

'DAILY JOB CRAFTING': EEN EMPIRISCH ONDERZOEK NAAR HET EFFECT OP CREATIVITEIT BIJ WERKNEMERS

Aantal woorden: 15.869

Valerie Goedertier

Studentennummer: 01105683

Promotor: Prof. dr. Frederik Anseel

Masterproef voorgelegd voor het behalen van de graad master in de Bedrijfspsychologie en
Personeelsbeleid

Academiejaar: 2017 - 2018

Ondergetekende, Valerie Goedertier, geeft toelating tot het raadplegen van de scriptie door derden.

Valerie Goedertier

VOORWOORD

Met veel enthousiasme kan ik na een parcours van twee jaar dit leerrijke project afronden. Alvorens ik aan deze uitdaging begon, had ik nooit durven denken zoveel wetenschappelijke kennis te vergaren. Met trots presenteer ik nu het eindresultaat van mijn masterproef, maar niet zonder enkele personen uitdrukkelijk te bedanken.

Ten eerste gaat mijn dank uit naar begeleiders Lien Vossaert en Berre Deltomme. Zij stonden steeds klaar om mijn vragen te beantwoorden maar zorgden ook voor ondersteuning wanneer het soms té uitdagend werd. Ook hun constructieve feedback heeft gezorgd voor deze realisatie. Vervolgens wens ik Prof. Dr. Frederik Anseel te bedanken om mij de kans te geven om me in dit boeiende onderwerp te kunnen verdiepen. Daarnaast ben ik de deelnemers aan dit onderzoek, die zich gedurende één week hebben ingezet, heel dankbaar.

Verder wens ik ook mijn vriend(en) en ouders te bedanken voor het bieden van onvoorwaardelijke steun en om mij de nodige moed aan te reiken. Hierbij denk ik in het bijzonder aan Cyriana Keppens en Jos Polfliet voor de hulp en bijstand waar ik steeds op kon rekenen.

ABSTRACT

Job crafting is een methode waarbij een individu pro-actief zelf zijn loopbaan herstructureert met als uitgangspunt persoonlijke werkdoelen te bereiken en te optimaliseren. Voorgaand onderzoek heeft zich tot op heden voornamelijk geconcentreerd op de relatie tussen job crafting en welzijn van de werknemer. In deze studie ligt de focus op creativiteit, daar het belangrijk is voor organisationeel succes wanneer de werknemer zelf in staat is om zich te ontwikkelen in nieuwe technieken en hulpmiddelen die het werk gemakkelijker kunnen maken. Vertrekkend vanuit het Job-Demands Resources model (Demerouti et al., 2001) waarin job crafting kan gekaderd worden, onderzoeken we in welke mate de verschillende dimensies (i.e. hulpbronnen zoeken, belemmerende taakeisen verminderen en uitdagende taakeisen) een invloed hebben op creativiteit. Daarnaast onderzoeken we de impact van twee moderatoren op deze relatie: (a) intrinsieke motivatie en (b) steun voor creativiteit. Aan de hand van een dagboekstudie, waar 227 participanten aan deelnamen, werden de vooropgestelde hypotheses getoetst op algemeen en dagelijks niveau. We verwachtten een positieve relatie tussen de dimensies van job crafting en creativiteit, wat resultaten in deze studie ook aantonen. De moderatie-effecten van intrinsieke motivatie en steun voor creativiteit werden niet bevestigd. Na bespreking van de resultaten worden in deze studie nog suggesties voor verder onderzoek gepresenteerd alsook implicaties voor de theorie en de praktijk.

Kernwoorden: job crafting, hulpbronnen, belemmerende taakeisen, uitdagende taakeisen, creativiteit

INHOUDSTAFEL

VOORWOORD	II
ABSTRACT	III
LIJST MET TABELLEN	VI
INLEIDING	VII
JOB CRAFTING	3
Types van taakeisen en hulpbronnen.....	6
Job craftingstechnieken	7
Antecedenten van job crafting.....	8
Effecten van job crafting.....	10
CREATIVITEIT	11
Creativiteit versus Innovatie	11
Creativiteit.....	12
SAMENGEVAT.....	18
METHODE	19
PROCEDURE EN PARTICIPANTEN	19
MEETINSTRUMENTEN	20
Algemene vragenlijst	20
Dagelijkse vragenlijst.....	23
RESULTATEN	25
Analyse op algemeen niveau	25
Analyse op dagelijks niveau.....	30
DISCUSSIE	38
Onderzoeksbevindingen	38
Theoretische implicaties	40
Praktische implicaties.....	40

Limitaties	41
Suggesties voor toekomstig onderzoek.....	42
CONCLUSIE	43
REFERENTIES.....	44

LIJST MET TABELLEN

Tabel 1	
Beschrijvende statistieken correlatiecoëfficiënten voor het algemeen niveau	28
Tabel 2	
Resultaten van de regressieanalyse op algemeen niveau	39
Tabel 3	
Beschrijvende statistieken en correlatiecoëfficiënten voor het dagelijks niveau	35
Tabel 4a	
Resultaten van de HLM analyse op algemeen niveau	36
Tabel 4b	
Resultaten van de multilevel analyse voor de mediatie op algemeen niveau	37

Aan het begin van de twintigste eeuw, wanneer het Just-In-Time management van Henry Ford z'n hoogtepunt bereikte, kregen weinig werknemers de kans om onafhankelijk te handelen op de werkvloer (Wilson, 1995). Er was weinig ruimte voor variëteit en het geloof in autonomie kreeg weinig krediet. Retrospectief lag de focus van deze radicale methode op massaproductie en gestandaardiseerde handelingen van de werknemer (Kannan & Han, 2005). Deze visie verschilt fundamenteel van de huidige werksfeer. In de actuele werkcontext, hechten de personeelsleden meer belang aan veerkracht en autonomie (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens 2010). In lijn met deze opvatting verwachten werkgevers dan ook meer en meer dat individuen zichzelf motiveren en zonder ondersteuning beslissingen kunnen nemen (Frese & Fay, 2001). Het is duidelijk dat er in onze snel veranderende economie een trend plaatsvindt waar bedrijven langzaamaan beginnen erkennen dat de duurzame inzetbaarheid van werknemers doorslaggevend kan zijn om de strijd tegen de concurrentie te wedijveren (Froman, 2010). Om deze reden is het goed een blik te werpen op het huidige HRM-beleid en te bekijken hoe er kan ingespeeld worden op een snel fluctuerende en dynamische arbeidsmarkt.

Amerikaanse psychologen Wrzesniewski & Dutton (2001) brengen de benadering 'job crafting' naar voor als een uitkomst, waar medewerkers zelf hun werk proactief aanpassen aan hun eigen noden en behoeften, door het veranderen van de taak-, relationele en cognitieve jobaspecten (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Uit recent onderzoek blijkt dat 47% Belgische werknemers hun job craften op de werkvloer (Van Coillie & Vossaert, 2016). De toekomst van het begrip ziet er dan ook veelbelovend uit, waardoor dit percentage vermoedelijk nog zal stijgen. Medewerkers brengen veranderingen aan in hun taken op het werk om het uitdagender en/of interessanter te maken. Vaak zijn deze aanpassingen klein van omvang, waardoor collega's ze meestal niet gewaarworden. In deze literatuurstudie verschuift de blik van top-down redesign naar bottom-up redesign. Waar vroeger de *job redesign* (taakontwerp) uitgevoerd werd door de organisatie (top-down), wordt job crafting verwezenlijkt door de werknemer zelf en wordt het dus erkend als een bottom-up proces (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer, & Weigl., 2010).

Het is de werknemer die individueel het initiatief neemt om te knutselen met z'n taken zodat er op de werkvloer een match ontstaat tussen persoon en werk (Tims, Bakker & Derks, 2013). Uit onderzoek is daarnaast meermaals bewezen dat job crafting een gunstig effect heeft op de productiviteit, het werkplezier en het innovatief vermogen van de werknemers (Demerouti, 2001). Job crafting blijkt dus niet alleen voor de werknemers voordelig te zijn, ook de werkgever heeft hier baat bij. Medewerkers die hun werk op een proactieve manier benaderen door persoonlijk initiatief te tonen zijn voor organisaties onontbeerlijk geworden om veranderingen te brengen die nodig zijn om groeikansen te creëren in de actuele voortvarende omgeving (Crant, 2000; Sonnentag, 2003).

Een aspect dat tot op heden onderbelicht is gebleven, betreft de relatie tussen creativiteit en de manier waarop de werknemer zijn baan herstructureert, meer specifiek job crafting. Zoals Amabile (1996, p. 1164) het mooi verwoord, kan creativiteit aanzienlijk bijdragen aan organisatorische innovatie, effectiviteit en overleving. Verschillende onderzoekers hebben bewezen dat wanneer werknemers veel creativiteit bezitten, dit het organisatorisch concurrentievermogen en succes positief zal beïnvloeden (Madjar, Oldham & Pratt, 2002; Shalley & Gilson, 2004). Het ontplooien en/of versterken van creativiteit op de werkvloer is zonder twijfel een belangrijke en interessante aanleiding om de totale effectiviteit van een organisatie te verbeteren. Onderzoek laat zien dat job crafting positief gerelateerd is aan bevlogenheid (Seibert, Kraimer & Crant, 2001; Tims et al., 2013) en bevlogenheid heeft dan weer een bevorderend effect op creativiteit (Hakanen et al., 2008; Schaufeli et al., 2006).

De centrale onderzoeksvraag waar in deze studie een antwoord op wordt gezocht luidt dan ook als volgt: Welk effect heeft job crafting op creativiteit? De hoofdidee van deze studie is dat er tussen beide een positieve samenhang bestaat. Een antwoord op deze vraag is van aanzienlijk belang voor de toekomst van het personeel in bedrijven. Indien blijkt dat job crafting meer tot uiting zou komen wanneer de werkcultuur creativiteit ondersteunt, zouden bedrijven hun strategieën hieraan kunnen aanpassen. Job crafting kan een bijdrage leveren aan het behoud van medewerkers en kan de inzetbaarheid interessanter en uitdagender maken (Tims & Bakker, 2010), terwijl veel onderzoek ook laat zien dat creativiteit positief is gerelateerd aan het economische succes van bedrijven (Tellis, Prabhu,

& Chandy, 2009). Verzuim wegens burn-out blijft stijgen (Kalimo, Pahkin, Mutanen, 2003), een stijgende trend van werkzoekende 60-plussers die zich steeds moeilijker kunnen aanpassen (VDAB, geraadpleegd op 25 april, 2017) en de enorme instroom van allochtone werknemers (Bernhard, Stefan & Sarah 2016), zijn nog maar een deel van de problemen waar job crafting een oplossing kan bieden. Het zou wel eens de nieuwe katalysator van de huidige generatie kunnen worden, waarbij er gezocht wordt naar een ommekeer van ‘*one size fits all*, naar *one size fits me*’.

In wat volgt, wordt er in een literatuurstudie een overzicht gegeven van reeds bestaand onderzoek. Het concept job crafting wordt geconceptualiseerd aan de hand van het Job Demands-Resources model van Bakker en Demerouti (2007). Vervolgens worden verschillende types van job crafting en creativiteit, die voor deze studie relevant zijn, verduidelijkt.

Job Crafting

Wrzesniewski & Dutton introduceerden in 2001 de term job crafting als “the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work” (p. 179). Het doel of gevolg van deze veranderingen is om een baan uitdagend en gezond te houden. De term was een recent verschijnsel, doch werd het idee dat individuen hun job craften al bestudeerd aan het begin van de vorige eeuw. Katz en Kahn’s hadden het in 1966 al over de “*role innovation*” en in 1984 lanceerden Dawis en Lofquist de term “*adjustment behavior*”, waar het aanpassingsgedrag reeds centraal staat (Katz & Kahn, 1966).

Het model dat Wrzesniewski en Dutton ontwikkelden in 2001 rond het begrip job crafting kon verdeeld worden in drie hoofdcomponenten: een taakuitvoerder kan kiezen om fysieke, cognitieve en relationele grenzen aan te passen. De fysieke veranderingen zijn aanpassingen die de fysiekewerkconditie bijsturen door bijvoorbeeld de hoeveelheid, omvang of vorm van de taak te wijzigen. De werknemer kan kiezen om minder, meer, of verschillende zaken te vervullen dan de voorgeschreven taken in de oorspronkelijke job omschrijving. Bij het aanpassen van de cognitieve grenzen wordt de taak niet veranderd,

maar wel de manier waarop men naar de job kijkt. De perceptie over de job van een individu wordt aangepast. Wanneer een werknemer zijn taken als onbelangrijk beschouwt, kan de relevantie van zijn taken herzien worden door zijn werk als onderdeel van het grote geheel te zien. Als laatste is er relationeel craften waar werknemers veranderingen aanbrengen in de sociale relaties die zich voordoen tussen collega's (Bakker & Derks 2011). Zo kan iemand op zoek gaan naar meer communicatie tussen klanten of kan de werknemer meer samenwerken met iemand die het individu leuk vindt. De drie bovenstaande genoemde job craftingsvormen sluiten elkaar niet uit en fungeren in combinatie met elkaar (Berg et al., 2010). Werknemers hoeven zich dus niet te verdiepen in één vorm maar kunnen tegelijkertijd kiezen om zowel hun fysieke, relationele en cognitieve zaken bij te sturen.

Job crafting is een actief proces waar taakuitvoerders hun job vormgeven zodat het beter bij hun individuele wensen en behoeften past. Zo kunnen werknemers zoeken naar nieuwe manieren om het werk uitdagender te maken (Wrzesniewski & Dutton, 2001) of proberen om de werkdruk te verlagen (Tims & Bakker, 2010). De veranderingen die de werknemer aangaat, zijn vaak klein van omvang en dusdanig onzichtbaar voor anderen. Het gaat bij job crafting dus om zelfgeïnitieerd proactief gedrag waarvan de leidinggevende niet noodzakelijk op de hoogte hoeft te zijn wanneer werknemers hun job craften (Dorenbosch & Bakker, 2013). Proactief gedrag wordt in de literatuur beschreven als een dynamisch proces waar anticipatie, voorbereiding en actie gericht op de toekomst, centraal staan (Grant & Ashford, 2008). Het grote verschil tussen job crafting en proactief werkgedrag, ligt hem in de uitkomst. Daar waar proactiviteit focust op de prestatieverbetering, ligt het accent van job crafting vooral op de persoon-job fit (Tims et al., 2012). De aanpassingen die de werknemer onderneemt om een baan op maat te creëren kunnen onzichtbaar zijn voor managers, leidinggevendenden of collega's. Dit is waar het begrip job crafting zich onderscheidt van onder andere idiosyncratische deals (I-deals). I-deals verwijzen naar vrijwillige, gepersonaliseerde, niet-standaard overeenkomsten die tegemoetkomen aan de specifieke wensen van de werknemers (Rousseau, Hornung & Glaser, 2006). Job crafting verschilt van idiosyncratische deals vermits er bij I-deals onderhandeld wordt over eventuele veranderingen in samenspraak met de werkgever, terwijl bij job crafting de

nadruk ligt op verandering die in zeker mate binnen de autonomie van de persoon zelf liggen. Het is voornamelijk een activiteit op individueel niveau, waar werknemers zelf kiezen hoe, waar en wanneer ze hun job vormgeven.

Een ander kenmerk van job crafting is dat het niet noodzakelijk een lange termijn oplossing dient te zijn. Zo kan het bijvoorbeeld werknemers helpen om tijdelijke veranderingen in turbulente perioden vol te houden (Van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli 2010). Het spreekt dus voor zich dat de activiteit gunstig is voor de werknemer in stressvolle situaties, maar in essentie is het niet goed of slecht voor de organisatie. Werknemers kunnen hun job craften op een manier die ten goede komt of schadelijk is voor de organisatie, terwijl ze zelf profijt halen uit hun veranderingen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Als laatste eigenschap toont het onderzoek van Berg et al. (2010) aan dat job crafting door zowel hoog- als laagopgeleide werknemers wordt ondernomen. Desondanks is de organisatie- of beroepscontext waarin de werknemer zich bevindt cruciaal voor de vorm en mate waarin job crafting wordt benut.

Initieel bestond er voor job crafting nog geen gefundeerd theoretisch kader. In meer recent onderzoek definieerden Tims en Bakker (2010) job crafting als de veranderingen die werknemers maken om hun “*job demands*” en “*job resources*” te balanceren met hun persoonlijke capaciteiten en behoeften en kaderen het begrip in het generieke Job Demands-Resources (JD-R) Model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Het JD-R model (Demerouti, et al., 2001) is in eerste instantie ontwikkeld als verklaring van burn-out, wat zich volgens het model uit wanneer job demands hoog zijn en job resources beperkt. De basisassumptie van het theoretische JD-R model veronderstelt dus dat hoge taakeisen (nl. job demands) leiden tot stressreacties en uitputting, terwijl het beschikken over veel hulpbronnen (nl. job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (Schaufeli & Taris, 2013). Meer specifiek concentreert deze aanpak zich op de eigenschappen van job crafting, eerder dan op de inhoud (Tims & Bakker, 2010). Het model suggereert dat een verkeerde combinatie van taakeisen en hulpbronnen kan leiden tot een misfit tussen de werknemer en de job. Er wordt aangenomen dat medewerkers een beroep doen op job crafting om deze misfit aan te passen (Demerouti et al., 2011).

Ieder werkkenmerk kan dus verdeeld worden in twee kernbegrippen volgens het JD-R model: taakeisen en hulpbronnen, beiden aanschouwd als twee jobkarakteristieken. Demerouti et al. (2001, p501) omschreven taakeisen als “fysieke, sociale of organisationele aspecten van het werk die een voortdurende fysieke of mentale inspanning vergen en daardoor met bepaalde fysiologische kosten gepaard gaan”. Tijdsdruk omdat bepaalde doelstellingen moeten gehaald worden, interpersoonlijke conflicten of baanonzekerheid zijn hier voorbeelden van (Bakker & Demerouti, 2007). Belangrijk is om op te merken dat taakeisen niet per definitie gepaard gaan met overbelasting (Schaufeli & Taris, 2013). Uit onderzoek is gebleken dat sommige job demands negatieve uitkomsten veroorzaken, zoals meer verloop en burn-out in een organisatie, terwijl andere leiden tot positieve uitkomsten zoals bijvoorbeeld jobtevredenheid (Cavanaugh, Boswell, Roehling, Boudreau & 2000). Wanneer de inspanning om aan de eisen van het werk te voldoen te hoog zijn, en er vindt onvoldoende herstel plaats, zal er stress oprijzen. Het hangt er dus vanaf of de werknemer iets als positief of negatief ervaart.

Het andere kernbegrip, ‘hulpbronnen’, refereert naar aspecten van de job die (a) functioneel zijn voor het bereiken van werkgerelateerde doelen, (b) taakeisen en de daarmee gerelateerde fysiologische en/of psychologische kosten verminderen, (c) persoonlijke groei, leren en ontwikkelen stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007). Voorbeelden hiervan zijn feedback, autonomie en sociale steun. Op grond van het JD-R model kunnen we vervolgens beide kernbegrippen nog eens opdelen in telkens twee subdimensies van job crafting. De term taakeisen wordt opgesplitst in uitdagende en hinderende taakeisen, het begrip hulpbronnen kan verdeeld worden in sociale en structurele hulpbronnen.

Types van taakeisen en hulpbronnen

Het verhogen van uitdagende taken, is de eerste subdimensie naar waar wordt gerefereerd. Medewerkers kunnen zichzelf uitdagende taken voorleggen wanneer ze het gevoel hebben dat hun kennis en vaardigheden niet worden uitgedaagd (Tims & Bakker, 2010). Een veelvoorkomend voorbeeld is dat werknemers meer verantwoordelijkheid aan

hun werk toevoegen of zich vrijwillig inzetten voor andere nieuwe projecten (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

De tweede subdimensie is het verlagen van hinderende taakeisen. Verhinderende taakeisen komen voor wanneer de eisen van de job blijven stijgen tot boven de mogelijkheden van de medewerkers (Tims, Bakker, Derks & Van Rhenen, 2013). Om dit te bereiken raden de onderzoekers aan om het contact met mensen die onrealistische verwachtingen hebben te verhinderen zodat conflicten met collega's vermeden kunnen worden, of om ervoor te zorgen dat moeilijke beslissingen op de werkvloer vermeden kunnen worden (Tims et al., 2012). Ook is het verminderen van belemmerende werkeisen gerelateerd aan werktevredenheid en betere werkprestaties.

Ten derde, kan de werknemer de structurele hulpbronnen verhogen door bijvoorbeeld als werknemer meer kansen en zelfstandigheid te creëren op werk. Volgens Tims en Bakker (2010) leidt deze vorm tot positieve uitkomsten, zoals mogelijkheden tot verdere ontwikkeling en autonomie.

De laatste subdimensie van het JD-R model, is het verhogen van sociale hulpbronnen. Dit kan toenemen wanneer werknemers proactief feedback geven aan elkaar. Coaching van de leidinggevende, steun van collega's en meer overleg met elkaar dragen bij aan deze dimensie. De nadruk ligt voornamelijk op samenwerkings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Dit kan een motiverende en energieke methode zijn om een individu succesvol door de taak te begeleiden.

Job craftingtechnieken

Alomvattend hebben de verschillende constructen van job crafting met elkaar gemeen dat werknemers een inspanning doen en veranderingen teweegbrengen om daarmee iets nieuws of beters aan het werkproces toe te voegen, of om beter te kunnen omgaan met iets negatiefs zoals werkstress, werkconflicten of veranderende elementen die de functie of de organisatie in de loop van de tijd aan de werknemer is gaan eisen (Dorenbosch, Bakker, Demerouti & van Dam 2013). Wrzesniewski en Dutton (2001) beweerden dat deze elementen niet alleen op wekelijkse maar ook op dagelijkse basis kunnen plaatsvinden. Petrou en collega's merkten in 2012 op dat het 'dagelijkse' aspect van job crafting nog niet

in kaart werd gebracht en zochten naar een empirische conceptualisatie. Vijf dagen voerden ze een dagboekstudie uit bij 95 werknemers. Ze onderscheidden drie dimensies van job crafting, gebaseerd op het Job-Demands Resources model. Als eerste werd er ondersteuning gevonden voor *seeking resources* (nl. zoeken van hulpbronnen), een strategie om te leren omgaan met taakeisen zodat doelen bereikt kunnen worden. Voorbeelden zijn advies van collega's, feedback op prestaties of autonomie op de job maximaliseren. Als tweede werd *seeking challenges* (nl. zoeken van uitdagingen) voorgesteld. Dit houdt gedrag in zoals zoeken naar nieuwe taken op het werk of het vragen naar meer verantwoordelijkheden. De laatste dimensie die het model vertegenwoordigt, is *reducing demands* (nl. verminderen van taakeisen). Dit impliceert een strategie om de gezondheid te beschermen van buitensporig hoge taakeisen (Petrou Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012). Resultaten van deze studie toonden aan dat job crafting gedrag significant varieerde van dag tot dag.

Antecedenten van job crafting

Volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) zijn alle werknemers potentiële job crafters. Toch zijn er naast de algemene motivatieredenen ook persoonskenmerken die bepalen waarom de ene persoon meer geneigd is om aan job crafting te doen dan de andere. Job crafters blijken volgens het onderzoek van Tims et al. (2013) vooral een proactieve persoonlijkheid te bezitten en een hoge eigeneffectiviteit. Tims & Bakker (2010) concludeerden in hun onderzoek dat hoe meer eigeneffectiviteit een medewerker bezit, hoe meer ze op een proactieve manier op zoek gaan naar mogelijkheden om nieuwe dingen te leren of afwisseling te zoeken in hun taken. In een cross-sectionele studie die werd uitgevoerd onder leiding van Tims et al. (2013), werd de vraag gesteld of werknemers met een proactieve persoonlijkheid meer geneigd waren om hulpbronnen en taakeisen te verhogen. Er werd verondersteld dat ze hierdoor een werkomgeving zouden ontwerpen waarin ze meer bevlogen zijn. Ze vonden dan ook dat bevlogenheid positief gecorreleerd was met werkprestatie. De onderzoekers verwachtten dat werknemers met een proactieve persoonlijkheid niet afwachtend zullen reageren in situaties waar initiatief nemen belangrijk is. Voor deze hypothese werd evidentie gevonden.

Demerouti en Bipp (2014) deden onderzoek naar de link tussen job crafting en temperament. Personen die hoog scoorden op de karaktereigenschap temperament, zoeken meer naar hulpbronnen en uitdagingen. Personen die een lage mate van temperament hebben, scoren hoger op het vermijden van bronnen en uitdagingen. Ook werden bereidheid tot verandering (Lyons, 2008) en competitiviteit (Lyons, 2006) gevonden als voorspellers van de mate waarin personen aan job crafting doen.

Verder, suggereerden Petrou et al. (2013) ook dat er een verschil bestaat tussen de mate van job crafting en de focus van de medewerker. Medewerkers met een promotiefocus (gedreven door groei en uitdagingen) doen meer aan job crafting bij een verandering in de organisatie, ongeacht hoe ze gecommuniceerd wordt. Echter, werknemers met een preventiefocus (gedreven door verplichtingen en veiligheid) doen meer aan job crafting wanneer de leidinggevenden veranderingen in een organisatie inadequaaf aankondigen. Dus, wanneer de organisatie onvoldoende informatie verstrekt over de veranderingen, worden werknemers met een preventiefocus getriggerd om hun job te craften. De mate waarin werknemers hun job craften ligt niet uitsluitend in hun eigen handen. Niet alleen persoonskarakteristieken zijn van belang, ook situationele kenmerken beïnvloeden job crafting. Job crafting zou meer kans hebben wanneer de organisatie autonomie ondersteunt (Petrou et al., 2012). Volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) is autonomie één van de belangrijkste voorwaarden dat job crafting gedrag kan stimuleren. De kans dat een werknemer job crafting zal uiten, hangt volgens onderzoekers ook af van de Person-Job fit (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011; Tims & Bakker, 2010). Er is wetenschappelijk bewijs dat wanneer er gebrek is aan een Person-Job fit of er een hoge werkonzekerheid is, job crafting sneller zal toegepast worden (Parker & Griffin, 2011). Ook de complexiteit van de taken en de uitdagingen in de job zijn positief gerelateerd aan job crafting. Nader bekeken geeft dit aan dat veeleisende aspecten van het werk proactief gedrag stimuleren (Berg et al., 2010)

Effecten van job crafting

Wat gebeurt er wanneer werknemers hun job verrijken door hun werkkenmerken te craften? Volgens de Zelf-Determinatie theorie (ZDT), een empirisch gebaseerde theorie die zich richt op motivatie als voorspeller van prestatie-, relationele en welzijnsresultaten (Deci & Ryan, 2008), hebben energiebronnen en taakeisen een overtuigend effect op menselijke autonomie, verbondenheid en competentie (Deci & Ryan, 2000). De behoefte aan autonomie verwijst naar het verlangen om vrijheid te ervaren (Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny & Bauer, 2016). De drang naar verbondenheid verwijst naar de menselijke begeerte om nauwe relaties en een gevoel van gemeenschap te ondervinden. Als laatste stelt de behoefte aan competentie voor het menselijk verlangen, zich in staat te de omgeving te beheersen en om verschillende uitdagingen aan te gaan (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Wanneer werknemers hun job dus willen craften door bijvoorbeeld te vragen naar meer verantwoordelijkheid, advies of taken, kunnen werknemers hun gevoel van autonomie, verbondenheid en competentie verhogen (Vogt et al., 2016). De ZDT verklaart verder dat het voldoen aan deze behoeften het vermaak van activiteiten bij een persoon bevordert en de motivatie stimuleert (Deci & Ryan, 2000). Een aantal studies steunen deze assumptie (Gagné & Deci, 2005; Van Den Broeck et al., 2008). Betrokkenheid op het werk zou dus mogelijks een uitkomst kunnen zijn van job crafting. Werkbetrokkenheid wordt gedefinieerd als “Een positieve, bevredigende, werk gerelateerde gemoedstoestand, gekenmerkt door kracht, toewijding en absorptie (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Het is niet verwonderlijk dat werkbetrokkenheid een relevant concept geworden is dat al menig keer bestudeerd is (Schaufeli & Taris, 2014). Empirische studies die de relatie tussen job crafting en werkbetrokkenheid onderzochten, geven aan dat job crafting werkbetrokkenheid kan vergroten. Petrou et al. (2012), rapporteerden dat job crafting werkbetrokkenheid voorspelt, zowel op dagelijks als algemeen niveau (Tims et al., 2013).

Gelijkaardige bevindingen werden gevonden door Dorenbosch, Bakker, Demerouti en Van Dam (2013). Job crafting zou niet alleen werkverbondenheid beïnvloeden, maar ook gunstig zijn voor werkprestaties. Werknemers die hun job craften, perfectioneren de taakeisen en energiebronnen in hun werkomgeving wat hen helpt om werkgerelateerde

doelen te bereiken (Tims, Bakker, Derks & Van Rhenen, 2013). Aangezien werknemers door hun job te craften meer doelstellingen halen, gaat ook de jobtevredenheid stevig de lucht in (Nielsen & Abildgaard, 2012). Een ander voordeel afkomstig van bovenstaande uitkomsten, is dat burn-out (Bakker et al., 2012) en absentieïsme (Ghitulescu, 2013) minder voorkomen bij werknemers die actief de taak- en relationele aspecten van hun werk vormgeven (Leana, Appelbaum & Sheychuck, 2009; Lyons, 2008). Van Dam, Nikolova en Van Ruysseveldt (2013) toonden aan dat werknemers die hun job actief craften meer vertrouwen en betrokkenheid hadden bij de organisatie. Hierdoor presteerden ze beter dan andere werknemers die minder veranderingen aanbrachten in hun job.

Kortom tonen de hierboven besproken studies aan dat er veel positieve resultaten zijn tengevolge van job crafting en dat job crafting voor veel positieve resultaten kan zorgen. Wrszesniewski en Dutton (2001) stellen dan ook dat het een creatief en improviserend proces is. Werknemers die hun job craften menen dat de jobtevredenheid stijgt. Jobtevredenheid zorgt op zijn beurt dan weer voor een boost tot creatief gedrag (Oldham, 2002). Aangaande dit motief zou creativiteit een mogelijk vervolg kunnen zijn van job crafting.

Creativiteit

Creativiteit versus Innovatie

Creativiteit en innovatie op de werkvloer zijn door de jaren heen een heel belangrijke determinant geworden voor onder andere organisationele prestaties, succes en de groei van het bedrijf op lange termijn (Anderson et al., 2004). Het verschil tussen creativiteit en innovatie is echter een complex fenomeen. Ze worden vaak onderling gerelateerd, maar het zijn geen synoniemen van elkaar. Wetenschappelijk onderzoek beschrijft creativiteit als 'het genereren van nieuwe en nuttige ideeën en innovatie' als 'zowel de productie van creatieve ideeën als de implementatie' (Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Shally & Zhou, 2008). Het concept van innovatief gedrag is dus ruimer dan creativiteit. Creativiteit kan gezien worden als een eerste, maar noodzakelijke stap voor latere innovatie. In essentie ligt het verschil tussen creativiteit en innovatie zodoende in de

toepassing: een creatief idee wordt pas gezien als innovatie als het ook daadwerkelijk geïmplementeerd wordt (Amabile, 1996; Mumford & Gustafson, 1988).

Creativiteit

De geschiedenis van creativiteit als systematisch onderzoeksdomein binnen de psychologie kent zijn echte start in de jaren '50 van de vorige eeuw (Guilford, 1950). Guilford (1950) stond bekend voor zijn werk rond psychometrie en intelligentie. Gedurende de tweede wereldoorlog probeerde hij via testbatterijen de intelligentie van de luchtmarine in kaart te brengen, waar het voor hem al snel duidelijk werd dat intelligentie geen unitair aspect is. Hij verdiepte zich verder in deze multidisciplinaire aspecten met als hoofdinteresse het divergent denken, wat hij zag als de kern van creativiteit. Gelijktijdig voorspelde Guilford de komst van een derde industriële revolutie en opperde hij dat dit het vermogen van het menselijke brein zou voorbijstreven waardoor het (humaan) denkvermogen zijn of haar waarde zou verminderen. Tegenwoordig volgen ontwikkelingen zich razendsnel op, zodoende er amper tijd is om al deze veranderingen te percipiëren. Menig onderzoeker voelden dit aankomen en ook op politiek vlak werd er gereageerd. In 2012 was volgende krantenkop te lezen: "Europe needs creativity not billions of euros, says German Chancellor Angela Merkel" (de Telegraaf, geraadpleegd op 5 april, 2018). De industrialisering daagt het personeel uit om nieuwe manieren te vinden om de kost te verdienen, stelt Angela Merkel. Ze motiveerde dat creativiteit de sleutel is tot garantie van de levensstandaarden en kwaliteit in deze geglobaliseerde wereld. De laatste jaren is de focus van creativiteit dan ook verschoven naar de sociale context. Voorheen werd er voornamelijk gestreefd naar de conceptualisatie van creativiteit alsook hoe het gemeten kon worden (Torrance, 1966).

Een definitie van creativiteit op de werkvloer, waar tot nu toe het meest consensus over bestaat, stamt af van de onderzoekster Amabile, stellend dat 'creativiteit het formuleren van nieuwe en bruikbare ideeën, processen, services of producten is' (Amabile, 1996 p358). Om te spreken van creativiteit in werkinstellingen, zijn originaliteit, bruikbaarheid en nieuwigheid noodzakelijke aspecten (Runco & Jaegher, 2012). De heterogene eigenschap creativiteit bleek voor onderzoekers voor veel verwarring te zorgen,

aangezien ze moeilijk te meten was. Stein (1953) schonk duidelijkheid en stelde dat de karakteristieken van de creatieve persoon fundamenteel zijn en dus dat de creatieve persoonlijkheid moet gemeten worden. Wanneer iemand creatieve ideeën wil ontwikkelen, zijn er volgens Amabile et al. (1996) best drie karakteristieken aanwezig, die in lijn staan met de Zelf-Determinatie theorie: (a) beschikken over voldoende kennis over een bepaald onderwerp, (b) bepaalde creatieve vaardigheden hebben en (c) intrinsiek gemotiveerd zijn. Een voorbeeld van creatieve vaardigheden is divergent denken, wat op zijn beurt gedefinieerd kan worden als out-of-the-box denken (Guilford, 1950). Daarnaast is het vooral intrinsieke motivatie - de drijfveer vanuit de persoon zelf - die de interesse heeft opgewekt in onderzoek (Hennessey & Amabile, 2010). Verschillende onderzoeken bevestigen dat werknemers het meest creatief zullen zijn als ze een hoog niveau van intrinsieke motivatie ervaren en zo meer betrokken en geïnteresseerd zijn omwille van de activiteit zelf (Amabile, 1988, 1987; Shalley, 1991). Een andere cruciale factor voor creativiteit is volgens menig onderzoeker de mate van autonomie in het dagelijkse werkgedrag (Pelz & Andrews, 1966). Hoe hoger het gevoel van verantwoordelijkheid over hun eigen ideeën, hoe meer creativiteit zal bevorderd worden. Creativiteit is niet louter een gevolg van situationele factoren. George en Zhou (2014) vonden dat de persoonlijkheidstrekk openheid sterk samenhangt met creativiteit (McCrae, 1987).

Niet alleen in job crafting speelt proactief gedrag een belangrijke rol. Volgens Gong, Cheung, Wang en Huang (2012) zorgt een proactieve persoonlijkheid voor meer individuele creativiteit. Proactiviteit wordt gezien als een dynamisch proces waarbij anticipatie, voorbereiding en actie centraal staan (Grant & Ashford, 2008). Ondanks het feit dat creatieve ideeën gegenereerd zijn door individuen en dat team creativiteit begint met individuele creativiteit (West & Anderson, 1996), heeft het effect van informatie-uitwisseling over individuele creativiteit weinig aandacht gekregen. De studie suggereert dat proactief gedrag een essentiële, beduidende karakterantecedent is voor individuele creativiteit. Proactieve personen zouden handelen met vooruitziende blik en zo meer kansen grijpen of gunstigere voorwaarden bevorderen (Grant & Ashford, 2008). Ook zou deze karaktereigenschap er voor zorgen dat men op een creatieve manier meer initiatief neemt

om de omgeving aan te passen en daarop volgend eventueel constructieve wijzigingen onderneemt (Bateman & Crant, 1993).

Naar aanleiding van deze gedachte is het zinvol om onderzoek te voeren naar job crafting en de specifieke relatie met creativiteit. Deze vraagstelling zal geconceptualiseerd worden in het JD-R model in het bijzonder met de specifieke dimensies van job crafting. Oldham en Cummings (1996) vonden in hun onderzoek dat hoe complexer de job was, hoe creatiever werknemers zich manifesteerden. Aangezien mensen uitgedaagd worden om probleemgericht te werk te gaan, ontstaat de mogelijkheid om kennis en nieuwe gedragingen te verwerven (Cavanaugh et al., 2000). Met andere woorden, stellen wij volgende hypothese:

Hypothese 1: Er bestaat een positieve relatie tussen het uitdagen van taakeisen en creativiteit in die zin dat het verhogen van uitdagende taakeisen leidt tot meer creativiteit.

De tweede subdimensie binnen het JD-R model waarin job crafting wordt gekaderd, namelijk belemmerende taakeisen, omvat onder andere rolambiguïteit en conflicten op het werk (Tims, Bakker, Derks, 2012). Onderzoek bevestigt dat rolambiguïteit –het gebrek aan noodzakelijke informatie om een taak adequaat te kunnen uitvoeren- zal resulteren in angstgevoelens en dus in verminderde werkprestaties (Rizzo, House & Lirtzman, 1972). Conflicten op het werk worden voorgesteld als een belemmeringsstressor dat gerelateerd is aan gedragsmatige spanning (Cavanaugh et al., 2012). Beide begrippen worden naar voor geschoven als rolstressoren en blijken inderdaad bij te dragen tot stress (Webster et al., 2011; LePine, 2005; Rutter & Lovegrove, 2008). De stress die voortvloeit uit de belemmerende taakeisen staat ook negatief in verband met overspannenheid en burn-outs (Derks & Derks, 2016). Niet verwonderlijk is een ander negatief gevolg van stress dat het als één van de snelste kan zorgen om creativiteit te dempen (Janssen, 2000). Aangezien de dimensie van job crafting de nadruk legt op het verlagen van belemmerende taakeisen zou dit theoretisch gezien moeten zorgen voor minder stress. Doch tonen voorgaande studies aan dat het verlagen van belemmerende taakeisen samenhangt met minder bevlogenheid en

werkgerelateerd welzijn en meer met de eigenschap cynisme (Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003). Aangezien werknemers belemmerende taakeisen craften, laten ze op indirecte wijze zien dat ze niet voldoende kunnen beantwoorden aan de eisen van hun baan (Tims et al., 2012). Daaruit vloeit voort dat belemmerende taakeisen geassocieerd worden met een verlaagde kans om een baan te behouden of om een betere functie te krijgen (Derks & Derks, 2016). Daardoor zouden werknemers minder motivatie en minder werkengagement tonen (Demerouti, 2015). Er wordt dan ook verwacht, dat het verhinderen van deze belemmerende taakeisen ongunstig is voor creativiteit.

Hypothese 2: Er bestaat een negatieve relatie tussen het verminderen van belemmerende taakeisen en creativiteit, in die zin dat hoe meer werknemers proberen om belemmerende taakeisen te verminderen, hoe lager creatief gedrag zal zijn.

De volgende dimensie van het Job demands-resources model, hulpbronnen, wordt in het algemeen gezien als een positieve ervaring die de werknemers energie geeft (Oldham en Cummings, 1996). Ze geven werknemers de mogelijkheid om zich te exploreren en om werkgerelateerde kennis op te doen. Eveneens kunnen hulpbronnen het enthousiasme om nieuwe ideeën te genereren, bevorderen (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996). Hulpbronnen blijken onder andere positief samen te hangen met positief affect en bevlogenheid, dat op hun beurt dan weer positief gerelateerd is aan creativiteit (Schaufeli & Taris, 2014). Een belangrijke kerncomponent bij de dimensie hulpbronnen is autonomie. Een Theorie van Ford (1966) stelt dat wanneer de autonomie van werknemers laag is, het routinematig gedrag wordt beloond en niet-routinematig gedrag, wat van cruciaal belang is voor creativiteit, ontmoedigd wordt. Er wordt verwacht dat creativiteit wegwijnt wanneer mensen precies worden verteld wat te doen. Hulpbronnen zijn nodig om hun eigen specifieke vaardigheden en talenten aan te passen. Aan de hand van deze informatie kunnen volgende hypothesen gevormd worden:

Hypothese 3: Het verhogen van hulpbronnen leidt tot meer creativiteit, in die zin dat creatief gedrag stijgt wanneer de hulpbronnen verhoogd worden.

Het spreekt voor zich dat niet alle werknemers zomaar creatief gedrag vertonen op de werkvloer. We gaan daarom verder in op het motivatieaspect van creatief gedrag. Zoals reeds aangegeven ligt de focus vooral bij intrinsieke motivatie wanneer creatief gedrag tot uiting komt (Hennessey & Amabile, 2010). Intrinsieke motivatie wordt volgens Ryan en Deci (2000) gedefinieerd als de inherente drang om nieuwigheden en uitdagingen te zoeken, het uitbreiden en oefenen van capaciteiten en om te leren en blijven verkennen. Dus, wanneer mensen intrinsiek gemotiveerd zijn, zullen ze de taken op het werk niet oplossen uit verplichting, maar eerder omdat ze het interessant vinden (Gagné & Deci, 2005). Werknemers zullen spontaan tevreden worden van de activiteit of zien het als een gelegenheid om te exploreren, leren en actualiseren van hun potentieel (Gagné & Deci, 2005). Volgens Robbins (2005) is intrinsieke motivatie een van de belangrijkste antecedenten van creativiteit. Het is deze motivationele component dat van *potentiële* creativiteit *feitelijke* creatieve ideeën maakt. Het bepaalt de hoedanigheid waarin iemand zijn expertise en creatieve vaardigheden daadwerkelijk gebruikt (Robins, 2005). Tims en Bakker motiveren dan ook dat zowel hulpbronnen als taakeisen leiden tot het vervullen van fundamentele behoeften, alsook tot het bevorderen in groei en ontwikkeling in nieuwe ideeën, wanneer intrinsieke motivatie aanwezig is (Tims & Bakker, 2010). Uitgaande van deze informatie verwachten we een modererende rol van intrinsieke motivatie tussen creativiteit en job crafting aangezien motivatie volgens bovenstaand onderzoek bepaalt of creatieve ideeën ook echt in daden worden omgezet. We formuleren volgende hypothese:

Hypothese 4: Intrinsieke motivatie modereert de relatie tussen job crafting en creativiteit in die zin dat de relatie sterk wordt naarmate de werknemer meer intrinsiek gemotiveerd is.

Vaak moet de omgeving zo geconstrueerd worden zodat mensen gemotiveerd zijn om creatief uit de hoek te komen. Er wordt verondersteld dat wanneer's en managers creatief

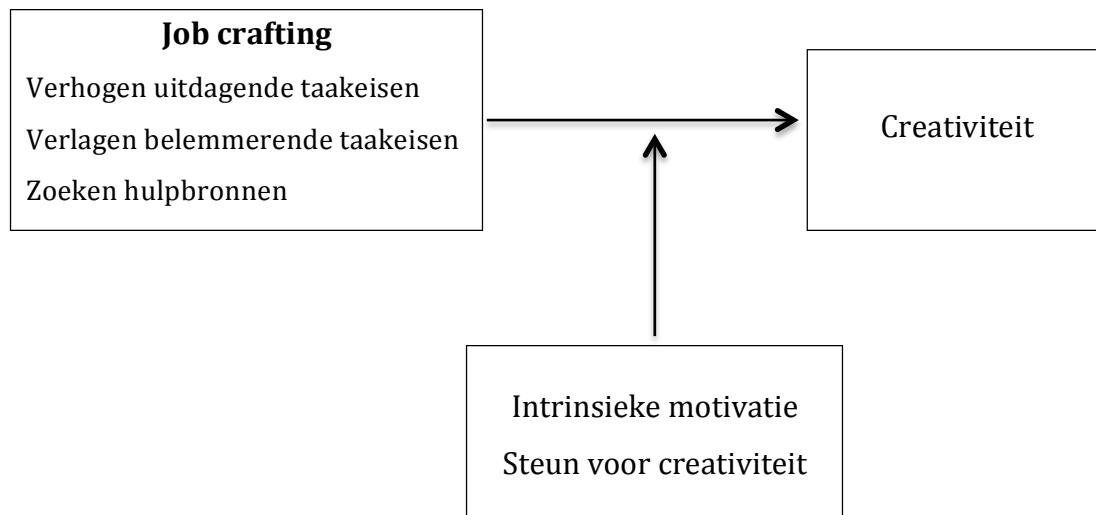
gedrag ondersteunen, de creativiteit van de werknemer ook kan verhogen (Amabile, 1996; Woodman et al., 1993). Leidinggevend en collega's kunnen emotionele ondersteuning en feedback bieden, wat een invloed heeft op de creativiteit van de werknemer aangezien ze interne verlangens ervaren om een bepaalde taak uit te voeren. Hierbij sluiten de bevindingen van de sociale uitwisselingstheorie aan. Die stelt dat wanneer managers individuele aandacht schenken aan hun medewerkers en hen inspireren om creatief gedrag te tonen, werknemers daadwerkelijk creatiever optreden aangezien ze weten dat hun bijdrage geapprecieerd wordt in de organisatie (Zhou & Oldham, 2001). Gelijkaardig onderzoek van Scott en Bruce (1994) stelt dat er een verband bestaat tussen de communicatieve uitwisseling die een leidinggevende heeft met zijn medewerkers en het innovatieve gedrag van deze medewerkers. Hoe beter dan wel frequenter deze relatie is en hoe meer steun een medewerker krijgt ten aanzien van creativiteit, hoe meer een medewerker creatief gedrag zal gaan tonen. Een goede relatie tussen leidinggevend en medewerkers is niet alleen voor creativiteit van belang. Onderzoek naar deze verhouding werd gepubliceerd door Van Dam, Nikolova en Van Ruysseveldt (2016). Ze deden onderzoek naar de link tussen job crafting en de uitwisselingsrelatie tussen werknemer en leidinggevende, de zogenaamde Leader-Member-Exchange (LMX) relatie (Bezuijn, Van Dam, Van den Berg & Thierry, 2010; Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995). Volgens deze theorie bestaat er een uitzonderlijke relatie tussen een individuele ondergeschikte en de werkgever, die zich door de tijd heen ontwikkelt (Dansereau, Graen & Haga, 1975). Een betrouwbare LMX-relatie wordt omschreven door respect, vertrouwen en loyaliteit tussen beide partijen. Hierdoor ontstaat er een gevoel van wederzijds vertrouwen en reciprociteit (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). De bevindingen suggereren dat de werkomgeving inderdaad voor job crafting van belang is en dat LMX en job crafting direct met elkaar in verband staan. Medewerkers die in een goede LMX-relatie vertoeven, krijgen meer ruimte en worden meer gestimuleerd om hun baan zelf vorm te geven. Het onderlinge vertrouwen en respect tussen de belanghebbenden, kenmerkend voor een goede LMX-relatie, is kennelijk veelbelovend voor job crafting (Van Dam, Nikolova & Van Ruysseveldt, 2016). Steunend op deze informatie in combinatie met eerder onderzoek dat suggereert dat ondersteuning van collega's en leidinggevend voor creativiteit een signaal

geeft dat de organisatie creativiteit ondersteunt en hierdoor de creativiteit ook daadwerkelijk stijgt (Scott & Bruce, 1994; Tierney & Farmer, 2004), verwachten we dat creatief gedrag dicht bij het concept van proactief gedrag ligt, waar een modererend effect van “support for creativity” aannemelijk is.

Hypothese 5: De mate waarin de omgeving creativiteit ondersteunt modereert de relatie tussen job crafting en creativiteit in die zin dat de relatie sterker wordt wanneer de omgeving creativiteit ondersteunt.

Samengevat

In deze studie wordt de relatie tussen job crafting en creativiteit onderzocht. Het concept job crafting wordt geframed binnen het Job Demands-Resources model, dat zich onderverdeelt in 4 subdimensies: (a) het verhogen van uitdagende taakeisen (b) verlagen van hinderende taakeisen (c) structurele hulpbronnen en (d) sociale hulpbronnen. We verwachten dat deze componenten een positieve relatie hebben met creativiteit, met uitzondering van de subdimensie verlagen van hinderende taakeisen. Ook werd in deze studie rekening gehouden met twee modererende variabelen. Als eerste het aspect intrinsieke motivatie, als tweede de “support for creativity” in de Organisatie. Figuur 1 geeft een schematische voorstelling van de hypothesen.



Figuur 1. Onderzoeksmodel, job crafting gebaseerd op het JD-R model.

METHODE

Procedure en Participanten

Voor dit onderzoek werd alle data ingezameld door middel van een online vragenlijst, dit in samenwerking met een medestudent. Via verschillende kanalen werden werknemers aangespoord om deel te nemen aan het onderzoek. Dit gebeurde voornamelijk door een oproep via sociale media maar ook via vrienden, kennissen en familie. Behoudens dat de vereiste dat participanten tewerkgesteld moeten zijn, werden er geen verdere inclusiecriteria opgesteld. Een deelname was geheel vrijwillig waarbij de anonimiteit verzekerd was. Er werd gekozen om data te verzamelen van medewerkers die tewerkgesteld waren in verschillende organisaties om een zo betrouwbaar mogelijk resultaat te verkrijgen. Een financiële stimulans werd niet voorzien, wel konden de participanten zich opgeven indien ze graag ingelicht werden over de finale onderzoeksresultaten. In totaal werd er verwacht zeven Nederlandse vragenlijsten in te vullen. Allereerst werd er een link naar de participanten verzonden waar gepeild werd naar enkele demografische gegevens zoals bijvoorbeeld leeftijd, geslacht en opleidingsniveau maar ook naar het algemeen niveau van creativiteit en job crafting gedrag. Vervolgens werden gedurende één werkweek dagelijks eenzelfde vragenlijst verstuurd waarbij aan de deelnemers gevraagd werd deze in te vullen aan het einde van hun werkdag. Via deze weg werd hun dagelijks niveau van job crafting gedrag en creativiteit in kaart gebracht. Tenslotte werd er aan het einde van deze werkweek opnieuw een algemene vragenlijst verstuurd waar participanten terug rapport konden uitbrengen over hun algemeen niveau van creativiteit en job crafting gedrag. Aan het onderzoek deden bijvoorbeeld ook werknemers mee met onregelmatige werkuren zoals koks of arbeiders in een volcontinusysteem. Hiervoor werd het verzenden van de e-mails aangepast volgens hun uurrooster.

In totaal zorgde dit alles voor een steekproef van 227 deelnemers die deelnamen aan de algemene vragenlijst en 133 medewerkers die verder de dagelijkse vragenlijst gedurende één week invulden. De volledige steekproef van 227 participanten bestond voor 57.30% uit vrouwen en 42.70% uit mannen. De leeftijd van de deelnemers varieerde van 19 tot

maximum 64 jaar waarbij de gemiddelde leeftijd 33.76 jaar ($SD = 12.37$) bedroeg. De gemiddelde anciënniteit telt 8.18 jaar ($SD = 10.04$) met een maximum van 43 jaar werkervaring van een werknemer in de gezondheidszorg. Zoals eerder vermeld, gebeurde data-inzameling over meerdere sectoren heen. Vervolgens behaalde 22% een hoger secundair diploma of lager, 46.30% een niet-universitair diploma en 31.70% een universitair diploma. Participanten werkten voornamelijk in de gezondheidssector (22.50%), het onderwijs (12.8%) en in de informatica-, telecom en mediasector (10.10%). Het percentage van de overige sectoren varieerde aanzienlijk in de steekproef, dit tussen de 0.40% en 8.40%. Tenslotte werd er in de vragenlijst een onderscheid gemaakt tussen welk type contract de werknemers tewerkgesteld waren. 191 oftewel 84.1% werknemers hebben een voltijdse aanstelling. Hier tegenover werken 8 werknemers (3.50%) halftijds, 3 werknemers drie op de vijf werkdagen (1.30%) en 25 werknemers vier op de vijf dagen (11%).

Meetinstrumenten algemene vragenlijst

Algemeen job crafting gedrag. Om het algemeen job crafting gedrag te meten werd gebruik gemaakt van de Job Crafting schaal van Petrou et al., (2012). Deze schaal bestaat volledig uit zestien items, waarvan er in dit onderzoek dertien gebruikt werden. De items van de Job Crafting schaal (Petrou et al., 2012) werden aangevuld met twee items uit de Job Crafting Questionnaire (Bindl et al., 2014) en vier items uit de Berlin Social Support Seeking schaal (Schulz & Schwarzer, 2003). Deze drie vragenlijsten konden opgedeeld worden in drie verschillende constructen: het zoeken naar feedback, het versimpelen van werkprocessen en het zoeken naar sociale steun. Aan de hand van de eerst genoemde schaal, de Job Crafting schaal, konden drie dimensies in kaart worden gebracht: seeking resources of het zoeken naar hulpbronnen, seeking challenges of het zoeken naar uitdagende taakeisen en reducing demands of het verminderen van belemmerende taakeisen. De interne consistentie berekend voor elke schaal door middel van de Cronbach's Alpha (α) en wordt betrouwbaar beschouwd vanaf de grens .70 wordt overschreden (Nunnally, 1978)

Specifieke dimensies job crafting. Om de specifieke gedragingen van job crafting in kaart te brengen werd er gebruik gemaakt van de Job Crafting schaal (Petrou et al., 2012). Aan de participanten werd gevraagd om een antwoord te omcirkelen dat het best paste bij hun gedrag. Elk antwoord werd beoordeeld via een 5-punten Likert schaal, gaande van 1 (nooit) tot 5 (vaak).

Hulpbronnen zoeken. De items om ‘hulpbronnen zoeken’ te meten gebeurde aan de hand van de ‘*seeking resources*’ subschaal. Voorbeelditems zijn ‘Ik vraag mijn leidinggevende om advies’ of ‘Ik vraag anderen om feedback over mijn prestaties’. Zoals eerder aangegeven werd de algemene vragenlijst twee maal gepresenteerd. Eenmaal voor participanten begonnen aan de dagelijkse vragenlijst, de andere na hun werkweek. De betrouwbaarheidscoëfficiënt Cronbach’s alpha bedroeg voor ‘hulpbronnen zoeken’ bij de eerste algemene vragenlijst .72, na de werkweek bedroeg het .83.

Uitdagende taakeisen zoeken. Aan de hand van drie items werd er bevraagd in welke mate de werknemers naar uitdagende taakeisen zoeken. De subschaal ‘*seeking challenges*’ bestaat uit vragen als ‘Ik vraag om meer taken als ik klaar ben met mijn werk’ of ‘ik vraag om meer verantwoordelijkheden’. De Cronbach’s alpha was op het eerste moment dat de vragenlijst gepresenteerd werd .78, op het tweede tijdstip was het gelijk aan .80.

Belemmerende taakeisen verminderen. De items om het verminderen van belemmerende taakeisen te meten gebeurde door gebruik te maken van subschaal ‘*reducing demands*’. Deze subschaal van de Job Crafting vragenlijst (Petrou et al, 2012) bestaat uit vier items. Een voorbeelditem hoe dit bevraagd werd is ‘Ik probeer er voor te zorgen dat mijn werk mentaal minder zwaar is’ of ‘ik vereenvoudig werkprocessen en/of procedures om mijn werk eenvoudiger te maken’. Voor de vier items die hier bevraagd werden is de Cronbach’s alpha aan de lage kant bij de eerste testafname met een score van .68. Wanneer de vragenlijst werd ingevuld aan het einde van de werkweek was de interne consistentie .79 en kan dus als betrouwbaar worden beschouwd

Motivatie. Aan de hand van vijf vragen werd de intrinsieke motivatie in kaart gebracht. Deze vragen zijn gebaseerd op onderzoek van Tierney et al. (1999) . Een

voorbeelditem is 'Ik vind het leuk oplossingen te vinden voor complexe problemen.' De Cronbach's alpha bedroeg op tijdstip 1 .84 en op tijdstip 2 .89.

Werkcultuur. De steun voor creativiteit van collega's en leidinggevendenden werd gemeten door de '*support for creativity*' schaal van Bear & Oldham (2006). Er werden zes items bevroegd, bijvoorbeeld 'Mijn leidinggevende geeft mij nuttige feedback over mijn ideeën met betrekking tot het werk' of 'Mijn collega's steunen me bijna altijd wanneer ik met nieuwe ideeën kom rond mijn job'. De interne consistentie voor zowel tijdstip 1 als 2 bedraagt .83 en wordt als betrouwbaar beschouwd.

Creativiteit. De zes items om creativiteit te meten gebeurde door gebruik te maken van de 'employee creativity' schaal van Tierney et al., (1999). Een voorbeelditem is 'Op mijn werk vind ik oplossingen voor problemen die het anderen moeilijk maakten'. Items op tijdstip 1 hebben een betrouwbaarheid van .85 en op tijdstip 2 werd er een Cronbach's alpha van .90 teruggevonden.

Controlevariabelen. Om alternatieve verklaringen te limiteren, werd in dit onderzoek gecontroleerd voor vier variabelen. Met name geslacht, anciënniteit, opleidingsniveau en autonomie. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de demografische variabelen geslacht en anciënniteit een invloed hebben op job crafting (Demerouti, 2001). Naarmate mensen ouder worden, worden ze selectiever in de taken die ze uitvoeren. Ze craften dus hun job om de relationele taken aan te passen (Fried, Grant, Levi, Hadani & Slowik, 2007). Geslacht werd gecodeerd aan de hand van 0=man en 1=vrouw. Anciënniteit werd beschouwd als een continue variabele, waar participanten het aantal jaren binnen hun huidige organisatie konden invoeren. Er werd verder ook gecontroleerd voor opleidingsniveau aangezien onderzoek aantoont dat hoger opgeleide werknemers beter in staat zijn om hun job te craften (Berg et al., 2010). Opleidingsniveau werd in dit onderzoek gemeten met de vraag 'wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?' en werd onderverdeeld in vijf verschillende categorieën. De eerste stond voor geen diploma of lager, de tweede voor lager secundair onderwijs, de derde voor hoger secundair onderwijs gevolgd door hoger niet-universitair onderwijs en als vijfde, tevens ook laatste categorie, universitair

onderwijs. In deze volgorde werden ze gelabeld van 1 tot 5. Vervolgens werd er gecontroleerd voor de variabele autonomie aangezien deze positief in verband staat met job crafting (Tims et al., 2013). Hoe meer ruimte er is voor autonomie op de werkvloer, hoe meer een werknemer geneigd is om aan job crafting te doen. In dit onderzoek werd autonomie gemeten via de ‘Autonomy’ subschaal van de Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006). Participanten konden vier items scoren met een 5-punten Likertschaal, gaande van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens).

Meetinstrumenten dagelijkse vragenlijst

Job crafting op dagelijks niveau. Op dagelijkse basis werd er opnieuw gepeild naar het job crafting gedrag. Hiervoor werd gebruik gemaakt van dezelfde schalen als in de algemene vragenlijst maar dan in een beknoptere versie. Ook niet alle items waren relevant op het dagelijkse niveau. Wanneer de vragenlijst van start ging werd aan de participanten gevraagd hun initialen en geboortedatum te noteren alsook opnieuw om de items te beoordelen op een 5-punten Likertschaal van 1 = helemaal oneens tot 5 = helemaal eens. Door middel van vijftien items werd het job crafting gedrag gemeten van de deelnemers op dagelijkse basis. Als eerste werd gebruik gemaakt van de volledige day-level Job Crafting vragenlijst (Petrou et al., 2012) die uit tien items bestaat. Opnieuw peilen deze items naar drie onderliggende constructen: (1) sociale steun zoeken, (2) feedback zoeken en (3) versimpelen werkprocessen. De tweede vragenlijst die gebruikt werd is de Berlin Social Support Seeking schaal van Schulz en Schwarzer (2003) waarvan drie items terugkwamen in de vragenlijst. Als laatste werden er nog twee items toegevoegd van de Job Crafting Questionnaire ((Bindl et al., 2014).

Specifieke dimensies job crafting gedrag. De day-level Job Crafting schaal van Petrou et al., (2012) kan opnieuw onderverdeeld worden in drie verschillende schalen: (a) hulpbronnen zoeken, (b) uitdagende taakeisen zoeken en (c) verminderen van belemmerende taakeisen.

Hulpbronnen zoeken. Door middel van de Job Crafting subschaal ‘seeking resources’ werd er via drie items onderzocht in welke mate participanten naar hulpbronnen

zoeken op dagelijkse basis. ‘Vandaag vroeg ik anderen om feedback op mijn prestaties’ of ‘vandaag vroeg ik mijn leidinggevende om advies’ zijn voorbeelden hoe het bevraagd werd. De Cronbach’s alpha werd berekend en bedraagt .74 en wordt gezien als betrouwbaar.

Uitdagende taakeisen zoeken. Aan de hand van drie items werd het zoeken naar uitdagende taakeisen op het dagelijks niveau gemeten. Een voorbeelditem is ‘Vandaag vroeg ik om meer taken als ik klaar was met mijn werk’ of ‘Vandaag vroeg ik om meer verantwoordelijkheden’. De interne consistentie bedraagt .84 en wordt als betrouwbaar beschouwd.

Verminderen belemmerende taakeisen. Om te peilen naar hoe participanten belemmerende taakeisen proberen te verminderen werd er gebruik gemaakt van drie items. Deze komen uit de Job Crafting subschaal ‘reducing demands’ (Petrou et al., 2012). Een voorbeelditem is ‘Vandaag probeerde ik ervoor te zorgen dat mijn werk fysiek minder zwaar was’. Bij deze items hoort een interne consistentie van .82, en kan dusdanig als betrouwbaar worden beschouwd.

Creativiteit. Om het creatief gedrag van de participanten in kaart te brengen werd gebruik gemaakt van dezelfde zes items als in de algemene vragenlijst. De ‘employee creativity’ schaal van Trientey et al. (1999) heeft op dagelijks niveau een betrouwbaarheid van .90. Ook hier kregen participanten de kans om items als ‘Op mijn werk bedenk ik nieuwe en werkbare ideeën’ te beantwoorden door middel van een 5-punten Likert schaal (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens).

RESULTATEN

Omwille van de aard van de data en het opzet van dit onderzoek werden twee verschillende analysetechnieken toegepast. De hypothesen zullen steeds op dagelijks en algemeen niveau apart besproken worden.

Analyse op algemeen niveau

De analyse van de cross-level studie op individueel niveau gebeurde aan de hand van een meervoudige regressie. De vier hypothesen worden in kaart gebracht aan de hand van twee algemene vragenlijsten die participanten invulden voor en na hun werkweek. De vragenlijst die ingevuld werd voor de werkweek verleende data voor de onafhankelijke variabelen, de vragenlijst op het tweede tijdstip werd gebruikt voor de afhankelijke variabelen en moderatoren. Door grote missing data variëren de observatiepunten tussen 128 en 227.

Beschrijvende Statistiek en Correlaties.

Tabel 1 representeert een overzicht van de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de verschillende variabelen in deze studie. We vinden een positieve correlatie terug tussen geslacht en het uitdagen van hulpbronnen ($r = .15, p < .05$). Dit betekent dat vrouwen, in vergelijking met mannen, meer hulpbronnen zullen uitdagen. Jaren anciënniteit in een organisatie correleert negatief met het uitdagen van taakeisen ($r = -.18, p < 0,01$) en het zoeken van hulpbronnen ($r = -.25, p < .01$). Hoe langer een persoon tewerkgesteld is in een organisatie, hoe minder taakeisen zullen uitgedaagd worden en er gezocht zal worden naar hulpbronnen. Verder zien we een positieve correlatie tussen opleiding en de mate van het zoeken naar hulpbronnen ($r = .32, p < .01$) en autonomie ($r = .18, p < 0,01$). Vervolgens correleert autonomie positief met creativiteit ($r = .28, p < .01$), wat impliceert dat hoe meer autonomie men ervaart, hoe meer creativiteit er op de werkvloer zal zijn. Zoals verwacht, observeren we een positieve en significante relatie tussen het uitdagen van taakeisen en creativiteit ($r = .39, p < .01$) en het zoeken van hulpbronnen en creativiteit ($r = .28, p < .01$). Dit suggereert dat wanneer werknemers hun taakeisen uitdagen of zoeken naar hulpbronnen, zij meer geneigd zullen zijn om creatief

gedrag te stellen. Een andere positieve significante relatie die we terugvinden bedraagt de correlatie tussen belemmerende taakeisen en creativiteit ($r = .21, p < .05$), een relatie die we niet verwacht hadden terug te vinden. Voorts merken we een sterke correlatie tussen intrinsieke motivatie en creativiteit ($r = .68, p < .01$). Dit wijst erop dat hoe meer een werknemer intrinsiek gemotiveerd is, hoe meer creatief gedrag hij of zij zal stellen. Tot slot observeren we een positieve correlatie tussen intrinsieke motivatie en het zoeken naar hulpbronnen ($r = .21, p < .05$). Dit duidt erop wanneer werknemers meer intrinsieke motivatie ervaren, ze tevens ook in en hogere mate naar hulpbronnen zullen zoeken.

Toetsing van de hypotheses.

De analyse op algemeen niveau werd getoetst via hiërarchische multiple regressie in SPSS. De resultaten van deze regressieanalyse worden beschreven in Tabel 2. Als eerste stap werden de controlevariabelen aan het model toegevoegd. In de tweede stap werden de hoofdeffecten toegevoegd, waarbij er nog steeds rekening gehouden werd met de controlevariabelen. Als laatste werd het interactie-effect toegevoegd aan de analyse, terwijl er gecontroleerd werd voor de controlevariabelen en de hoofdeffecten. Ook in de regressieanalyse werd de data van de eerste vragenlijst gebruikt voor de onafhankelijke variabelen terwijl de tweede gebruikt werd voor de afhankelijke variabele en moderatoren. Aan de hand van de determinatiecoëfficiënt, R , wordt in kaart gebracht hoeveel van de variantie verklaard kan worden door de onafhankelijke variabelen. De term *adjusted R*, die terug te vinden is in de tabel is hiervan nog een betere indicatie aangezien er hier rekening wordt gehouden met het aantal verklarende variabelen in het model.

Hypothese 1. In hypothese 1 wordt gesteld dat de mate waarin werknemers hun taakeisen uitdagen positief gerelateerd is aan creativiteit. We vinden een positief significant verband tussen het uitdagen van taakeisen en creativiteit ($\beta = .34, p < .05$). Tevens verklaart dit model ook een significant deel van de variantie voor creativiteit (*Adjusted R* = .21, $p < .05$). Bovendien wordt er meer variantie verklaard wanneer het uitdagen van taakeisen wordt toegevoegd aan het model ($\Delta R^2 = .24, p < .01$).

Hypothese 2. In hypothese 2 wordt er een negatief effect verwacht tussen het verminderen van belemmerende taakeisen en creativiteit. Hier vinden we een verband terug in de omgekeerde richting. Het verminderen van belemmerende taakeisen is positief en significant gerelateerd aan creativiteit ($\beta = .23, p < .01$). Het positieve teken van de regressiecoëfficiënt geeft aan dat werknemers die hun belemmerende taakeisen verminderen, meer creativiteit ervaren. Ook bij deze hypothese wordt er meer variantie verklaard in het model wanneer de variabele verminderen van belemmerende taakeisen wordt toegevoegd ($\Delta R^2 = .09, p < .01$).

Hypothese 3. Hypothese 3 stelt dat het zoeken naar hulpbronnen positief gerelateerd is aan creativiteit. Een positief significant verband wordt teruggevonden ($\beta = .33, p < 0,01$) tussen beide variabelen. Er wordt bijkomend een significante proportie variantie verklaard wanneer de variabele hulpbronnen wordt toegevoegd aan het model als predictor, naast de controlevariabelen ($\Delta R^2 = .13, p < .01$).

Hypothese 4 & 5. Hypothese 4 en 5 betrof de modererende rol van intrinsieke motivatie en steun voor creativiteit in de relatie tussen job crafting en creativiteit. Hier werden eerst de controlevariabelen in het model gebracht, vervolgens werd job crafting er aan toegevoegd, waar we een ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënt van $.63, p < .001$ terugvinden. Dit model verklaart ook een significant deel van de variantie in creativiteit (*Adjusted R* = $.16, p < .01$). Als derde werden de hoofdeffecten van de moderatievariabelen in het model gebracht. Er is nog steeds een positief significant verband tussen job crafting en creativiteit ($\beta = .27, p < 0,05$). Intrinsieke motivatie toont ook een significant positief verband met creativiteit ($\beta = .53, p < .001$) alsook de steun voor creativiteit ($\beta = .20, p < .01$). In stap vier worden tenslotte de interactietermen aan het model toegevoegd. Zowel de interactieterm intrinsieke motivatie ($\beta = .11, p = .51$) en steun voor creativiteit ($\beta = -.02, p = .90$) tonen geen significant verband met onze uitkomstvariabele creativiteit.

Tabel 1

Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlatiecoëfficiënten voor het algemeen niveau

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Geslacht	0.57	0.50										
2. Anciënniteit	8.18	10.04	.04									
3. Opleiding	4.03	0.88	.27**	-.26**								
4. Autonomie	3.87	0.74	-.01	-.05	.18**							
5. Uitdagende taakeisen_T1	3.02	0.90	-.01	-.18**	.04	.04						
6. Belemmerende taakeisen_T1	3.81	0.56	-.12	-.01	-.08	.13	.13					
7. Hulpbronnen_T1	2.96	0.72	.15*	-.25**	.32**	.19**	.29**	.17*				
8. Job crafting_T1	3.21	0.47	.09	-.23**	.21**	.20**	.51**	.57**	.80**			
9. Creativiteit_T2	3.38	0.71	.02	.05	.13	.28**	.39**	.21*	.28**	.37**		
10. Intrinsieke motivatie_T2	3.76	0.72	-.01	.12	.09	.27**	.33**	.08	.21*	.28**	.68**	
11. Steun creativiteit_T2	3.46	0.64	.07	-.09	.17	.28**	.17	-.01	.48**	.36**	.44**	.36**

Noot: De steekproefgrootte varieert tussen N=127 en N=227. Geslacht werd gecodeerd met '0' voor mannelijke en '1' voor vrouwelijke participanten, opleidingsniveau als 1= *geen diploma of lager onderwijs*, 2= *lager secundair onderwijs*, 3= *hoger secundair onderwijs*, 4= *niet universitair onderwijs*, 5= *universitair onderwijs*. Anciënniteit werd gemeten in aantal jaren, overige variabelen op een 5-puntenschaal. * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$ (tweezijdig getoetst).

Tabel 2

Resultaten regressieanalyse voor de onafhankelijke variabelen die creativiteit voorspellen op algemeen niveau

Variabelen en stappen	Uitdagende taakeisen		Belemmerende taakeisen		Hulpbronnen		Job crafting			
	1	2	1	2	1	2	1	2	3	4
1. Geslacht	.01	-.03	.01	-.01	.01	-.04	.01	-.06	-.03	-.02
Anciënniteit	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01
Opleiding	.03	.03	.03	.06	.03	-.03	.03	-.01	-.01	-.01
Autonomie	.25***	.25**	.25**	.24**	.25**	.20**	.25	.17	.03	.03
2. Uitdagende taakeisen		.34*								
Belemmerende taakeisen				.23**						
Hulpbronnen						.33*				
Job crafting								.63***	.27*	.27*
Intrinsieke motivatie									.53***	.54***
Steun creativiteit									.20**	.21**
3. Job crafting x Intr Mot										.11
Job crafting x steun Crea										-.02
ΔR^2	.08**	.24**	.08*	.13**	.08**	.13**	.08*	.19***	.52***	.53***
Adjusted R	.05**	.21**	.05*	.09**	.05**	.10**	.04*	.16***	.49***	.48***

Noot: N varieert tussen 128 en 227. De waarden die weergegeven worden weerspiegelen de niet-gestandaardiseerde parameterschattingen voor de regressiegewichten voor elke stap in de analyse.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Analyse op dagelijks niveau

Naargelang het type aanstelling, werd gedurende één week door de participant vijf dagen dezelfde vragenlijst ingevuld. Hierdoor dient er bij het uitvoeren van de statistische analyse rekening gehouden te worden met de structuur, daar de dagelijkse bevestigingen genest zijn binnen personen. Om deze reden wordt er gebruik gemaakt van twee verschillende niveaus. Enerzijds wordt er gekeken naar de bevestiging op dagelijks niveau (Level 1) waar de variantie binnen personen van belang is (within-person; $n = 602$ meetpunten), anderzijds wordt er gekeken naar de algemene vragenlijst (Level 2) met de variantie tussen de personen (between-person; $N = 133$ participanten). In dit onderzoek bevinden zich zowel de onafhankelijke als de afhankelijke op inter-individueel niveau en de moderatoren op individueel niveau. Geslacht, anciënniteit, autonomie en opleidingsniveau werden aan het onderzoek toegevoegd als controlevariabelen. Zowel de controlevariabelen als de variabelen op Level 1 en Level 2 niveau werden vooraf gecentreerd rond het algemene gemiddelde (*grand mean centering*).

Beschrijvende statistiek en correlaties.

Tabel 3 biedt een overzicht van de gemiddelden, standaarddeviaties en cross-level intercorrelaties van de verschillende variabelen in dit onderzoek. In deze analyse wordt er gebruik gemaakt van twee niveaus. Enerzijds wordt er gekeken naar de bevestiging op dagelijks niveau (Level 1) met de variantie binnen personen, anderzijds naar de algemene vragenlijst (Level 2) met de variantie tussen de personen. Controlevariabelen en moderatoren bevinden zich op het niveau van Level 2, afhankelijke en onafhankelijke variabelen werden op dagelijkse basis gemeten en bevinden zich dus op Level 1. Er werd een negatieve correlatie teruggevonden tussen anciënniteit en uitdagende taakeisen op dagelijks niveau ($r = -.26, p < .01$) en tussen anciënniteit en belemmerende taakeisen op dagelijks niveau ($r = -.11, p < .01$). Hoe langer iemand in een organisatie werkt, hoe minder een werknemer op zoek zal gaan naar uitdagende taakeisen en hoe minder hij/zij probeert om belemmerende taakeisen te verminderen. Een positieve relatie wordt er wel geobserveerd tussen anciënniteit en intrinsieke motivatie ($r = .13, p$

< .01). Tevens is de relatie tussen anciënniteit en het zoeken naar hulpbronnen op dagelijks niveau ook negatief ($r = -.25, p < .01$)

Zoals verwacht, bemerken we een positieve en significante correlatie tussen autonomie en creativiteit op dagelijks niveau ($r = .20, p < .01$). Hoe meer autonomie een werknemer ervaart op de werkvloer, hoe meer creatief gedrag tot uiting zal komen. Ook zien we een positieve relatie tussen autonomie en intrinsieke motivatie ($r = .11, p < .05$) en de steun van creativiteit op de werkvloer ($r = .19, p < .01$). Een correlatie tussen autonomie en het uitdagen van taakeisen, verminderen van belemmerende taakeisen en het zoeken naar hulpbronnen, blijft uit.

Voor de variabele intrinsieke motivatie merken we veel positieve relaties op. Een hoge positieve relatie vinden we terug met het zoeken naar hulpbronnen ($r = .39, p < .01$). Dit wijst erop dat wanneer een werknemer intrinsiek gemotiveerd is, er meer gezocht zal worden naar hulpbronnen. Tevens is de relatie positief tussen intrinsieke motivatie en het uitdagen van taakeisen ($r = .10, p < .01$) en het verminderen van belemmerende taakeisen ($r = .11, p < .01$). Hier geldt dus ook dat hoe meer een werknemer intrinsiek gemotiveerd is, hoe meer taakeisen uitgedaagd zullen worden of hoe meer er zal geprobeerd worden om belemmerende taakeisen uit te schakelen. Niet verrassend is ook de relatie tussen intrinsieke motivatie en creativiteit op dagelijks niveau positief ($r = .32, p < .01$). Alsook de relatie tussen het globale niveau van job crafting en intrinsieke motivatie ($r = .13, p < .01$). Voor de variabele steun voor creativiteit zijn er ook enkel positieve en significante correlaties terug te vinden. De variabele correleert onder andere met het zoeken naar hulpbronnen ($r = .35, p < .01$), het uitdagen van taakeisen ($r = .15, p < .01$) en met het verminderen van belemmerende taakeisen. Logischerwijs bemerken we ook nog een positieve relatie met het dagelijkse job crafting gedrag ($r = .32, p < .01$).

Voor creativiteit op dagelijks niveau vinden we een positief verband terug met het uitdagen van taakeisen ($r = .27, p < .01$). Men zal dus een hoger gevoel van

creativiteit ervaren wanneer taakeisen meer uitgedaagd worden. Dit geldt ook voor het zoeken naar hulpbronnen ($r = .33, p < .01$) waar er ook een positief verband geobserveerd wordt. Aanvankelijk, bieden deze correlaties respectievelijk ondersteuning voor hypothesen 1 en 3. Een andere positieve relatie vinden we terug tussen creativiteit en het verminderen van belemmerende taakeisen ($r = .33, p < .01$), een correlatie die we op het eerste zicht niet verwacht hadden. Dit suggereert dat wanneer een werknemer belemmerende taakeisen probeert te verminderen, dit gunstig is voor de creativiteit. Bovendien merken we nog een positieve en significante relatie op tussen het globale niveau van job crafting en creativiteit ($r = .52, p < .01$)

Tot slot merken we nog een positief verband tussen twee subdimensies van job crafting op dagelijks niveau. Het uitdagen van taakeisen heeft een positieve relatie tegenover het zoeken naar hulpbronnen ($r = .52, p < .01$). We kunnen dus suggereren dat hoe meer een werknemer zoekt naar hulpbronnen, hoe meer die werknemer de taakeisen zal uitdagen. De subdimensie die het meest in verband staat met het dagelijkse niveau van job crafting betreft het zoeken naar hulpbronnen ($r = .82, p < .05$).

Toetsing van de hypothesen.

Vanwege de geneste structuur zullen er voor de analyse van de resultaten van dit onderzoek multilevel analyses toegepast worden door Hierarchical Linear Modeling (HLM7, Raudenbush, Bryk, & Congdon, 2011). Alvorens hier mee van start wordt gegaan, voeren we eerst een voorafgaande analyse uit om te onderzoeken of het gebruik van multilevel analyse gerechtvaardigd is (Woltman, Feldstain, MacKay, & Rocchi, 2012).

De proportie variantie van de variabelen op beide niveaus, binnen en tussen individuen, dient berekend te worden. Dit doen we aan de hand van de Intra-Class Correlation (ICC) coëfficiënt. Een ICC waarde van .06 wordt geacht als aanvaardbaar niveau van betrouwbaarheid voor psychologische maatregelen, en wordt als goed beschouwd. Een ICC score boven 0.75 wordt als uitstekend aanschouwd (Cicchetti, 1994). Lance, Butts en Michels (2006) merkten echter op dat veel onderzoekers geen toereikende motivering gaven voor de geschiktheid van het veelgebruikte snijpunt van .60. Een

algemene overeenstemming bestaat er dus niet over de cutoff score, al zal een heel lage score ervoor zorgen dat HLM analyses geen verschillende resultaten zullen opleveren in vergelijking met andere analyses (Woltman et al., 2012). De ICC voor de afhankelijke variabele creativiteit op het dagelijkse niveau (Level 1) bedraagt .65. Dit suggereert dat 65% van de variantie in day level creativiteit verklaard wordt op groepsniveau en 35% op individueel niveau. De variantie tussen de personen (between-person) domineert de dus de variantie binnen de personen (within-person). Bij de andere variabelen op dagelijks niveau vinden we onder andere een ICC score terug van .60 voor het zoeken naar hulpbronnen; wat impliceert dat 60% van de variantie verklaard kan worden op groepsniveau en 40% op individueel niveau. Voor het uitdagen van taakeisen vinden we een ICC terug van .63, voor het verminderen van belemmerende taakeisen .72 en voor het globale niveau van job crafting een ICC van .64. Door deze goede ICC waarden kunnen we besluiten dat het gebruik van een multilevel analyse gerechtvaardigd is en kan er overgegaan worden naar de interpretatie van de HLM analyses. Een overzicht van de t-toets en de geschatte regressiecoëfficiënten worden gepresenteerd in Tabel 4a en 4b.

Hypothese 1. Hypothese 1 stelde dat er een positieve relatie bestaat tussen het uitdagen van taakeisen en creativiteit. De resultaten van de multilevel analyse tonen een positief significant effect ($\gamma = .25$, $p < .001$), zoals gerapporteerd in tabel 4a in de kolom ‘uitdagende taakeisen’.

Hypothese 2. Onder deze hypothese werd de negatieve relatie tussen het verminderen van belemmerende taakeisen en creativiteit vooropgesteld. De resultaten demonstreren een significant effect in de omgekeerde richting dan verwacht, $t(468) = 3.10$, $p < .001$. De mate waarin een werknemer de belemmerende taakeisen op dagelijks niveau probeert te verminderen op de werkvloer heeft een positief effect op de uitkomstvariabele dagelijkse creativiteit.

Hypothese 3. De derde hypothese onderzoekt het positieve verband tussen het zoeken van hulpbronnen en creativiteit. Volgens de analyse wordt de hypothese bevestigd met een positief en significant verband ($\gamma = .34, p < .001$).

Hypothese 4 & 5. Voor het testen van hypothese 4 en 5 wordt terug gebruik gemaakt van een multilevel analyse waarvan de output getoond wordt in Tabel 4b. Hier werd verwacht dat de moderatoren ‘intrinsieke motivatie’ en ‘steun voor creativiteit’ de relatie tussen job crafting en creativiteit zullen versterken. De moderatoren werden gemeten op algemeen niveau, de afhankelijke en onafhankelijke variabelen op dagelijks niveau.

Voor hypothese 4, waar de moderator intrinsieke motivatie wordt getest, vinden we een positief significant effect terug ($\gamma = .28, p < .001$), alsook vinden we een resultaat in dezelfde lijn voor job crafting ($\gamma = .51, p < .001$). Wanneer we kijken naar het interactie effect van de moderator intrinsieke motivatie vinden we een coëfficiënt terug die niet significant is ($\gamma = .09, p = .21$).

In hypothese 5 werd er getoetst of de moderator steun voor creativiteit een effect had op de dagelijkse creativiteit. De output toont ons een significant positief resultaat voor job crafting ($\gamma = .52, p < .001$). Voor de moderator als hoofdeffect bekomen we ook een significante coëfficiënt ($\gamma = .20, p < .05$). Conform hypothese 4 is ook hier het interactie effect tussen ‘steun voor creativiteit’ en job crafting op dagelijkse creativiteit niet significant ($\gamma = .13, p = .18$).

Tabel 3
Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlatiecoëfficiënten voor het dagelijks niveau

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Level 1												
1. Day-level uitdagende taakeisen	2.30	0.92										
2. Day-level belemmerende taakeisen	2.57	0.89	.26**									
3. Day-level hulpbronnen	3.00	0.91	.52**	.30**								
4. Day-level creativiteit	2.90	0.88	.39**	.33	.45**							
5. Day-level job crafting	2.66	0.62	.74**	.67**	.82*	.52**						
Level 2												
6. Geslacht	0.61	0.49	.03	-.04	.05	-.02	.12					
7. Anciënniteit	9.27	10.44	-.26**	-.11**	-.25**	-.01	-.28**	-.04				
8. Opleiding	4.02	0.88	.04	-.04	.21**	.10*	.11**	.32**	-.26**			
9. Autonomie	3.88	0.72	-.06	-.02	-.05	.20	-.04	-.01	-.07	.27**		
10. Intrinsieke motivatie	3.77	0.71	.10	.11**	.39**	.32**	.13**	-.03	.13**	.11**	.25**	
11. Steun creativiteit	3.47	0.62	.15	.14**	.35**	.27**	.32**	.06	-.09	.19**	.27**	.32**

Noot: de steekproefgrootte varieert tussen N=674 en N=696. Level 1 variabelen werden geaggregeerd naar Level 2 voor het berekenen van de correlaties. Anciënniteit werd gemeten in aantal jaren, overige variabelen op een 5-puntenschaal.

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$ (tweezijdig getoetst)

Tabel 4a

Resultaten van de Multilevel analyse met als uitkomstvariabele creativiteit op dagelijks niveau

Variabelen	Uitdagende taakeisen		Belemmerende taakeisen		Hulpbronnen	
	γ	t	γ	t	γ	t
Intercept	2.86	50.70*** (.06)	2.85	48.54*** (.06)	2.86	54.02*** (.05)
Day-level Uitdagende taakeisen	0.25	4.88*** (.05)				
Day-level belemmerende taakeisen			0.19	3.10*** (.05)		
Day-level hulpbronnen					0.34	8.37***(.04)
Variantiecomponenten						
Level 1	0.31		0.35		0.59	
Level 2	0.45		0.44		0.47	
Deviantie	1279.63		1326.13		1338.59	
Aantal geschatte parameters	2		2		2	

Noot: N=602 genest is 133 participanten. De waarden die weergegeven worden houden de niet-gestandaardiseerde parameterschattingen in. Tussen haakjes worden de standaardfouten weerspiegeld. In elk model is er gecontroleerd voor de Level 2 variabelen geslacht, anciënniteit, opleidingsniveau en autonomie. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tabel 4b

Resultaten van de Multilevel analyse met als uitkomstvariabele creativiteit op dagelijks niveau

Variabelen	Intrinsieke motivatie		Steun creativiteit	
	γ	t	γ	t
Day-level job crafting	0.51	8.30***(.06)	0.52	8.52***(.06)
Steun creativiteit			0.20	2.13*(.09)
Intrinsieke motivatie	0.28	3.78***(.07)		
Cross level interacties				
Job crafting x steun creativiteit			0.13	1.40(.09)
Job crafting x intrinsieke motivatie	0.09	1.25(.08)		
Level 1	0.25		0.25	
Level 2	0.24		0.26	
Deviantie	1145.32		1149.18	
Aantal geschatte parameters	4		4	

Noot: N=602 genest is 133 participanten. De waarden die weergegeven worden houden de niet-gestandaardiseerde parameterschattingen in. Tussen haakjes worden de standaardfouten weerspiegeld. In elk model is er gecontroleerd voor de Level 2 variabelen geslacht, anciënniteit, opleidingsniveau en autonomie. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

DISCUSSIE

Creativiteit is voor vele organisaties een cruciale factor aangezien organisaties een competitief voordeel willen behouden en bereiken tegenover concurrenten (Amabile, 1996). Daarom gaan ze op zoek naar manieren waarop creatief gedrag op de werkvloer kan gestimuleerd worden. Job crafting zou hier een mogelijke oplossing kunnen bieden daar het werknemers de ruimte geeft om zelf hun baan op een creatieve manier te herstructureren wanneer deze niet uitdagend genoeg is, of ervaren wordt als té uitdagend. Voorgaand onderzoek heeft zich voornamelijk gefocust op de relatie tussen job crafting en welzijn. Deze studie tracht het huidig onderzoeksdomein uit te breiden door de relatie met creativiteit te onderzoeken, dit op individueel niveau (eerste analyse) en dagelijks niveau (tweede analyse). Meerbepaald werden de verschillende dimensies van job crafting, geconceptualiseerd in het Job Demands Resources (JD-R) model, gebruikt om deze relatie te onderzoeken (Demerouti et al., 2001). Daarnaast ging dit onderzoek na of het effect tussen job crafting en creativiteit gemodereerd wordt door intrinsieke motivatie en steun voor creativiteit.

Onderzoeksbevindingen

Resultaten tonen dat er een effect bestaat tussen het uitdagen van taakeisen en creativiteit. Dit wordt zowel bevestigd door de regressieanalyse op algemeen niveau, als in de multilevel analyse op dagelijks niveau. Een belangrijk element in deze masterproef is dat er gecontroleerd werd voor de variabele 'autonomie'. Er kan dus uitgesloten worden dat effecten te wijten zijn aan autonomie als verklarende factor voor creativiteit. Verder werd onderzocht of belemmerende taakeisen een negatieve invloed hebben op creativiteit. In beide studies werd dit bevestigd in de omgekeerde richting. Er kan aangenomen worden dat wanneer een werknemer de belemmerende jobeisen probeert te verminderen, dit gunstig is voor creativiteit. Toch geeft eerder onderzoek aan dat het verminderen van belemmerende taakeisen juist zorgt voor minder motivatie op het werk (Demerouti, 2001; Petrou et al., 2012) en hierdoor zou creativiteit er ook door verminderen. Ook zouden werknemers creatief gedrag stellen om door een stressvolle periode te kunnen geraken wanneer er veel

belemmerende taakeisen zijn, dit om de job draagbaarder te maken (Petrou et al., 2012). Door de tegenstrijdige resultaten van verschillende onderzoeken blijkt dat er geen consensus bestaat over dit fenomeen. Andere onderzoeken tonen aan dat het verlagen van belemmerende jobeisen positief samenhangt met bevlogenheid, wat op zijn beurt zorgt voor meer creativiteit (Schaufeli et al., 2006). Door deze tegenstrijdige resultaten, is verder onderzoek noodzakelijk.

Anderzijds leidt, zoals voorspeld, het zoeken naar hulpbronnen tot meer creativiteit, zowel op algemeen als dagelijks niveau. Deze bevindingen liggen in lijn met voorgaand onderzoek. Amabile stelde in 1966 al dat hulpbronnen zorgen voor een gevoel van vrijheid en dit zou nieuwe ideeën bevorderen bij werknemers. Doch werd de rechtstreekse relatie tussen hulpbronnen en creativiteit nog nooit eerder door wetenschappelijk onderzoek nagegaan.

Dit onderzoek bevat ook twee moderatoren, pogend een verbuigend verband te verklaren tussen job crafting en creativiteit. Tims en Bakker (2010) motiveerden dat taakeisen en hulpbronnen kunnen zorgen voor het genereren van nieuwe ideeën, dit wanneer intrinsieke motivatie aanwezig is. De resultaten laten een positief effect zien tussen intrinsieke motivatie en creativiteit op beide niveaus, wat overeenstemt met voorgaand onderzoek. Toch bemerken we dat intrinsieke motivatie er niet voor zal zorgen dat men meer creativiteit zal uiten wanneer men job crafting gedrag stelt. De interactie tussen job crafting gedrag en intrinsieke motivatie wordt dus niet bevestigd op dagelijks en algemeen niveau. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn hun werk hoe dan ook al aangenaam en interessant vinden en hierdoor geen nood hebben aan job crafting gedrag.

Tenslotte werd onderzocht of de steun voor creativiteit op de werkvloer een invloed heeft op de relatie tussen job crafting en creativiteit. Voorgaand onderzoek bevestigde reeds dat wanneer een werknemer aanvoelt dat de leidinggevende en collega's openstaan voor creatief gedrag, de creativiteit ook werkelijk zal stijgen (Baer & Oldham, 2006). Tegenstrijdig met deze informatie vinden we in dit onderzoek geen interactie-effect terug tussen job crafting en steun voor creativiteit. Zowel op dagelijks als op algemeen niveau kan de hypothese niet bevestigd worden. Conform hypothese 4 is er wel een effect te

vinden tussen steun voor creativiteit en creatief gedrag, dit zien we zowel in de regressieanalyse als in de multilevel analyse. Een verklaring waarom het interactie-effect uitblijft zou kunnen zijn dat job crafting zich hoofdzakelijk focust op het aanpassen aan de job zodat deze beter bij de persoon past, terwijl intrinsiek gemotiveerde werknemers vaak niet op zoek gaan naar deze veranderingen vermits ze vaak al tevreden zijn met hun taken op het werk.

Theoretische implicaties

Deze studie draagt bij aan de huidige literatuur over het opkomende fenomeen ‘job crafting’ aangezien het de focus legt op één construct, namelijk creativiteit, wat toelaat expliciete uitspraken te doen. Een andere troef van dit onderzoek is dat resultaten kunnen vergeleken worden op het niveau van het individu maar ook op het niveau van dagelijkse rapporteringen binnen het individu. De onafhankelijke variabelen die gebruikt werden in dit onderzoek zijn geconceptualiseerd binnen het JD-R model. Een sterkte van dit model is dat het door zijn heuristische karakter een brede toepassing mogelijk maakt, over beroepen heen. Het toevoegen van moderatoren is tot nog toe weinig gebruikt om te zoeken naar theoretische verklaringen tussen job crafting en creativiteit. Een interactie-effect van job crafting tussen intrinsieke motivatie en steun voor creativiteit kan volgens dit onderzoek niet bevestigd worden. Zowel in de dagelijkse als in het algemeen onderzoek werden ze niet significant bevonden.

Praktische implicaties

De resultaten van deze masterproef wijzen erop dat de verschillende dimensies van job crafting een invloed hebben op creativiteit. Dit kan organisaties en managers helpen een genuanceerder inzicht te krijgen in de onderlinge verbanden tussen hulpbronnen, uitdagende taakeisen en belemmerende taakeisen en creativiteit. In organisaties wordt een gebrek aan creativiteit op de werkvloer vaak gekoppeld aan het gebrek aan financiële middelen of de tekortkoming van de nieuwste technologische middelen. De impact van het individu zelf wordt vaak over het hoofd gezien. Dit onderzoek ondersteunt het belang van inzicht in job crafting, daar we kunnen aannemen dat creativiteit in de organisatie zou kunnen stijgen.

Limitaties

Een beperking die met deze studie gepaard gaat betreft de zelfrapportatie van de vragenlijsten, wat kan leiden tot een *self report bias*. Om dit zoveel mogelijk te beperken, werden de vragenlijsten anoniem afgenomen. Ook werden er twee verschillende vragenlijsten verspreid (één op dagelijks en één op algemeen niveau), waardoor de onderzoeksbevindingen beter onderbouwd kunnen worden. Toch is voor vele werknemers creatief gedrag sociaal wenselijk, waardoor het kan zijn dat resultaten in de werkelijkheid lager liggen. Ook is de dataverzameling beperkt tot één bron, de werknemer zelf. Creatief gedrag kan beter beoordeeld worden wanneer het individu, het team, de organisatie en de cultuur mee in kaart wordt gebracht (Batey, 2012, Nijstad & Stroebe, 2006; Thompson & Choi, 2006). Om deze reden is het aangewezen om *other-ratings* mee in het onderzoek te nemen.

Als tweede beperking aan dit onderzoek refereren we naar het feit dat het opzet van deze studie cross-sectioneel is. Uitspraken over causale verbanden is dus onmogelijk, noch kunnen mogelijke confounders uitgelost worden. Het is bijvoorbeeld niet uitgesloten dat de relatie tussen job crafting en creativiteit beïnvloed wordt door de sector waar de participanten in werken, of doordat werknemers aan job crafting doen, de stress vermindert en hierdoor de creativiteit stijgt. Longitudinaal onderzoek kan hier een antwoord bieden. Een derde limitatie betreft de missing data in de algemene vragenlijst. Aangezien deze vragenlijst gepresenteerd werd voor de werkweek en na de werkweek, hadden participanten behoudens de reminders de neiging om deze niet meer in te vullen. Uit deze vragenlijst werd het interactie-effect bepaald op dagelijks niveau. Deze missing data kan aanleiding geven tot een lage power, waardoor betrouwbaarheid van het onderzoek verlaagt.

Tot slot werd in deze studie job crafting benaderd binnen het Job-Demands Resources model. Job crafting is een opkomend fenomeen waardoor in de literatuur vaak tegenstrijdige bevindingen te vinden zijn. In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van de Job Crafting schaal (Petrou et al., 2012), waar de subdimensies van job crafting zich

beperken tot het uitdagen van taakeisen, het verminderen van belemmerende taakeisen en het zoeken naar hulpbronnen. Deze laatste kan in principe ingedeeld worden in structurele en sociale hulpbronnen. Uit voorgaand onderzoek blijkt het belangrijk dat de variabele hulpbronnen gesplitst wordt aangezien er verschillende effecten worden gevonden voor zowel structurele als sociale hulpbronnen (Tims et al., 2013). Zo blijken alleen structurele hulpbronnen positief samen te hangen met bevlogenheid.

Suggesties voor toekomstig onderzoek

Dit onderzoek laat zien dat er nog onopgeloste vragen zijn hoe job crafting tot uitkomsten als creativiteit kan leiden. Aangezien er hoofdeffecten in deze studie te vinden zijn, wordt verder onderzoek via replicatie-studies en meta-analyses met grotere steekproeven aangeraden om wetenschappelijke uitspraken te doen over deze effecten. Ook dient er verder onderzoek te gebeuren naar de dimensie ‘verminderen van belemmerende taakeisen’ aangezien er voor deze variabele veel tegenstrijdige info te vinden is in de literatuur. Daarnaast is er ook verdere exploratie nodig naar moderatoren die de relatie tussen job crafting en creativiteit kunnen beïnvloeden. Een verklarend mechanisme is niet alleen belangrijk om theoretische inzichten op te leveren maar ook om praktische aanbevelingen te kunnen maken. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de leiderschapsstijl die gehanteerd wordt in een organisatie belangrijk is voor de mate van creativiteit wanneer een werknemer aan job crafting doet. Een laatste suggestie voor verder onderzoek betreft het collaboratieve job craften, door werknemers en leidinggevenden erbij te betrekken. Leana et al., (2009) brachten reeds in kaart dat dit een succesvol gegeven is, aangezien dit werknemers zou kunnen motiveren wanneer iedereen samen aan job crafting doet. Dit geldt ook voor creativiteit, werknemers denken sneller out-of the box in groep (Paulus & Nijstad, 2003).

CONCLUSIE

In deze masterproef werd de relatie tussen de dimensies van job crafting, gekaderd in het Job Demands Resources model, en creativiteit onderzocht. Deze hypothesen werden getoetst op twee niveau, zowel op dagelijks als op het niveau van het individu werd er een positief verband terug gevonden tussen het zoeken van hulpbronnen, het verminderen van belemmerende taakeisen, het vermeerderen van uitdagende taakeisen en creativiteit. Er werden tevens ook twee moderatiewotheses getest. Zowel het interactie-effect tussen intrinsieke motivatie en job crafting en steun voor creativiteit en job crafting werd niet bevestigd, vervolgens werd er geen evidentie gevonden voor de modererende effecten op beide niveaus.

REFERENTIES

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity – A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376. doi: 10.1037//0022-3514.45.2.357
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. doi: 10.2307/256995
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational-behavior- a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. doi: 10.1002/job.4030140202
- Baer, M., Oldham G. R., (2003). "Rewarding creativity: when does it really matter?" *Leadership Quarterly* 14(4-5): 569-586.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: when proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186. doi: 10.1002/job.645
- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 673-693. doi: 10.1348/096317909x468099
- Bindl U. K., Warr, P. Parker, S. K. Inceoglu, I.,(2014). "Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23(3): 342-363.
- Brenninkmeijer, V., & Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International*, 20(2), 147-162. doi: 10.1108/cdi-12-2014-0162

- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65-74. doi: 10.1037/0021-9010.85.1.6.x
- Cicchetti, D. V. (1994). "multiple comparison methods - establishing guidelines for their valid application in neuropsychological research." *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology 16*(1): 155-161.
- Conti, R. F., & Warner, M. (1994). Taylorism, teams and technology in reengineering work-organization. *New Technology Work and Employment, 9*(2), 93-102. doi: 10.1111/j.1468-005X.1994.tb00053.x
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*(3), 435-462. doi: 10.1177/014920630002600303
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). Vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations-longitudinal investigation of role making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46-78. doi: 10.1002/job.4030140202
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology-Psychologie Canadienne, 49*(3), 182-185. doi: 10.1037/a0012801
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E., Bouwman, K., & Sanz-Vergel, A. I. (2011). Job Resources Buffer the Impact of Work-Family Conflict on Absenteeism in Female Employees. *Journal of Personnel Psychology, 10*(4), 166-176. doi: 10.1027/1866-5888/a000044
- Dorenbosch, L., et al. (2013). "Job crafting: the psychology of customizing jobs. Introduction to the special issue." *Gedrag & Organisatie, 26*(1): 3-15.
- Froman, L. (2010). Positive Psychology in the Workplace. *Journal of Adult Development, 17*(2), 59-69. doi: 10.1007/s10804-009-9080-0
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362.

- Ghitulescu, B. E. (2013). "Making Change Happen: The Impact of Work Context on Adaptive and Proactive Behaviors." *Journal of Applied Behavioral Science* 49(2): 206-245.
- Gong, Y. P., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the Proactive Process for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633. doi: 10.1177/0149206310380250
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. In A. P. Brief & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol 28: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (Vol. 28, pp. 3-34). Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.
- Guilford, J.P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Hakanen, J. Perhoniemi R., Toppinen-Tanner, S., (2008). "Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness." *Journal of Vocational Behavior* 73(1): 78-91.
- Halbesleben, J. R. B. (2011). The consequences of engagement: The good, the bad, and the ugly. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 68-73. doi: 10.1080/1359432x.2010.514327
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598. doi: 10.1146/annurev.psych.093008.100416
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.655
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187-215. doi: 10.1002/job.625
- Houkes, I. (2011). "Development of burnout over time and the causal order of the three dimensions of burnout among male and female GPs. A three-wave panel study." *Bmc Public Health* 11: 13.

- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467-505. doi: 10.1016/0030-5073(72)90030-x
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 2 87-302.
- Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P., & Toppinen-Tanner, S. (2003). Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long-term predictors. *Work and Stress*, 17(2), 109-122. doi: 10.1080/0267837031000149919
- Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2005). Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. *Omega-International Journal of Management Science*, 33(2), 153-162. doi:10.1016/j.omega.2004.03.012
- Katz, D., Kahn, R. L. 1966. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, 9, 202-220.
- Leana, C., Appelbaum, E. Shevchuk, I. (2009). "Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting." *Academy of Management Journal* 52(6): 1169-1192.
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Lyons, H. Z., & O'Brien, K. M. (2006). The role of person-environment fit in the job satisfaction and tenure intentions of African American employees. *Journal of Counseling Psychology*, 53(4), 387-396. doi: 10.1037/0022-0169.53.4.387
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36. doi: 10.1007/s10869-008-9080-2

- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, *45*(4), 757-767. doi: 10.2307/3069309
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome – integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, *103*(1), 27-43. doi: 10.1037/0033-2909.103.1.27
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work and Stress*, *26*(4), 365-384. doi: 10.1080/02678373.2012.733543
- Nishimura, Y., & Maeda, H. (2017). Reformation of Nursing Management and Nursing Practices: A Study of a Nursing Director's Work. *International Journal of Qualitative Methods*, *16*(1), 1.
- Nijstad, B. & Paulus, P. (2003). Group creativity: Common themes and future directions. In P. Paulus & B. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 326- 339). New York: Oxford University Press.
- Nunnally, J. C. (1978). Assessment of Reliability. In: *Psychometric Theory*.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, *39*(3), 607-634. doi: 10.1207/s15327957pspr0901_3
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(1), 60-67. doi: 10.1080/1359432x.2010.532869
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(8), 1120-1141. doi: 10.1002/job.1783

- Pietschnig, J., et al. (2011). "Female Flynn effects: No sex differences in generational IQ gains." *Personality and Individual Differences* 50(5): 759-762.
- Raudenbush, S. W., Bryk, A. S., & Congdon, R. (2011). HLM 7 for windows. *Scientific Software International, Inc.*
- Robbins, J. M., & Krueger, J. I. (2005). Social projection to ingroups and outgroups: A review and meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 9(1), 32-47.
- Robins, R. W. (2005). The five-factor theory of personality. *Personality handbook: Theory and research*, 159-181.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39(4), 305-320. doi: 10.1002/1099-050
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994. doi: 10.5465/amr.2006.22527470
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96. doi: 10.1080/10400419.2012.650092.
- Rutter, D. R., & Lovegrove, M. J. (2008). Occupational stress and its predictors in radiographers. *Radiography*, 14, 138-143.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). The Job Demands-Resources Model: A critical review. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior- a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. doi: 10.2307/256701
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874. doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x
- Shalley, C. E. & Zhou, J. (2008). Organizational Creativity Research: A Historical Overview. *Handbook of Organizational Creativity*, 3-31.

- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology, 76*(2), 179-185. doi: 10.2307/256912
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 518-528. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518
- Steenackers, K., & Guerry, M. A. (2016). Determinants of job-hopping: an empirical study in Belgium. *International Journal of Manpower, 37*(3), 494-510. doi: 10.1108/ijm-09-2014-0184
- Stein, M. I. (1953). Creativity and culture. *Journal of Psychology, 36*, 31-322.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing, 73*(1), 3-23. doi: 10.1509/jmkg.73.1.
- Tierney, P., et al. (1999). "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships." *Personnel Psychology 52*(3): 591-620.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management, 38*(4), 427-454. doi: 10.1177/1059601113492421
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2011). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior, 80*, 173-186.
- Torrance, E. P. (1966). The Torrance Tests of Creative Thinking—Norms—Technical Manual Research Edition—Verbal Tests, Forms A and B—Figural Tests, Forms A and B. *Contemporary Psychology, 11*(1), 22-&.
- Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. (1998). Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams. *Academy of Management Journal, 41*(3), 340-350. doi: 10.2307/256912
- Van Beek, I., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Brenninkmeijer, V. (2014). Heavy work investment: its motivational make-up and outcomes. *Journal of Managerial Psychology, 29*(1), 46-62. doi: 10.1108/jmp-06-2013-0166

- Van Dam, K., Nikolova, I., & van Ruysseveldt, J. (2013). The importance of LMX and situational goal orientation as predictors of job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26(1), 66-84.
- 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(4), 981-1002. doi: 10.1348/096317909x481382
- Van den Heuvel, M., (2015). "The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3): 511-532
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362. doi: 10.1080/1359432x.2015.1072170
- Waldfogel, J. (1998). "Understanding the "family gap" in pay for women with children." *Journal of Economic Perspectives* 12(1): 137-156.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi: 10.2307/257021
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 505-516. doi: 10.1016/j.jvb.2011.02.001
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693. doi: 10.1037/0021-9010.81.6.68
- Wilson, J. M. (1995). Henry Ford's just-in-time system. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(12), 59-&. doi:10.1108/01443579510104501
- Wolff, J., Nivorozhkin, A., Bernhard, S. (2016). You can go your own way! The long term effectiveness of a self-employment programme for welfare recipients in Germany. *International Journal of Social Welfare*, 136-148.

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. doi: 10.2307/258761
- Woltman, H., Feldstain, A., MacKay, J. C., & Rocchi, M. (2012). An introduction to hierarchical linear modeling. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 8(1), 52–69.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *The academy of management review*, 26 (2), 179-201.
- Zhou, J., & Oldham, G. R. (2001). Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *Journal of Creative Behavior*, 35(3), 151-167.