen de Rabobank. Het gaat hier om de afdelingen Private banking, Financieel Advies en Dagelijkse bankzaken. Deze afdelingen vallen onder het segment Particulieren en Private Banking. De managers en leidinggevenden worden niet meegenomen in dit onderzoek, omdat zij de Engagement Scan niet invullen.

De afdeling Private banking telt 12 medewerkers waaronder 4 Assistent Adviseur Private Banking en 8 Adviseur Private Banking. Het team bestaat uit 4 mannen en 8 vrouwen. De leeftijdscategorie is tussen de 30 en 53 jaar. De werkervaring van de medewerkers varieert tussen de 28 jaar tot minder dan een jaar. De afdeling Financieel Advies bestaat uit 65 medewerkers. Financieel Advies bestaat uit de werkgebieden Financieel Adviseur A en B, waaronder 32 vrouwen en 33 mannen. De leeftijdscategorie varieert tussen de 26 en 63 jaar. De werkervaring van de medewerkers varieert tussen de 40 jaar tot minder dan een jaar. Dagelijkse bankzaken telt 47 medewerkers waaronder 19 mannen en 28 vrouwen. De leeftijdscategorie varieert tussen 20 en 59 jaar oud. De werkervaring varieert tussen de 37 jaar en minder dan een jaar.

Er is daarbij gekozen voor een internet enquête, waarbij de respondenten benaderd worden via mail. Deze benadering maakt dat de respondenten zelf hun tijd kunnen nemen om de enquête rustig in te vullen. Daarnaast zorgt deze benadering ervoor dat medewerkers minder snel geneigd zijn om sociaal wenselijk antwoord te geven, in tegenstelling tot wanneer er telefonisch of op papier een enquête wordt afgenomen (Verhoeven, 2014).

De medewerkers van de afdelingen Private Banking, Financieel Advies en Dagelijkse Bankzaken gaan persoonlijk en per mail benaderd worden. Door een persoonlijke benadering is de verwachting dat de motivatie van de respondenten gaat stijgen. Tijdens de benaderingen wordt het doel, tijdsduur en het belang toegelicht en zal er een vertrouwensband gecreëerd worden door als onderzoeker persoonlijk kennis te maken met de respondenten. Daarnaast gaan de managers de respondenten ook attenderen om dit in te vullen. De verwachting is dat hierdoor de respons gaat stijgen.

3.3 Onderzoeksinstrumenten

Om de hoofdvraag te beantwoorden is er een instrument samengesteld, bestaande uit het samenvoegen van vier reeds ontwikkelde en gevalideerde vragenlijsten. Het ontstane instrument bestaat uit vier onderdelen, namelijk de demografische gegevens, de Job Crafting vragenlijst (Bakker, Derks en Tim, 2012), de Work-related Basic Need Satisfaction scale (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010) en baanonzekerheid (Caplan, Cobb, French, Van Harrison & Pinneau, 1975; Huang, Lee, Ashford, Chen & Ren, 2010; Huang, et al., 2012; Lim, 1996). Het instrument meet hoe job crafting, de zelfdeterminatie theorie en baanonzekerheid invloed hebben op elkaar. De vragenlijst bestaat uit 60 items.

3.3.1 Job Crafting vragenlijst

De Job Crafting vragenlijst is opgesteld door Bakker, Derks en Tim (2012) en meet het job craftingsgedrag onder medewerkers. Job crafting wordt in deze vragenlijst gedefinieerd als het proactief aanpassen van verschillende taakgerichte, relationele en cognitieve aspecten op het werk zodat werknemers doelen na kunnen streven die voor hen belangrijk zijn (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg & Dutton, 2008). Deze vragenlijst bestaat uit 21 stellingen die onderverdeeld zijn in vier subschalen; de vragenlijst wordt in zijn geheel afgenomen. De stellingen worden door middel van een vijfpunt Likertschaal beantwoord, waarbij 1 “nooit” en 5 “heel vaak” is.

De subschalen zijn:

Verhogen van structurele hulpbronnen; dit verwijst naar de mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling en het nemen van zelfstandige beslissingen. Het gaat hier om de hulpbronnen: autonomie, afwisseling en ontplooiingsmogelijkheden en bevat stellingen zoals “Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut”.

Verhogen van sociale hulpbronnen; dit verwijst naar sociale interactie. Hier gaat het om de hulpbronnen: feedback, sociale steun en coaching, met stellingen zoals “Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren”.

Verhogen van uitdagende taakeisen; dit verwijst naar de houding die men aanneemt ten aanzien van nieuwe taken of het verbeteren van taakeisen die ervoor kunnen zorgen dat het werk uitdagender wordt. Het bevat stellingen als: “Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen”

Verlagen van belemmerende taakeisen; dit verwijst naar de houding die men aanneemt ten aanzien van het voorkomen van taakeisen die het werkplezier negatief kunnen beïnvloeden. Het bevat stellingen zoals “Ik zorg ervoor dat ik niet te veel hoef om te gaan met personen wier problemen mij emotioneel raken”.

Bij de laatste twee subschalen gaat het om de mentale en emotionele taakeisen (Bakker, Derks en Tims, 2012).

Eerder is deze vragenlijst in het Engels afgenomen bij een Australisch bankwezen. De validiteit van de subschalen waren: Verhogen van structurele hulpbronnen $\alpha = .87$, verhogen van sociale hulpbronnen $\alpha = .89$, verhogen van uitdagende taakeisen $\alpha = .83$ en verlagen van taakeisen is $\alpha = .89$ (Slomp & Brodrick, 2013). Dit houdt in dat de subschalen valide zijn en de begrippen meten wat er gemeten moet worden. De betrouwbaarheid van de vragenlijst is ook voldoende; het heeft namelijk een Cronbach's alpha van $\alpha = 0,70$ (Tims, et al., 2012).

3.3.2 Work-Related Basic Need Satisfaction Scale

De basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie moeten volgens de zelfdeterminatietheorie in balans zijn voor mensen om zich verder te kunnen ontwikkelen en om gezond te functioneren (Deci & Ryan, 2000). De work-related Basic Need Satisfaction scale (W-BNS)

bepaalt de mate van vervulling van de drie basisbehoefte op het werk (De Witte et al., 2012). De test bestaat uit 18 items en wordt in zijn geheel afgenomen.

De test is verdeeld in drie subschalen: Autonomie (bevat 5 items), Relationale Verbondenheid (bevat 6 items) en Competentie (bevat 6 items). De stellingen worden met behulp van een 5-punts Likertschaal beantwoord waarbij 1 “helemaal niet akkoord” is en 5 “helemaal akkoord”.

Autonomie is de behoefte om het werk op eigen manier in te vullen en uit te voeren. De subschaal bevat stellingen zoals “Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij bevelen”. Competentie bevat stellingen over het vertrouwen in eigen kunnen zoals: “Ik twijfel eraan of ik mijn werk goed kan uitvoeren”. Relationale Verbondenheid bevat stellingen over de sociale verbondenheid, met stellingen zoals: “De mensen op mijn werk zijn echte vrienden”.

Door middel van de subschalen Autonomie en Relationale Verbondenheid wordt er nagegaan of een hoge mate van autonomie en sociale steun voldoende is om job crafting toe te passen. Een goede mate van sociale steun heeft bij een reorganisatie een positief effect op de medewerkers. Medewerkers raken gemotiveerd wanneer er een sociale relatie is met andere medewerkers (Deci & Ryan, 2000). Relationale Verbondenheid maakt sociale steun meetbaar; alle 6 items zullen gebruikt worden. Een hoge mate van autonomie zorgt ervoor dat de medewerker vrij kan handelen en niet onder druk staat van een manager of leidinggevende. Competentie meet of er zelfvertrouwen is in eigen werk bij de medewerker. Zoals eerder beschreven zorgt het gevoel van competentie ervoor dat de medewerker zich kan ontwikkelen en wordt de capaciteit om zich flexibel aan te passen in een veranderende omgeving verhoogd (Deci & Ryan, 2000). Tijdens een reorganisatie heeft de medewerker te maken met een veranderende omgeving; door dit te meten kan nagegaan worden hoe de medewerkers omgaan met een reorganisatie.

In het huidige onderzoek van De Witte, et al., (2012), was de validiteit van de subschalen: Autonomie: $\alpha=.81$, Competentie $\alpha=.73$, Relationale Verbondenheid $\alpha=.78$. Dat wil zeggen dat de begrippen daadwerkelijk meten wat het beoogt te meten. In het huidige onderzoek was de betrouwbaarheid van de vragenlijst hoog; het had namelijk een Cronbach's van $\alpha=0,88$ (De Witte et al., 2012).

3.3.3 Baanonzekerheid

Omdat baanonzekerheid een effect heeft op de emoties van medewerkers die achterblijven (Bouwmeester, 2009), wordt er met behulp van een vragenlijst (Caplan, et al., 1975; Huang, et al., ; Huang, et al., 2012) hierop ingegaan. De vragenlijst bestaat uit de cognitieve en affectieve baanonzekerheid. De cognitieve baanonzekerheid bestaat uit 4 items van de vragenlijst “Job Future Ambiguity Measure”(Caplan, et al., 1975) en uit items van de Job Insecurity Scale van Lim, 1996. De affectieve baanonzekerheid bestaat uit 10 items uit de vragenlijst Affective Job insecurity van Huang et al., 2010. De baanonzekerheid vragenlijst zal bestaan uit 14 items.

De cognitieve baanonzekerheid bevat stellingen zoals: “Ik ben zeker over de toekomst van mijn carrière”. In eerdere onderzoek van Huang et al. (2012) onder Chinese medewerkers, was de Cronbach's Alpha 0,60. Bij een ander onderzoek onder HR-medewerkers van een financiële instelling, was de Cronbach's Alpha 0,30 (Arends, 2013). Ter versterking zijn er twee items die de cognitieve baanonzekerheid meten van de Job Insecurity Scale van Lim (1996) eraan toegevoegd. De items zullen beantwoord worden met een 5-punts Likertschaal met 1 als “geheel onzeker” en 5 als “geheel zeker”.

Naast de cognitieve baanonzekerheid, zal de affectieve baanonzekerheid ook gemeten worden. Deze schaal bevat items zoals: “Het ontbreken van baanonzekerheid binnen deze organisatie maakt mij

nerveus". Deze items zijn te beantwoorden met een 5-punts Likertschaal met 1 als "zeer mee oneens" en 5 als "zeer mee eens". Het betrouwbaarheidsinterval van deze schaal was in eerdere onderzoek van Arends (2013) 0.95.

De affectieve en cognitieve baanonzekerheid bestaan beide uit bestaande Engelstalige testen, die zijn vertaald naar het Nederlands. Er is ervoor gekozen om de vertaling van een bestaand onderzoek over te nemen (Arends, 2013).

3.3.4 Demografische gegevens

Voor onderlinge vergelijkingen zullen de demografische gegevens gevraagd worden. De demografische gegevens zijn in dit onderzoek de leeftijd, het geslacht (man/vrouw), het hoogst afgeronde opleiding, het aantal jaren dat ze werkzaam bij de Rabobank en de huidige functie. Er zijn vier functies waaruit gekozen kan worden, namelijk Assistent Adviseur Private Banking, Adviseur Private Banking, Financieel Adviseur A/B en Adviseur Dagelijkse Bankzaken A/B. Ook zijn het aantal jaar werkzaam verdeeld in klassen van korter dan 2 jaar, 2-3 jaar, 4-5 jaar, 6-10 jaar, 11-15 jaar, 16-20 jaar en meer dan 20 jaar werkzaam. De opleidingen worden ingedeeld in middelbare school, mbo, hbo en universitair. Indien er een ander soort opleiding is gevolgd, kan dit ook worden aangegeven als anders.

3.4 Procedure

De onderzoeksvraag en deelvragen zullen gemeten worden met een instrument dat bestaat uit diverse vragenlijsten. Het instrument gaat digitaal ingevuld worden via het programma Qualtrics. De managers zijn vooraf ingelicht per mail over de vragenlijst die ingezet gaat worden onder de medewerkers van de afdeling PPB. In de mail gaat er om toestemming gevraagd om de vragenlijst af te nemen. Ook wordt er gevraagd of de managers hun medewerkers erop willen attenderen om dit in te vullen. De onderzoeker gaat ook langs team overleggen; dit zorgt ervoor dat de medewerkers persoonlijk weten wie de onderzoeker is waardoor het aantal respondenten kan stijgen.

Nadat de managers hun akkoord geven om de vragenlijst af te nemen, wordt er een mail verstuurd naar de medewerkers. De e-mailadressen van de medewerkers worden in de BCC gezet, in verband met privacy. In de mail staat het doel, uitleg en duur van het onderzoek beschreven. Ook wordt er benadrukt dat dit een anonieme vragenlijst is. De medewerkers hebben drie weken de tijd om de vragenlijst in te vullen; na de drie weken wordt er een herinneringsmail verstuurd indien er te weinig respons is. Na de herinneringsmail staat de vragenlijst nog extra open voor een week. Na in totaal 4 weken is de vragenlijst afgesloten.

Na afsluiting worden er analyses gemaakt van de uitkomsten en worden er conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. De resultaten zullen per mail teruggekoppeld worden aan de medewerkers. Aan de managers en HR-adviseur zal er een aparte mail opgesteld worden waarin aanbevelingen worden gedaan op basis van de uitkomsten.

3.5 Analyses

Om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden, worden hier de stappen van de analyses toegelicht. Nadat de respons binnen is, gaat de data omgezet worden in bruikbare data voor SPSS. De data is gelabeld en indien nodig hercodeerd.

Om de demografische gegevens in beeld te brengen, gaat er een frequentieanalyse uitgevoerd worden door het gemiddelde, minimum, maximum en modus per demografische gegeven te analyseren. De leeftijd wordt in klassen onderverdeeld.

Een indicatie van de betrouwbaarheid van de subschalen zullen met behulp van Cronbach's alpha berekend worden. Aan de hand van een homogeniteitsanalyse, zullen de intervallen berekend worden en indien nodig, items verwijderd worden zodat de Cronbach's Alpha hoger ligt. De normaliteit zal gemeten worden met de Kolmogorov-Smirnov toets; dit wordt gedaan om na te gaan of de steekproef op de deelconstructen normaal verdeeld is. Indien de significantie $P > 0.05$, kan er gesteld worden dat de aanname van normaliteit is voldaan. De normaalverdeling zal per construct gemeten worden. Naast de betrouwbaarheid en normaalverdeling, zal er ook een frequentieanalyse per construct worden uitgevoerd en de gemiddelde, modus, mediaan, standaarddeviatie, variantie, maximum en minimum berekend worden.

3.5.1 Deelvragen

1. In hoeverre hangen persoonlijke hulpbronnen samen met het toepassen van job crafting?

Om job crafting te meten, zal er een nieuwe variabele aangemaakt worden om de gemiddelde score te berekenen. Hierin wordt er een gemiddelde score van alle gemiddelden van de subschalen berekend. Daarnaast zullen er van de vier subschalen ook apart gemiddelde scores worden aangemaakt. Om de persoonlijke hulpbronnen te meten, zal er eerst een gemiddelde score aangemaakt worden. Dit zal gedaan worden door de scores van de behoefte van competentie bij elkaar op te tellen en dan een gemiddelde score hiervan aan te maken.

Om na te gaan of er een verband is tussen persoonlijke hulpbronnen en hoe job crafting wordt toegepast, gaat de statistische toets Pearson's rangcorrelatie hier gebruikt worden. De variabelen zijn de persoonlijke hulpbronnen en job crafting. Deze zijn beide op interval niveau omdat er een gemiddelde score van beide variabelen is gemaakt. Indien het betrouwbaarheidsinterval $P < 0.05$ is, zal er uitgegaan worden van een significante samenhang.

2. In welke mate hangen werkgerelateerde hulpbronnen samen met het toepassen van job crafting?

Zie deelvraag 1. Over de wijze om job crafting te analyseren. Om de werkgerelateerde hulpbronnen te meten, zal er eerst een gemiddelde score hiervan aangemaakt worden. Ook zal er van de gemiddelde subschalen score autonomie en relationele verbondenheid een gemiddelde score bij elkaar aangemaakt worden.

Om na te gaan of er een verband is tussen de werkgerelateerde hulpbronnen en hoe job crafting wordt toegepast, gaat de statistische toets Pearson's rangcorrelatie hier gebruikt worden. De variabelen zijn de werkgerelateerde hulpbronnen en job crafting; deze zijn beide op interval meetniveau. Indien het betrouwbaarheidsinterval $P < 0.05$ is, zal er uitgegaan worden van een significante samenhang.

3. In welke mate is er een samenhang tussen baanonzekerheid en job crafting?

Zie deelvraag 1. Over de wijze om job crafting te analyseren. Voor het construct baanonzekerheid zal er een gemiddelde score van cognitieve en affectieve baanonzekerheid bij elkaar aangemaakt worden, door de gemiddelde van de gemiddelde subschalen te berekenen. Ook zal er per subschaal een gemiddelde score aangemaakt worden.

Om erachter te komen of baanonzekerheid (interval) samenhangt met job crafting (interval), gaat hier ook de statistische toets Pearson's rangcorrelaties gebruikt worden. Indien het betrouwbaarheidsinterval $P < 0.05$ is, zal er uitgegaan worden van een significante samenhang.

4. In hoeverre hangen persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen samen?

Zie deelvraag 1. Voor de wijze om persoonlijke hulpbronnen te analyseren en zie deelvraag 2. Over de wijze van analyseren van de werkgerelateerde hulpbronnen.

Om na te gaan of er een verband is tussen de persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen, gaat de statistische toets Pearson's rangcorrelatie hier gebruikt worden. De variabelen zijn de werkgerelateerde hulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen; deze zijn beide op interval meetniveau omdat er een gemiddelde score is aangemaakt. Indien het betrouwbaarheidsinterval $P < 0.05$ is, zal er uitgegaan worden van een significante samenhang.

Hoofdstuk 4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk staan de onderzoeksresultaten beschreven.

4.1 Uitvoering en respons

De vragenlijst werd op 11 december 2018 uitgezet onder de medewerkers. De eerste ronde leverde een respons van 24% (30 respondenten). De onderzoeker is toen langsgegaan bij werkoverleggen om meer respons te verkrijgen. Op 8 januari 2019 werd er een herinneringsmail naar de medewerkers verstuurd; dit zorgde voor een respons van 42% (52 respondenten). De vragenlijst stond na de herinneringsmail uit voor drie weken. Uiteindelijk is de vragenlijst door 52 van de 124 medewerkers ingevuld; dit is 42% van de totale populatie en is minder dan de helft. De non-respons van 48% kan verklaard worden door de feestdagen die rondom de tijdsperiode van de afname waren waardoor veel medewerkers niet aanwezig zijn. Daarnaast gaven een aantal medewerkers per mail aan dat ze de vragenlijst te langdradig vonden en tijdrovend. Daardoor hebben zij de vragenlijst niet ingevuld.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 39 jaar ($SD=9,91$), de minimumleeftijd is 24 jaar en de maximumleeftijd is 59 jaar. Daarnaast hebben meer vrouwen ($n=28$) dan mannen ($n=24$) de vragenlijst ingevuld. De meeste respondenten hebben een hbo-opleiding ($n=26$) gevolgd, 21 respondenten hebben een mbo-opleiding gevolgd. Vier respondenten zijn universitair geschoold en één respondent heeft een middelbareschooldiploma als hoogst afgeronde opleiding. De meeste respondenten werken tussen de 6 en 10 jaar ($n=14$) bij de Rabobank Amsterdam, 12 respondenten werken er langer dan 20 jaar, 7 respondenten werken tussen de 4-5 jaar bij de Rabobank. Vier respondenten werken er tussen de 11-15 jaar, vier andere respondenten werken tussen 2-3 jaar en 5 respondenten werken minder dan een jaar bij de Rabobank. De meesten zijn werkzaam als financieel adviseur ($n=31$), 17 respondenten zijn werkzaam als adviseur dagelijkse bankzaken, twee als assistent private adviseur banking en 1 als adviseur private banking.

4.2 Homogeniteitsanalyse en Normaalverdeling

In deze paragraaf staan de homogeniteitsanalyse van de vragenlijsten beschreven en de normaalverdeling van de constructen.

Uit de vragenlijst W-BNS, onderdeel behoefte aan autonomie zijn de volgende items hercodeerd: "Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij bevelen" en "Op mijn werk voel ik me gedwongen om dingen te doen die ik niet wil doen". Bij het onderdeel behoefte aan relationele verbondenheid zijn de volgende items hercodeerd: "Ik voel niet echt een band met anderen op het werk", "Ik ga niet echt met andere mensen op mijn werk om" en "Ik me vaak alleen als we onder collega's zijn". Tot slot zijn bij het onderdeel behoefte aan competentie de volgende items hercodeerd: "Ik voel me niet echt competent in mijn werk" en "Ik twijfel eraan of ik mijn werk goed kan uitvoeren".

4.2.1 Homogeniteitsanalyse

In de onderstaande tabel staat de homogeniteitsanalyse beschreven per vragenlijst.

Tabel 2.

Homogeniteitsanalyse

Vragenlijsten	Cronbach's Alpha
Job Crafting	0,63
Verhogen structurele hulpbronnen	0,50
Verhogen sociale hulpbronnen	0,74
Verhogen uitdagende taakeisen	0,65
Verlagen belemmerende taakeisen	0,72
W-BNS	0,84
Behoeftte aan autonomie	0,72
Behoeftte aan relationele verbondenheid	0,76
Behoeftte aan competentie	0,69
Baanonzekerheid	0,85
Affectieve Baanonzekerheid	0,94
Cognitieve baanonzekerheid	0,29

De subschaal Verhogen structurele hulpbronnen heeft een matige betrouwbaarheid. Daarnaast heeft de subschaal Cognitieve baanonzekerheid een zeer lage betrouwbaarheid. De overige schalen en subschalen hebben een $\alpha > 0.6$ en zijn dus voldoende betrouwbaar.

4.2.2 Normaalverdeling

In de onderstaande tabel staat de significantie weergegeven van de constructen om een aanname van normaliteit te toetsen.

Tabel 3.

Normaal Verdeling van de constructen (N=52)

Constructen	Kolmogorov-Smirnov	Significantie
Job Crafting	0,13	0,04
Persoonlijke Hulpbronnen	0,17	0,02
Werkgerelateerde hulpbronnen	0,11	0,16
Baanonzekerheid	0,06	0,20

Voor de constructen werkgerelateerde hulpbronnen ($D(52) = 0,11$; $p=0,16$) en baanonzekerheid ($D(52) = 0,06$; $p=0,20$) is er voldaan aan de aanname van normaliteit. De constructen job crafting ($D(52) = 0,13$; $p=0,04$) en persoonlijke hulpbronnen ($D(52) = 0,17$; $p=0,02$) zijn niet normaal verdeeld.

4.3 Frequentie analyses

In deze paragraaf staan de frequentieanalyses beschreven per construct.

Tabel 4.

Frequentieanalyse (n=52)

Constructen	Standaarddeviatie (SD)	Variantie	Gemiddelde	Modus	Mediaan	Minimum	Maximum
Job crafting	0,32	0,10	3,28	3,24	3,24	2,67	4,05
Persoonlijke hulpbronnen	0,52	0,27	4,24	4,00	4,17	2,33	5,00
Werkgerelateerde hulpbronnen	0,47	0,22	3,83	3,67	3,88	2,50	4,58
Baanonzekerheid	0,62	0,38	2,68	2,81	2,68	1,38	4,44

Voor job crafting ($SD=0,32$) is er gemiddeld met “Regelmatig” geantwoord. Op de persoonlijke hulpbronnen ($SD=0,52$) hebben vooral gemiddelde antwoorden met “Akkoord” behaald. De werkgerelateerde hulpbronnen ($SD=0,47$) hebben gemiddelde scores waarbij er met name is geantwoord met “Akkoord” en “Beetje niet akkoord/ beetje akkoord”. Bij het construct baanonzekerheid ($SD=0,62$) hebben de respondenten gemiddeld met “Neutraal” en “Oneens” geantwoord. Voor alle constructen geldt dat de gemiddelde, modus en mediaan bij elkaar in de buurt zijn.

4.4 Deelvragen

In deze paragraaf staan de resultaten per deelvraag beschreven.

Pearson's Correlatiematrix

In de onderstaande tabel staat hoe de constructen met elkaar correleren.

Tabel 5.

Pearson's Correlatiematrix (n=52)

	1.Job crafting	2.Persoonlijke hulpbronnen	3.Werkgerelateerde hulpbronnen	4. Baanonzekerheid
1. Job Crafting	1,00			
2.Persoonlijke Hulpbronnen	0,18	1,00		
3.Werkgerelateerde hulpbronnen	0,19	0,55**	1,00	
4.Baanonzekerheid	-0,05	-0,07	-0,04	1,00

Noot: ** $P < 0,01$

4.4.1 In hoeverre hangen persoonlijke hulpbronnen samen met job crafting?

Voor deze deelvraag is er gemeten of de persoonlijke hulpbronnen (behoefte aan competentie) samenhangen met job crafting. Er blijkt geen samenhang ($r=0,18$; $p=0,20$; $n=52$) te zijn tussen job crafting en de persoonlijke hulpbronnen.

4.4.2 In welke mate hangen werkgerelateerde hulpbronnen samen met job crafting?

Er is nagegaan of de werkgerelateerde hulpbronnen (behoefte aan autonomie en behoefte aan sociale steun) een samenhang vertoonden met job crafting. Er blijkt geen significante samenhang ($r=0,19$; $p=0,17$; $n=52$) te zijn tussen werkgerelateerde hulpbronnen en job crafting.

4.4.3 In welke mate is er een samenhang tussen baanonzekerheid en job crafting?

Bij deze deelvraag is er nagegaan of baanonzekerheid en job crafting een samenhang vertonen. Er blijkt geen significante samenhang ($r=-0,05$; $p=0,72$; $n=52$) te zijn tussen de mate waarin baanonzekerheid heerst en job crafting.

4.4.4 In hoeverre hangen persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen samen met elkaar?

Voor deze deelvraag is er gekeken of de beiden hulpbronnen een samenhang vertonen. Er blijkt een relatief zwak positieve samenhang ($r=0,55$; $p<0,001$; $n=52$) te zijn tussen de persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen.

4.5 Nadere analyses

Naast de deelvragen, zijn er nadere analyses uitgevoerd op de demografische gegevens; deze zijn terug te vinden in bijlage 7. Ook is er een multiple regressieanalyse uitgevoerd. De resultaten hiervan worden in deze paragraaf benoemd.

Regressieanalyse

Wat is de invloed van werkgerelateerde hulpbronnen, persoonlijke hulpbronnen en baanonzekerheid tegelijkertijd op job crafting ($n=52$)?

Om na te gaan wat de invloed is van de constructen op job crafting tegelijkertijd, is er een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. Een meervoudige regressie met job crafting als afhankelijke variabele en werkgerelateerde hulpbronnen, persoonlijke hulpbronnen en baanonzekerheid als verklarende variabelen is niet significant ($F(3,48)=0,78$; $p=0,51$; $R^2=0,01$).

Hoofdstuk 5. Conclusie, Discussie en Aanbevelingen

Op basis van de resultaten, staan in dit hoofdstuk de conclusie, discussie en aanbevelingen beschreven.

5.1 Conclusie en discussie

Het doel van dit onderzoek was om na te gaan welke invloeden de werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen en baanonzekerheid hebben op het toepassen van job crafting onder de medewerkers van het segment Particulieren en Private Banking. Dit heeft als doel om met zo min mogelijk stress te kunnen reorganiseren. Hierdoor kunnen de organisatiedoelen behaald worden en de medewerkers zich bevlogen voelen, wat kan leiden tot hogere resultaten op de Engagement Scan.

Op basis van de deelvragen die beantwoord zijn in hoofdstuk 4, worden hier de hypotheses bevestigd of verworpen. Met behulp van deze gegevens, kan de onderzoeksvraag over de invloeden die persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen en baanonzekerheid hebben op job crafting, tijdens een reorganisatie op de medewerkers van het segment Particulieren en Private Banking beantwoord worden.

5.1.1 In hoeverre hangen persoonlijke hulpbronnen samen met het toepassen van job crafting?

De eerste deelvraag gaat over de mate van samenhang tussen de persoonlijke hulpbronnen en het toepassen van job crafting. Er is in dit onderzoek geen samenhang gevonden. De bijbehorende hypothese "Er wordt verwacht dat een hoge mate van persoonlijke hulpbronnen een positieve samenhang vertonen met job crafting" wordt verworpen.

De persoonlijke hulpbronnen zijn niet normaal verdeeld. De persoonlijke hulpbronnen zijn voor de respondenten in verschillende mate aanwezig en wijken af van het gemiddelde.

5.1.2 In welke mate hangen werkgerelateerde hulpbronnen samen met het toepassen van job crafting?

Deze deelvraag gaat over de mate waarin de werkgerelateerde hulpbronnen samenhangen met het toepassen van job crafting. Er is geen samenhang gevonden. De verwachte hypothese die hierbij was opgesteld luidt: "Er wordt verwacht dat het ervaren van een hoge mate van werkgerelateerde bronnen (autonomie en sociale steun) een positief effect heeft op hoe het job crafting wordt toegepast van medewerkers." De hypothese is verworpen.

Daarnaast is het gebleken dat de werkgerelateerde hulpbronnen normaal verdeeld zijn, dat houdt in dat de werkgerelateerde hulpbronnen onder de respondenten in bijna gelijke mate aanwezig zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de werkgerelateerde hulpbronnen autonomie en sociale steun in gemiddelde tot ruime mate aanwezig zijn onder de respondenten.

De persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen zijn in gemiddelde tot ruime mate aanwezig. Maar de beiden hulpbronnen vertonen geen samenhang met het toepassen van job crafting. Dit zou kunnen komen doordat de medewerkers niet bewust bezig zijn met het toepassen van job crafting en hulpbronnen niet bewust aan het craften zijn, waardoor er geen effecten zijn gevonden. Zo is het in de literatuur bewezen dat actief en bewust bezig zijn met job crafting en het craften van hulpbronnen effectiever is dan onbewust bezig te zijn met job crafting (Tims et al, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Van Vuuren & Dorenbosch, 2011). Echter zou hier een kwalitatief onderzoek voor uitgevoerd moeten worden onder de respondenten over het begrip job crafting en hulpbronnen, om na te gaan hoe bewust zij hiermee bezig zijn.

5.1.3 In welke mate is er een samenhang tussen baanonzekerheid en job crafting?

Bij deze deelvraag werd de mate van samenhang tussen baanonzekerheid en job crafting gemeten. Er is geen samenhang gevonden tussen baanonzekerheid en job crafting. De bijbehorende hypothese: "De verwachting is dat baanonzekerheid een negatieve samenhang zal vertonen met job crafting" is verworpen.

Baanonzekerheid is normaal verdeeld. Hieruit kan worden opgemaakt dat de respondenten geen afwijkende scores hebben, ten opzichte van het gemiddelde. De respondenten ervaren baanonzekerheid in gemiddelde tot lage mate. In de literatuur wordt echter aangegeven dat baanonzekerheid in tijden van een reorganisatie in hoge mate aanwezig is (Bakker & Schaufeli, 2007; Rousseau, 2005). Een mogelijke verklaring voor de mate waarop baanonzekerheid aanwezig is onder de respondenten, is dat er sociaal wenselijk geantwoord is, dit kan de interne validiteit aantasten. Baanonzekerheid is een gevoelig onderwerp en in combinatie met de openbaring van deze resultaten bij de HR-medewerkers en managers, zouden de respondenten zichzelf in een gunstig daglicht willen stellen, uit angst voor de gevolgen voor een hoge mate van baanonzekerheid. Dit wordt ook wel impressie management genoemd (Mick, 1996).

Baanonzekerheid vertoont geen invloed op job crafting. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat zij nog niet gaan reorganiseren en er dus niet actief mee bezig zijn. Ook zijn op dit moment de segmenten aan het reorganiseren waar zij niet veel mee samenwerken, waardoor het emotioneel en cognitief niet doordringt en daardoor geen samenhang vertoont het toepassen van job crafting.

5.1.4 In hoeverre hangen persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen samen?

Deze deelvraag gaat over de mate van samenhang tussen de persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen. Er is een matig positieve samenhang gevonden tussen de hulpbronnen. De verwachting was dat persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen positief met elkaar samenhangen. De bijbehorende hypothese: "De verwachting is dat persoonlijke hulpbronnen een positieve samenhang zullen vertonen met de werkgerelateerde hulpbronnen" is bevestigd.

Autonomie, competentie en sociale steun hebben een positieve invloed op elkaar maar in een zwakke mate. Door de invloeden van deze hulpbronnen op elkaar te verhogen zou de mate van het toepassen van job crafting kunnen toenemen. Zo is gebleken dat een hoge mate van een wederkerige relatie van persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen kunnen leiden tot het beter toepassen van job crafting (Tims, et al., 2013). Omdat de hulpbronnen elkaar in een zwakke mate beïnvloeden, zou job crafting daarom niet op een hoge mate toegepast worden onder de respondenten.

5.1.5 Onderzoeksvraag

Met behulp van de deelvragen wordt de onderzoeksvraag over de invloeden van de persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen en baanonzekerheid op job crafting beantwoord, ook wordt de vraag of de medewerkers in staat zijn om job crafting toe te passen beantwoord. Er kan geconcludeerd worden dat de medewerkers in staat zijn om job crafting toe te passen. Uit de resultaten is gebleken dat het job craften in gemiddelde mate toegepast wordt op de werkvloer.

Echter is wel het gebleken dat job crafting niet normaal verdeeld is, dit houdt in dat de mate waarop job crafting wordt toegepast, grote verschillen vertoont ten opzichte van de gemiddelde score. Opvallend is dat uit de frequentieanalyse is gebleken dat de gemiddelde, modus en de mediaan heel dicht bij elkaar zitten, waardoor de uitkomst van de Kolmogorov-Smirnov toets in twijfel kan worden genomen.

Er zijn geen invloeden gevonden die de persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen en baanonzekerheid hebben op het toepassen van job crafting. De medewerkers zouden bewuster moeten worden over het begrip job crafting; de wederkerige relatie van de persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen zou moeten stijgen, zodat job crafting in hogere mate kan worden toegepast.

5.2 Beperkingen

In deze paragraaf worden de beperkingen van het onderzoek besproken. De hoeveelheid respons was iets minder dan de helft. Dit houdt in dat de resultaten niet representatief zijn voor de populatie. De demografische gegevens waren niet normaal verdeeld in vergelijking met de gehele populatie, op het gebied van leeftijd, functie, aantal jaar werkzaam, opleidingsniveau en geslacht. Dit zorgt er dus voor dat voorzichtigheid is geboden bij het generaliseren van de resultaten. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat de medewerkers last hebben van onderzoek vermoeidheid. Door vaak een vragenlijst in te vullen, kan de interesse hierin verminderen. Bij de Rabobank is het daarnaast verplicht om elke drie maanden de Engagement Scan in te vullen. Dit kan tot irritaties leiden onder de medewerkers die last hebben van onderzoek vermoeidheid (Brinkman, 2014). Een ander verschijnsel dat kan optreden bij het invullen van de Engagement Scan, is reactiviteit. Dat houdt in dat de medewerkers van de Rabobank het idee kunnen hebben dat er niks met de resultaten wordt gedaan van de Engagement Scan, omdat dit te vaak wordt afgenomen en geen effect uitoefent op de bevlogenheid van de medewerkers zelf (Brinkman, 2014).

De subschaal cognitieve baanonzekerheid had een zeer lage betrouwbaarheid. De interne consistentie tussen de vragen was verlaagd. Naast dat er mogelijk sociaal wenselijk geantwoord is, kan de cognitieve waardering van baanonzekerheid voor de respondenten nog niet binnengedrongen zijn. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat zij pas over enkele jaren gaan reorganiseren en zich er nu nog niet mee bezig houden. Tevens is er bij eerdere onderzoeken (Huang, et al., 2012; Arends, 2013) ook een lage Cronbach's Alpha gevonden op deze subschaal, dit zou een aanleiding kunnen zijn voor het creëren van een betrouwbare schaal.

Bij de subschaal Verhogen van structurele hulpbronnen was er ook een lage Cronbach's Alpha gevonden. Bij deze subschaal was er sprake van meerdere meetfouten. Hierdoor was de Cronbach's Alpha van het construct Job crafting verlaagd.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek worden er een aantal aanbevelingen gedaan voor de Rabobank Amsterdam en voor een vervolgonderzoek.

5.3.1 Aanbevelingen voor de opdrachtgever

Het doel van dit onderzoek was om de medewerkers met zo min mogelijk stress te laten reorganiseren door hen bewust te maken van job crafting en het craften van de hulpbronnen, op basis daarvan wordt er een aanbeveling voor de opdrachtgever gedaan.

De Rabobank Amsterdam zou de term job crafting, door middel van een training over job crafting kunnen introduceren binnen het segment Particulieren en Private Banking. De HR-medewerkers en de managers van de segmenten dienen hiervoor de medewerkers aan te sporen om hieraan deel te nemen en het belang van de training te benadrukken. De HR-medewerkers kunnen samen met de communicatieafdeling en de desbetreffende trainingsorganisatie een mail en een poster opstellen om de medewerkers aan te trekken. De managers van de afdelingen zelf kunnen de medewerkers hierop attenderen tijdens de follow up gesprekken en de bevorderingen en prestaties van de medewerker samen te evalueren tijdens die gesprekken.

De training die de Rabobank zou kunnen toepassen is gebaseerd op de interventie van Peeters, et al. (2017), die gehouden werd onder rijksambtenaren. De interventie bleek effectief te werken op het welzijn van de deelnemers en ze ervoeren meer bevlogenheid na de interventie. Ook lieten ze meer job craftingsgedrag zien. De interventie bestaat uit een halve dagdeel training waarbij de craftingsdoelen door de medewerkers worden geformuleerd; met deze doelen gaan zij vier weken aan de slag. Na de vier weken wordt er een evaluatiesessie ingepland voor een anderhalf uur, hier kunnen de deelnemers reflecteren over de behaalde resultaten. Tijdens de training is het van belang om te benadrukken dat dit voor eigen persoonlijke ontwikkeling gaat, ook worden deelnemers erop aangespoord om op elkaar te reageren op een positieve en constructieve wijze. Hierdoor zullen de andere deelnemers gemotiveerd raken en van elkaar kunnen leren.

Tijdens het realiseren van de doelen in de vier weken, is het de bedoeling dat medewerkers per week de doelen proberen te behalen. De eerste week en laatste week is het craftingsdoel: Hulpbronnen zoeken, de tweede week gaan medewerkers experimenteren met het verlagen van taakeisen. In het derde week richten de deelnemers zich op het zoeken van uitdagingen. Na deze vier weken gaan de medewerkers het in een evaluatiesessie de resultaten nabespreken.

Er dient een voor- en nameting gedaan te worden zodat het effect van job crafting op de medewerkers kan worden gepeild. In bijlage 1. staat er een voorbeeld interventie toegelicht met de bijbehorende interactieve oefeningen. Bij deze training moet rekening gehouden worden met de tijdsinvestering van de medewerkers. Hierbij moet erop gelet worden dat er tijdens de training een gemixte groep gemaakt wordt van verschillende functies zodat het werk niet stil komt te liggen. Daarnaast komen er kosten voor de externe trainer bij kijken waar ook rekening mee gehouden moet worden. Dit kan als een investering gezien worden. Het geld en tijd dat er nu in wordt gestopt, kan later terugverdiend worden door de verbeterde prestaties die geleverd kunnen worden dankzij de trainingen.

De trainingen kunnen gegeven worden door een toegepaste arbeid en organisatiepsycholoog. De toegepaste psycholoog beschikt over de kennis van job crafting en de daarbij behorende theorieën. Ook beschikt de toegepaste psycholoog van trainingsvaardigheden, gespreksvaardigheden en kennis over psychologische testen. De toegepaste psycholoog kan de resultaten van de voor- en nametingen op juiste wijze interpreteren en terugkoppelen. De gehele training wordt door de TP'er van A tot Z verzorgd (met behulp van de Rabobank die alles voor de psycholoog faciliteert). Daarnaast kan de TP'er ervoor zorgen dat de deelnemers zich op hun gemak voelen en zich makkelijker opstellen zodat de groep goed mee kan doen. De toegepaste psycholoog na afloop van de training vragen beantwoorden en de deelnemers helpen indien nodig.

5.3.2 Aanbevelingen voor een vervolgonderzoek

Naast de aanbevelingen voor de opdrachtgever, worden er ook aanbevelingen voor een vervolgonderzoek gedaan.

Er kan een kwalitatief onderzoek gehouden worden, waarbij de populatie van de Rabobank Amsterdam, medewerkers zijn die niet mee worden genomen in de reorganisatie. Hierbij kan er een semigestructureerd interview gehouden worden over het toepassen van job crafting, persoonlijke hulpbronnen, werkgerelateerde hulpbronnen en baanonzekerheid. Zo wordt er gefocust op de interpretaties, ervaringen en betekenissen die de populatie heeft omtrent job crafting en de hulpbronnen. Zorg hiervoor dat de populatie op periodes van het jaar benaderd wordt waarbij er geen vakanties zijn; hierdoor is de kans groter op een hoger respons. Daarnaast is het belangrijk om rekening te houden met het feit of er tijd vrij is, gezien de toenemende taakeisen tijdens een reorganisatie. Ook kan dan de baanonzekerheid uitgewerkt worden aan de hand van het drie

component attitudemodel, door het gedrag te meten naast cognitieve en affectieve baanonzekerheid. Tevens kan er in het vervolgonderzoek de persoonlijke hulpbronnen hoop en optimisme gemeten worden om na te gaan welke aantoonbare rol deze factoren hebben. Dit kan uitgevoerd worden door een toegepast psycholoog door de theorieën en constructen aan te passen en te verwerken in een kwalitatief onderzoek.

Literatuur

- Arends, O. (2013). *Omgaan met baanonzekerheid: Gedragsgevolgen en individuele verschillen nader beschouwd* (Master Thesis, Arbeid- en organisatiepsychologie, Universiteit van Amsterdam). Geraadpleegd op <http://www.scriptiesonline.uba.uva.nl/463581>
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, Cause, and Consequences of Job Insecurity: A theory-bases Measure and Substantive Test, *The Academy of Management Journal* 32(4), 803-829. Doi:10.2307/256569
- Bakker, A.B. (2009). *Bevlogen van Beroep* (1^e geheel herziene druk). Den Haag: Basement Graphics
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. Doi: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A., B., Schaufeli, W., B., & Demerouti, E. (1999). *Werkstressoren, energiebronnen en burnout: Het WEB-model*. Geraadpleegd op <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/129.pdf>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., & Xanthopoulou, D. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. Doi: 10.1037/1072-5245.14.2.12
- Bakker, A. B., Derks, D., & Tims, M. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186. Doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Bakker, A. B., Derks, D., & Tims, M. (2013). De Job Demands Resources benadering van job craften. *Gedrag en Organisatie*, 26, 16-31.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior*, 4, 71-81.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Berg, J. M. & Dutton, J. E. (2008). *Job Crafting at Burts's Bees*. Geraadpleegd op <https://wdi-publishing.com/product/job-crafting-at-burts-bees/>
- Breevaart, K., Demerouti, E., & Petrou, P. (2013). Jobcrafting als sleutel tot succesvolle organisatieverandering. *Gedrag en Organisatie*, 26(1), 32-45.
- Brinkman, J. (2014). *De Vragenlijst, een goed meetinstrument voor toepasbaar onderzoek* (3^{de} druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr., Van Harrison, R. V., & Pinneau, S. R., Jr. (1975). *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*. Washington, D.C.: U.S. Department of Health, Education, and Welfare.
- Cheng, G., & Chan, D. K. S. (2008). Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology* 57(20), 272-303. Doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuit: Humans need the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. Doi: 10.1037/0021-9010-86.3499
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology* 20 (4), 457-469. doi: 10.1037/ocp0000012
- De Jong, T. & Wiezer, N. (2012). *Gezond Reorganiseren: een uitdaging voor management en medewerkers*. Geraadpleegd op

- <https://www.managementexecutive.nl/artikel/13108/Gezond-reorganiseren-een-uitdaging-voor-management-en-medewerkers>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The Impact of Job insecurity and Contract Type on Attitudes, Well-Being and Behavioural Reports: A psychological Contract Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79(3), 395-409. Doi: 10.1348/096317905x53660
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology: an International Review* 57 (3), 488-509. Doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00332.x
- Dorenbosch, L., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Dam, K. (2013). Job crafting: de psychologie van een baan op maat. *Gedrag & Organisatie*, 26(1), 3-15.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26, 331-362, doi: 10.1002/job.332
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *The Academy of Management Review*, 9(3), 438-448. Doi:10.2307/258284
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behaviour in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* 50(2), 327-347. Doi: 10.5465/amj.2007.24634438
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York, NY, US: Psychology Press.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica, Theorie en praktijk over organisatieveranderingen* (1e druk). Amsterdam: Boom uitgevers.
- Huang, G., Lee, C., Ashford, S., Chen, Z., & Ren, X. (2010). Affective job insecurity: A mediator of the cognitive job insecurity and employee outcomes relationships. *International Studies of Management and Organizations*, 40, 20-39.
- Huang, G., Niu, X., Lee, C., & Ashford, S.J. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 752-769.
- Jonker, J., & de Witte, M. C. (2004). *Organiseren is veranderen. Met inzicht laveren tussen dilemma's*. (39 ed.) Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers.
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992). Motivation, dependability, and employee-supervisor discrepancies in psychiatric vocational rehabilitation settings. *Rehabilitation Psychology*, 37, 175-187.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior* (26) 8, 875-897. Doi:10.1002/job.339
- Kira, M., Van Eijnatten, F., Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management* 23(5), 616-632. Doi: 10.1108/09534811011071315
- Kroon, B., Kooij, T.A.M., & Van Veldhoven, J.P.M. (2013). Job Crafting en Bevlogenheid: Zijn er verschillen tussen teams met een restrictieve dan wel onbegrensde werkcontext? *Gedrag & Organisatie*, (26)1, 46-65.
- Lim, V. K. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human relations*, 49(2), 171-194
- Mick D.G. (1996), 'Are studies of dark side variables confounded by socially desirable responding? The case of materialism', *Journal of Consumer Research*, Vol. 23, p.106-119. Doi: 10.1086/209470
- Ouweheel, E., Schaufeli, W., & Le Blanc, P. (2009). Van preventieve naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22(2), 118-135.

- Pahkin, K., Mattila-Holappa, T., Nielsen, K., Wiezer, N., Winderszal-Bayzl, M., De Jong T., & Mockatto, Z. (2011). *Exploring the link between restructuring and employee well-being* (1e druk), Warsaw: Central Institute for labour Protection- National Research Institute
- 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*, 2017(8), 1-19.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of organizational*, 33(8), 1120-1141. Doi: 10.1002/job.1783
- Raboweb. (2018). *Bankieren 3.0*. Geraadpleegd op <https://www.raboportaal.nl>
- Reis, H., Sheldon, K., Gable, S., Roscoe, J., & Ryan, R. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 26. 419-435. Doi:10.1177/0146167200266002
- Rousseau, D. (2005). *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves* (1e druk). Abingdon: Taylor & Francis Ltd.
- Schaufeli, W. B., & Bakker A., B. (2001). *Werk en Welbevinden: Naar een positieve benadering in de arbeids-en gezondheidpsychologie*. Geraadpleegd op <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/166.pdf>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A., (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146. doi:10.5502/ijw.v3i2.1
- 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 job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. Doi: 10.4102/ sajip.v36i2.841
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 173-186. DOI: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131. Doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.011
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A.B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53. Doi: 10.1016/j.jvb.2015.11.007
- Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., Peiro, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine*, 57, 807-824.
- Van de Heuvel, M. (2013). *Adaptation to organizational change*. Geraadpleegd op <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/268388>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 981-1002. Doi: 10.1348/096317907X481382
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. Doi: 10.1177/0149206316632058
- Van Der Doef, M. & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and Psychological Well-being: A Review Of 20 Years Of Empirical Research. *Work & Stress: An International Journal Work, Health & Organizations*, 13(2), 87-114. Doi: 10.1080/026783799296084
- Van Der Kamp, H. J. W. (2015). *Bevlogen dankzij Reorganisatie*. Geraadpleegd op <https://postit.saxion.nl/resolver/getfile/118F2438-82FE-4A5C-86015D8D7F314066>

- Van Vuuren, M., & Dorenbosch, L. (2011). *Mooi Werk: Naar een betere baan zonder weg te gaan* (1e druk). Amsterdam: Boom uitgevers.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5^{de} druk). Amsterdam: Boom Uitgevers
- Vink, J. T. (2010). *Psychologische hulpbronnen voor bevlogen medewerkers*. Geraadpleegd op <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/179353>
- Warning, J. (2009). *Ziek door onzekerheid*. Publicatie van FNV Bondgenoten, Utrecht. Geraadpleegd op https://www.fnvbondgenoten.nl/site/dossiers/fusies_en_reorganisaties/artikelen/21613/onderzoek_ziek_door
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Westerlaken, F. (2012). *Masterscriptie: Op weg naar bevlogenheid en job crafting* (Masterthesis thesis, Bestuurskunde, Erasmus Universiteit). Geraadpleegd op <https://thesis.eur.nl/pub/12084/Masterscriptie%20Bestuurskunde%20definitief.doc.pdf>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.

Bijlagen

Bijlage 1. Implementatie training job crafting

In de onderstaande tabel staat een voorbeeld van een training over job crafting toegelicht met de duur en doel erbij vermeld. Het plan is gebaseerd op de interventie training die onder rijksambtenaren werd gehouden (Peeters, et al., 2017). Tijdens de training is het van belang om te benadrukken dat dit voor eigen persoonlijke ontwikkeling gaat, ook worden deelnemers erop aangespoord om op elkaar te reageren op een positieve en constructieve wijze.

Tabel 6.

Interventie Job crafting

Onderwerp	Taak en doel	Duur
Vragenlijst invullen over werkbeleving en werkomgeving	Dit geeft inzicht over hoe het nu is gesteld met de werkbeleving en werkomgeving zonder job crafting	15 min +-
Persoonlijk feedback verkrijgen op de ingevulde vragenlijst	Hierdoor weet de deelnemer waar hij/zij voor staat en kan er aan de hand van de interactieve oefening een overzicht van de eigen hulpbronnen en taakeisen gemaakt worden.	20 min +-
Theorie en praktische toepassingen	Inzicht verkrijgen over de theoretische modellen JDR en job crafting	45 min +-
Interactieve oefening 1.	Op een interactieve manier, door op een poster aan te geven welke activiteiten, hulpbronnen en taakeisen er op dit moment voor iedereen individueel speelt, vervolgens wordt dit in de groep besproken. Dit zorgt ervoor dat de deelnemer een nieuwe manier van kijken heeft naar de werktaken, werkkenmerken en de beleving hiervan (Peeters, et al., 2017)	45 min +-
Interactieve oefening 2.	Om deelnemers vertrouwd te maken met job crafting, wordt er een oefening gedaan over het delen van succes ervaringen. Hierbij wordt er in groepjes gewerkt en worden ervaringen gedeeld waarbij wordt geanalyseerd vanuit de principes van job crafting. Door succesverhalen te delen wordt de rest van de groep	30 min +-

	geïnspireerd en wordt mensen zich ervan bewust dat job crafting tot succes kan leiden.	
Job crafting toepassen	Per week wordt er een job craftingsdoel behaald, tijdens vier weken worden de craftingsdoelen gerealiseerd. Tijdens deze weken sturen de trainers een e-mail naar de medewerkers om hen te stimuleren en te enthousiasmeren om de craftingsdoelen toe te passen.	4 weken
Reflectiebijeenkomst	Hierbij gaan de deelnemers terugblikken en hun succes en obstakels delen met de anderen. Ook wordt er een brief geschreven door de deelnemers naar zichzelf. In die brief staan alle inzichten en leerpunten van de training die ze vast willen houden. De brief wordt na drie maanden verstuurd als reminder om de gedragsveranderingen te stimuleren.	1 uur +-
Afsluiting: vragenlijst invullen over werkbeleving en werkomgeving	Als afsluiter wordt dezelfde vragenlijst ingevuld om de werkgbeleving en werkomgeving na het toepassen van job crafting te meten. De resultaten hiervan worden teruggekoppeld aan de medewerkers zelf, zodat zij ook hun ontwikkelingen kunnen zien.	15 min +-

Bijlage 2. Eigen werkverklaring

Ondergetekende:

Ramla Baig

Verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en daarom geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander,
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding,
- 3) het verslag voor niet meer dan 5 % aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.
- 4) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Safe Assign (Blackboard).

Plaats: Deventer

Datum: 25-3-2019

Handtekening:



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ramla Baig', with a small asterisk above it.

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werkverklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19

Bijlage 3. Vragenlijst

Beste medewerker,

In opdracht van de Rabobank Amsterdam ben ik, Ramla Baig, studente toegepaste arbeid- en organisatiepsychologie aan de hogeschool Saxion, bezig met een afstudeeronderzoek naar de effecten van een veranderende werksituatie op medewerkers.

Met dit onderzoek hoop ik antwoorden te krijgen op de vraag welke persoonlijke hulpbronnen een positief effect hebben gehad tijdens de perioden van verandering en in hoeverre u de mogelijkheid heeft gevoeld om uzelf te ontwikkelen en aan te passen aan de situatie.

Met de resultaten van dit onderzoek zal er een advies naar de Rabobank worden uitgebracht hoe zij u, in uw werkzaamheden en op persoonlijk level, beter kunnen ondersteunen in uw werk.

Om hierin een goed beeld te krijgen is een vragenlijst ontwikkeld. Het is belangrijk dat u alle vragen zo eerlijk mogelijk invult. Denk niet te lang na over vragen en ga af op uw eerste ingeving.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten en kan op elk moment van de dag uitgevoerd worden. Het onderzoek is anoniem, en de antwoorden kunnen niet naar u herleid worden en zullen worden vernietigd na verwerking van de resultaten. De managers van de afdeling zijn op de hoogte van de afname van het onderzoek.

Mochten er vragen zijn dan kunt u die mailen naar ramla.baig@rabobank.nl

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Demografische gegevens:

Geslacht

Man

Vrouw

Leeftijd

.... jaar

Hoogst afgeronde opleiding

Middelbare school (vmbo/havo/vwo)

MBO

Hbo

Universitair

Anders, namelijk

Functie:

Assistent Adviseur Private Banking

Adviseur Private Banking

Adviseur Dagelijkse Bankzaken A/B

Financieel Adviseur A/B

Anders, namelijk...

Aantal jaar werkzaam bij de Rabobank

Korter dan 2 jaar

2-3 jaar
4-5 jaar
6-10 jaar
11-15 jaar
16-20 jaar
Langer dan 20 jaar

Hieronder ziet u een aantal stellingen die gaan over uw functioneren op de werkvloer in de afgelopen maand. Geef op een schaal van 1 tot 5 aan in hoeverre de stelling op uw situatie van toepassing is. Probeer niet te lang na te denken bij de vragen. Ga bij het beantwoorden vooral af op uw eerste ingeving.

1. Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut
2. Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoef om te gaan met personen wier problemen mij emotioneel raken
3. Ik vraag collega's om advies
4. Ik probeer mezelf bij te scholen
5. Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen
6. Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk
7. Ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik iets doe
8. Ik zorg ervoor dat ik minder moeilijke beslissingen in mijn werk hoef te nemen
9. Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk
10. Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren
11. Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk moet verrichten
12. Ik zoek inspiratie bij mijn leidinggevende
13. Ik neem geregeld extra taken op me hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang
14. Ik probeer mezelf te ontwikkelen
15. Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoef om te gaan met mensen die onrealistische verwachtingen hebben
16. Als het rustig is op mijn werk, zie ik dat als een kans om nieuwe projecten op te starten
17. Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen
18. Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoef te verrichten
19. Ik probeer mijn werk wat zwaarder te maken door de onderliggende verbanden van mijn werkzaamheden in kaart te brengen
20. Als er een interessant project voorbij komt, bied ik mezelf proactief aan als projectmedewerker
21. Ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoef te concentreren

De volgende vragen gaan over hoe u uw werk beleeft. Wilt u aangeven welke mate u akkoord gaat met deze stellingen?

- Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn in mijn werk
- Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij bevelen
- Als ik mocht kiezen, dan zou ik mijn werk anders aanpakken
- Mijn taken op het werk stemmen overeen met wat ik echt wil doen
- Ik voel me vrij mijn werk te doen zoals ik denk dat het goed is
- Op mijn werk, voel ik me gedwongen dingen te doen die ik niet wil doen

- Ik voel me niet echt competent in mijn job

- Ik heb de taken op mijn goed onder de knie
- Ik voel me bekwaam in mijn werk
- Ik twijfel eraan of ik mijn werk goed kan uitvoeren
- Ik ben goed in mijn job
- Ik heb het gevoel dat ik ook de moeilijke taken op mijn werk tot een goed einde kan brengen
- Ik voel niet echt een band met de andere mensen op mijn werk
- Ik voel me een deel van een groep op het werk
- Ik ga niet echt met de andere mensen op mijn werk om
- Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind
- Ik voel me vaak alleen als we collega's zijn
- De mensen op mijn werk zijn echte vrienden

De volgende vragen hebben betrekking tot de baanonzekerheid die heerst binnen de Rabobank. Geef bij de volgende stellingen aan wat het meeste passende antwoord is.

- Het ontbreken van baan zekerheid binnen deze organisatie maakt me nerveus.
- Ik voel me ongemakkelijk over mijn kansen om bij deze organisatie te blijven.
- Ik verlies slaap door de zorgen over mijn toekomst bij deze organisatie
- Ik ben ongelukkig met de mate van baanonzekerheid die ik heb bij deze organisatie
- Ik ben gespannen over het behouden van mijn huidige baan
- Ik ben erg onzeker over het behouden van mijn baan voor zo lang als ik wens
- Ik ben pessimistisch over de baan zekerheid binnen deze organisatie
- Ik ben bezorgd bij de gedachte dat ik mijn baan kan verliezen
- Ik ben bang als ik nadenk over het verlies bij mijn baan
- Ik ben bezorgd dat deze organisatie me op elk moment kan ontslaan.
- Ik ben zeker over de toekomst van mijn carrière
- Ik ben er zeker van dat kansen voor promotie en groei de komende jaren zullen blijven bestaan
- Ik ben er zeker van dat mijn werk kwaliteiten nog bruikbaar zullen zijn over 5 jaar
- Ik ben zeker over wat mijn verantwoordelijkheden zullen zijn over 6 maanden
- Ik ben zeker van dat er een kans bestaat dat ik ontslagen word de komende jaren
- Binnen deze organisatie heerst baanonzekerheid

Bijlage 4. Mail naar manager

Beste ,

Ik, Ramla Baig, ben een toegepaste arbeid en organisatiepsychologie student op Hogeschool Saxion. Op het moment studeer ik af binnen de Rabobank Amsterdam. Voor mijn onderzoek wil ik de bevlogenheid van de medewerkers op de afdeling PPB (Adviseur Dagelijkse bankzaken A/B, Assistent Adviseur Private Banking, Adviseur Private Banking, Financieel Adviseur A) meten, omdat dit medewerkers zijn die op dit moment niet (direct) geraakt worden door Rabobank 3.0. Echter, door de reorganisatie kunnen deze medewerkers o.a. last hebben van schuldgevoelens, stressgevoelens en baanonzekerheid, hierdoor kan de werkbeleving en medewerkersbetrokkenheid negatief beïnvloed worden.

Het doel van dit onderzoek is om na te gaan hoe job crafting (manier waarop een medewerker zijn baan inricht) op dit moment wordt toegepast en om na te gaan welke energiebronnen (zoals sociale steun, autonomie etc.) er ontbreken onder de medewerkers van PPB. Job crafting en bevlogenheid kunnen toe leiden dat medewerkers binnen organisaties zelf verantwoordelijkheid nemen om een positieve bijdrage te leveren aan de organisatieresultaten, daarnaast kan het ook de kansen op een burn-out beperken.

Aan de hand van een surveyonderzoek gaat dit gemeten worden, de survey zal via een link naar de medewerkers verstuurd worden in de week van 26 november, het invullen ervan zal max. 15 minuten duren. Graag zou ik jullie toestemming hiervoor willen en zouden jullie de medewerkers hierop willen attenderen? Zodat dit ingevuld wordt.

Mochten er vragen zijn, dan ben ik in de gelegenheid om een kop koffie hierover te drinken.

Alvast bedankt voor de moeite!

Bijlage 5. Mail naar medewerkers

Beste medewerker,

In opdracht van de Rabobank Amsterdam ben ik, Ramla Baig, studente arbeid- en organisatiepsychologie aan de hogeschool Saxion, bezig met een afstudeeronderzoek naar de effecten van een veranderende werksituatie op medewerkers.

Met dit onderzoek hoop ik antwoorden te krijgen op de vraag welke persoonlijke hulpbronnen een positief effect hebben gehad tijdens de perioden van verandering en in hoeverre jij de mogelijkheid hebt gevoeld om jezelf te ontwikkelen en aan te passen aan de situatie.

Met de resultaten van dit onderzoek zal er een advies naar de Rabobank worden uitgebracht hoe de ondersteuning in het werk is, zowel in de werkzaamheden als op persoonlijk level en hoe dit evt. verbeterd kan worden.

Om hierin een goed beeld te krijgen is een vragenlijst ontwikkeld en ik wil jou vragen om deze in te vullen. Hoe meer respondenten ik heb, hoe meer valide de uitkomsten van mijn onderzoek zijn. Ik hoop daarom dat je de tijd wilt nemen om deze vragenlijst in te vullen. Dit kan op elk moment van de dag gedaan worden en het invullen kost maximaal 10 minuten.

Het is belangrijk dat je alle vragen zo eerlijk mogelijk invult. Denk niet te lang na over vragen en ga af op jouw eerste ingeving. Het onderzoek is anoniem, en de antwoorden kunnen niet naar jou herleid worden en zullen worden vernietigd na verwerking van de resultaten. De managers van de afdeling zijn op de hoogte van de afname van het onderzoek.

Dit is de link naar de vragenlijst:

Mochten er vragen zijn dan kun je die mailen naar ramla.baig@rabobank.nl

Alvast bedankt voor jouw medewerking!

Bijlage 6. Herinneringsmail naar medewerkers

Beste medewerker,

Enige tijd geleden heb ik jullie een mail verstuurd met het verzoek om een enquête in te vullen voor mijn afstudeeronderzoek over de effecten die een veranderende werksituatie op medewerkers hebben. Ik heb veel reacties ontvangen, dank daarvoor.

Ten behoeve van mijn onderzoek zou ik graag nog wat meer respons willen krijgen, dus hierbij een **reminder** aan de medewerkers die de enquête nog niet hebben ingevuld. Willen jullie dit alsnog invullen via deze link:

Dit kan op elk moment van de dag gedaan worden en het invullen kost maximaal 10 minuten. Het is belangrijk dat je alle vragen zo eerlijk mogelijk invult. Denk niet te lang na over vragen en ga af op jouw eerste ingeving. Het onderzoek is anoniem, en de antwoorden kunnen niet naar jou herleid worden en zullen worden vernietigd na verwerking van de resultaten. De managers van de afdeling zijn op de hoogte van de afname van het onderzoek.

Mochten er vragen zijn dan kun je die mailen naar ramla.baig@rabobank.nl. Alvast bedankt voor jouw medewerking!

Bijlage 7. Nadere analyses

In deze bijlage staan de nadere analyses verder uitgeschreven. De nadere analyses zijn gericht op de demografische gegevens.

Demografische gegevens

In dit stuk staan alle significante verschillen weergegeven. Vervolgens worden de verschillen per demografische gegeven op de constructen weergegeven. Hierbij moet er nogmaals wel rekening gehouden worden met het feit dat de demografische gegevens niet normaal verdeeld zijn, de uitkomsten zijn dus niet representatief voor de populatie en kunnen dus voorzichtig geïnterpreteerd worden.

Uit de analyses van de demografische gegevens is er gebleken dat er is een significant verschil is tussen leeftijd ($n=52$) en het verlagen van belemmerende taakeisen (Kruskal Wallis toets $\chi^2=11,07$; $df=3$; $p=0,01$). Het blijkt dat de leeftijdscategorie tussen de 51 en 60 jaar (gemiddelde rangorde score 17,63) de belemmerende taakeisen meer verlagen dan de andere leeftijdscategorieën (zie tabel 5). Er is daarnaast een significant verschil gevonden tussen de opleidingsniveau en cognitieve baanonzekerheid (Kruskal wallis $\chi^2=11,19$; $df=3$; $p=0,01$), de respondent die middelbare school als hoogst afgeronde opleiding heeft, ervaart het meest cognitieve baanonzekerheid (gemiddelde rangorde score 52,00) Zie tabel 9. voor de overige opleidingsniveaus. Tot slot is er een significant verschil gevonden tussen het aantal jaar werkzaam en het verhogen van sociale hulpbronnen. (Kruskal Wallis toets $\chi^2= 5,59$; $df=6$; $p= 0,02$). Respondenten die korter dan twee jaar in dienst zijn, doen meer aan het verhogen van sociale hulpbronnen (gemiddelde rangorde score 34,40) ten opzichte van de andere (zie tabel 11).

Verder zijn er geen significante verschillen gevonden tussen geslacht, functieniveau en job crafting. In de onderstaande gegevens wordt er per demografische gegeven weergegeven welke significante en niet significante verschillen er zijn gevonden op de constructen.

Geslacht (n=52)

Er zijn analyses uitgevoerd om het verschil tussen de geslachten te meten per construct.

Tabel 7.

Verschilanalyses tussen de geslachten

Deelconstructen	Vrouwen (n=28) *	Mannen (n=24) *	P- waarde
Job crafting	26,81	26,13	0,87
Verhogen structurele hulpbronnen	26,02	27,06	0,80
Verhogen Sociale hulpbronnen	26,29	26,75	0,91
Verhogen uitdagende taakeisen	26,45	26,56	0,98
Verlagen belemmerende taakeisen	27,11	25,79	0,75
Werkgerelateerde hulpbronnen	28,18	24,54	0,39
Autonomie	26,70	26,27	0,92
Relationele Verbondenheid	28,59	24,09	0,28
Persoonlijke Hulpbronnen (Competentie)	24,66	28,65	0,34
Baanonzekerheid	28,27	24,44	0,36
Affectieve baanonzekerheid	28,80	23,81	0,23
Cognitieve baanonzekerheid	24,89	28,38	0,41

Noot: *Gemiddelde rangorde scores

Job crafting

Er is geen significant verschil gevonden tussen het geslacht en job crafting, (U=327; P=0,87) bij een tweezijdige toetsing.

Werkgerelateerde hulpbronnen

Er is geen significant verschil gevonden, (U=289; P=0,39) bij een tweezijdige toetsing.

Persoonlijke hulpbronnen

Er is geen significant verschil, (U=284; P=0,34) bij een tweezijdige toetsing.

Baanonzekerheid

Er is geen significant verschil, (U=286; P=0,36) bij een tweezijdige toetsing.

Leeftijd (n=52)

Er zijn analyses uitgevoerd om het verschil tussen leeftijdscategorieën per construct te meten.

Tabel 8.

Verschilanalyses leeftijd en deelconstructen

Deelconstructen	21-30 jaar (n=13) *	31-40 jaar (n=18) *	41-50 jaar (n=13) *	51-60 jaar (n=8) *	P-waarde
Job crafting	27,54	27,94	23,85	25,88	0,89
Verhogen structurele hulpbronnen	27,38	29,86	23,54	22,31	0,55
Verhogen Sociale Hulpbronnen	30,96	30,25	22,31	17,63	0,11
Verhogen uitdagende taakeisen	31,04	25,47	22,77	27,50	0,55
Verlagen belemmerende Taken	18,42	22,89	33,31	36,69	0,01
Werkgerelateerde hulpbronnen	21,46	26,28	29,27	30,69	0,48
Autonomie	18,96	25,42	34,15	28,75	0,08
Relationele Verbondenheid	25,73	26,56	24,04	31,63	0,36
Persoonlijke Hulpbronnen (Behoefte aan competentie)	21,62	26,42	31,62	26,31	0,41
Baanonzekerheid	26,81	25,08	24,81	31,94	0,72
Affectieve Baanonzekerheid	24,04	25,94	24,46	35,06	0,36
Cognitieve Baanonzekerheid	30,12	27,47	27,77	16,38	0,21

*Noot: * Gemiddelde rangorde scores*

Job crafting

Uit de resultaten is gebleken dat leeftijd geen significant verschil heeft met job crafting (Kruskal Walis toets $\chi^2 = 0,64$; $df=3$; $p=0,89$). Echter is er wel een significant verschil gevonden tussen leeftijd en het verlagen van belemmerende taakeisen (Kruskal Walis toets $\chi^2 = 11,07$; $df=3$; $p=0,01$).

Werkgerelateerde hulpbronnen

Uit de resultaten is gebleken dat leeftijd geen significant verschil heeft met de werkgerelateerde hulpbronnen (Kruskal Walis toets $\chi^2 = 2,48$; $df=3$; $p=0,48$).

Persoonlijke hulpbronnen

Uit de resultaten is gebleken dat leeftijd geen significant verschil heeft met de persoonlijke hulpbronnen (Kruskal Walis toets $\chi^2 = 2,89$; $df=3$; $p=0,41$).

Baanonzekerheid

Uit de resultaten is gebleken dat leeftijd geen significant verschil heeft met de mate waarin baanonzekerheid wordt ervaren (Kruskal Walis toets $\chi^2 = 1,36$; $df=3$; $p=0,72$).

Opleidingsniveau (n=52)

Tabel 9.

Verschilanalyses Opleidingsniveau en deelconstructen

Deelconstructen	Middelbare school (n=1) *	MBO (n=21) *	Hbo (n=26) *	Universitair (n=4) *	P-waarde
Job crafting	39,50	28,07	24,87	25,63	0,73
Verhogen structurele hulpbronnen	44,00	28,14	24,02	29,63	0,47
Verhogen sociale hulpbronnen	14,00	25,79	27,62	26,13	0,83
Verhogen uitdagende taakeisen	30,00	26,67	25,75	29,63	0,96
Verlagen belemmerende taakeisen	51,00	30,52	23,88	16,25	0,08
Werkgerelateerde hulpbronnen	17,00	28,60	26,92	15,13	0,38
Autonomie	16,50	27,55	27,65	16,00	0,45
Relationele Verbondenheid	20,00	28,79	26,37	17,00	0,52
Persoonlijke Hulpbronnen (Competentie)	50,00	25,21	27,15	23,13	0,41
Baanzekerheid	48,00	27,36	25,10	25,75	0,51
Affectieve Baanzekerheid	40,50	30,60	23,37	21,88	0,27
Cognitieve Baanzekerheid	52,00	18,76	31,13	30,63	0,01

Noot: * Gemiddelde rangorde scores

Job crafting

Er is geen significant verschil tussen de opleidingsniveaus en job crafting (Kruskal Wallis toets $\chi^2=1,29$; $df=3$; $p=0,73$).

Werkgerelateerde hulpbronnen

Er is geen significant verschil tussen de opleidingsniveaus en werkgerelateerde hulpbronnen (Kruskal Wallis toets $\chi^2=3,08$; $df=3$; $p=0,38$).

Persoonlijke hulpbronnen

Er is geen significant verschil tussen de opleidingsniveaus en persoonlijke hulpbronnen (Kruskal Wallis toets $\chi^2=2,86$; $df=3$; $p=0,41$).

Baanzekerheid

Er is geen significant verschil tussen de opleidingsniveaus en baanonzekerheid (Kruskal Wallis toets $\chi^2=2,32$; $df=3$; $p=0,51$).

Er is wel een significant verschil gevonden tussen de opleidingsniveau en cognitieve baanonzekerheid (Kruskal walis $\chi^2=11,19$; $df=3$; $p=0,01$).

Functie (n=51)

Er zijn analyses uitgevoerd om het verschil tussen functieprofielen per deelconstruct te meten.

Tabel 10.

Verschilanalyses functie en deelconstructen

Deelconstructen	Assistent Adviseur Private Banking (n=2) *	Adviseur Private Banking (n=1) *	Financieel Adviseur (n=31) *	Dagelijkse Bankzaken (n=17) *	P- waarde
Job crafting	12,50	44,00	26,42	25,76	0,37
Verhogen structurele hulpbronnen	15,00	38,50	25,44	27,59	0,55
Verhogen sociale hulpbronnen	33,75	39,50	27,03	22,41	0,47
Verhogen uitdagende taakeisen	10,25	46,00	26,65	25,65	0,25
Verlagen belemmerende Taakeisen	19,25	18,00	25,90	27,44	0,83
Werkgerelateerde hulpbronnen	8,50	4,00	26,84	27,82	0,15
Autonomie	10,50	5,50	27,39	26,50	0,22
Relationele Verbondenheid	10,00	6,00	26,55	28,06	0,21
Persoonlijke Hulpbronnen (competentie)	12,50	8,00	24,79	30,85	0,16
Baanonzekerheid	21,25	42,00	23,48	30,21	0,31
Affectieve baanonzekerheid	21,50	36,50	23,23	30,97	0,30
Cognitieve baanonzekerheid	15,00	43,50	28,58	21,56	0,17

Noot: * Gemiddelde rangorde scores

Job crafting

Uit de resultaten is gebleken dat er geen significant verschil is tussen de functieprofielen Assistent Adviseur Private Banking, Adviseur Private Banking, Financieel Adviseur en Adviseur Dagelijkse Bankzaken en het toepassen van job crafting (Kruskal Wallis toets $\chi^2 = 3,16$;df=3; p= 0,37).

Werkgerelateerde hulpbronnen

Uit de resultaten is gebleken dat er geen significant verschil is tussen de functieprofielen Assistent Adviseur Private Banking, Adviseur Private Banking, Financieel Adviseur en Adviseur Dagelijkse Bankzaken en de werkgerelateerde hulpbronnen (Kruskal Wallis toets $\chi^2 = 5,34$;df=3; p= 0,15).

Persoonlijke hulpbronnen

Uit de resultaten is gebleken dat er geen significant verschil is tussen de functieprofielen Assistent Adviseur Private Banking, Adviseur Private Banking, Financieel Adviseur en Adviseur Dagelijkse Bankzaken en persoonlijke hulpbronnen (Kruskal Wallis toets $\chi^2 = 5,23$;df=3; p= 0,16).

Baanonzekerheid

Uit de resultaten is gebleken dat er geen significant verschil is tussen de functieprofielen Assistent Adviseur Private Banking, Adviseur Private Banking, Financieel Adviseur en Adviseur Dagelijkse Bankzaken en baanonzekerheid (Kruskal Wallis toets $\chi^2 = 3,62$; $df=3$; $p=0,31$).

Aantal jaar werkzaam (n=52)

Er zijn verschilanalyses uitgevoerd tussen het aantal jaren werkzaam en constructen.

Tabel 11.

Verschilanalyses aantal jaren werkzaam en deelconstructen

Deelconstructen	Korter dan twee jaar (n=5) *	2-3 jaar (n=4) *	4-5 jaar (n=7) *	6-10 jaar (n=14) *	11- 15 jaar (n=4) *	16-20 jaar (n=6) *	Langer dan 20 jaar (n=12) *	P-waarde
Job crafting	31,80	26,00	26,36	27,96	28,50	25,58	22,63	0,96
Verhogen van structurele hulpbronnen	43,20	12,63	28,29	24,29	30,75	27,58	23,75	0,93
Verhogen van sociale hulpbronnen	34,40	34,75	24,79	33,93	27,00	25,17	13,29	0,02
Verhogen van uitdagende taakeisen	29,20	33,25	30,64	25,46	36,25	19,00	22,42	0,47
Verlagen van belemmerende taakeisen	17,30	22,13	21,00	23,25	21,00	35,00	36,38	0,08
Werkgerelateerde hulpbronnen	20,50	21,88	25,71	21,36	24,13	36,08	33,00	0,28
Autonomie	20,00	18,50	25,57	21,82	31,00	38,17	30,54	0,22
Relationele Verbondenheid	21,90	25,63	29,43	22,68	16,50	28,58	33,75	0,39
Persoonlijke Hulpbronnen (competentie)	30,00	14,50	23,14	21,89	18,50	31,17	36,71	0,07
Baanonzekerheid	40,50	15,38	22,64	24,89	24,38	24,42	30,25	0,24
Affectieve baanonzekerheid	35,50	20,00	21,64	25,18	23,88	25,42	30,71	0,62
Cognitieve baanonzekerheid	40,60	21,50	23,29	26,57	36,88	25,58	21,08	0,20

*Noot: * Gemiddelde rangorde scores*

Job crafting

Tussen het aantal jaar werkzaam en job crafting zit geen significant verschil (Kruskal Wallis toets $\chi^2 = 1,63$; $df=6$; $p=0,96$).

Er is wel een significant verschil gevonden tussen het aantal jaar werkzaam en het verhogen van sociale hulpbronnen (Kruskal Wallis toets $\chi^2 = 5,59$; $df=6$; $p=0,02$).

Werkgerelateerde hulpbronnen

Tussen het aantal jaar werkzaam en de werkgerelateerde hulpbronnen zit geen significant verschil (Kruskal Wallis toets $\chi^2 = 7,53$; $df=6$; $p=0,28$).

Persoonlijke hulpbronnen

Tussen het aantal jaar werkzaam en persoonlijke hulpbronnen zit geen significant verschil (Kruskal Wallis toets $\chi^2 = 11,78$; $df=6$; $p=0,07$).

Baanonzekerheid

Tussen het aantal jaar werkzaam en baanonzekerheid zit geen significant verschil (Kruskal Wallis toets $\chi^2 = 7,98$; $df=6$; $p=0,24$).

Bijlage 8. Stellingen

1. Voor het toepassen van job crafting zijn de persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen essentieel.
2. Job crafting is tijdens een reorganisatie onmogelijk om toe te passen, vanwege het gebrek aan sociale steun.
3. Job crafting zal altijd leiden tot bevlogen medewerkers.
4. Baanonzekerheid is moeilijk te meten met een vragenlijst, vanwege het sociaal wenselijk antwoorden.
5. Hoe ouder je bent, des te moeilijker het is om energiebronnen te vinden en die toe te passen.