

# De Job Demands-Resources benadering van job crafting

Maria Tims, Arnold B. Bakker & Daantje Derks\*

*Dit artikel geeft een overzicht van onderzoek naar job crafting, en van onze visie op zelf geïnitieerd gedrag van werknemers waarbij ze aspecten van hun werkomgeving aanpassen. Meer specifiek bespreken we in deze bijdrage de oorspronkelijke job crafting theorie, en geven we aan hoe job crafting benaderd kan worden vanuit de Job Demands-Resources (JD-R) theorie. Op basis van de inbedding in het JD-R model is een vragenlijst ontwikkeld en gevalideerd. We bespreken de resultaten van het onderzoek naar de psychometrische kwaliteiten van de job crafting vragenlijst, en we geven een overzicht van het onderzoek waarin de JD-R conceptualisatie van job crafting is toegepast. Op basis hiervan doen we aanbevelingen voor toekomstig onderzoek naar job crafting en voor de praktijk.*

## 1 Inleiding

Wanneer het gaat over een bepaalde functie, dan hebben de meeste mensen wel een beeld van de belangrijkste taken binnen die functie. Een onderzoeker heeft andere taken dan een consultant of een accountant. Toch zal niet elke onderzoeker (consultant, accountant) exact dezelfde dingen doen op het werk, zelfs niet als zij werkzaam zijn bij dezelfde organisatie. Dit komt doordat werknemers zelf ook invloed uitoefenen op wat zij doen op hun werk. De term *job crafting* omvat deze invloed die werknemers uitoefenen op hun baan. Het gaat hierbij niet om een complete verandering van de inhoud van de functie, maar om aanpassingen binnen de grenzen van de functie. Deze veranderingen worden veelal aangebracht met als doel betekenisgeving (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008) en een betere aansluiting van het werk op de individuele vaardigheden en voorkeuren (Tims & Bakker, 2010). Meer specifiek verwijst job crafting naar de aanpassingen die het individu op eigen initiatief maakt in zijn of haar baan (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Wrzesniewski en Dutton (2001) onderscheiden drie soorten job crafting. Ten eerste kunnen werknemers concrete veranderingen aanbrengen in hun taken. Zo kunnen zij taken toevoegen aan hun werk of juist afstoten; maar ook kan de manier waarop het werk gedaan wordt, aangepast worden. Ten tweede kunnen werknemers veranderingen aanbrengen in de sociale relaties die zij op het werk hebben, met mensen van binnen of buiten de organisatie. Interpersoonlijke relaties hebben een grote invloed op de mate waarin mensen hun werk belangrijk en

\* Maria Tims is verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Correspondentieadres: Erasmus Universiteit Rotterdam, Instituut voor Psychologie, Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam, tel. 010-4082304, e-mail m.tims@fsw.eur.nl. Arnold B. Bakker is verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daantje Derks is verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

betekenisvol vinden (Grant, 2007). Werknemers die bijvoorbeeld voldoening halen uit contact met anderen, kunnen dit vaker zoeken op het werk. Ten derde kunnen werknemers hun werkzaamheden cognitief herwaarderen. Dit houdt in dat werknemers hun gedachten over (bepaalde aspecten van) het werk kunnen herdefiniëren, zodat de taak of het werk als betekenisvoller wordt ervaren. Een voorbeeld is een vuilnisman die zijn werk niet omschrijft als het ophalen van het afval, maar als het bijdragen aan een schone samenleving. Samengevat kunnen werknemers invloed uitoefenen op hun taken, de interpersoonlijke relaties, en de gedachten over hun werk.

Hoewel job crafting steeds vaker wordt genoemd in artikelen, zijn er nog maar weinig empirische studies uitgevoerd waarin job crafting daadwerkelijk gemeten wordt (Grant & Parker, 2009). De belangrijkste reden hiervoor is wellicht dat er geen algemeen toepasbaar meetinstrument beschikbaar was, dat aansluit bij de algemene job crafting conceptualisatie. Job crafting werd in eerder onderzoek bijvoorbeeld onderzocht door middel van interviews (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010; Lyons, 2008) of met beroepsspecifieke meetinstrumenten (Ghitulescu, 2006; Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009). Uit de interviewstudies bleek dat de meeste mensen hun baan (wel eens) aanpassen en dat dit dan voornamelijk betrekking heeft op de taken en werkrelaties (Lyons, 2008). Ook bleek dat werknemers van verschillende functieniveaus hun baan aanpasten (Berg et al., 2010). In de beroepsspecifieke studies werd gevonden dat het aanpassen van taken positief samenhangt met taakgerelateerde autonomie en vaardigheden; terwijl relationele job crafting positief samenhangt met relationele kenmerken van het werk, zoals wederzijdse afhankelijkheid en psychologische veiligheid (Ghitulescu, 2006). In de laatstgenoemde studie bleek cognitieve herwaardering positief samen te hangen met identificatie met het werk. Daarnaast bleek uit ander onderzoek dat teams als geheel hun werkzaamheden aanpasten (Leana et al., 2009). Teamleden besluiten dan samen hoe ze bepaalde procedures moeten veranderen zodat ze de gedeelde doelen halen. Job crafting werd in deze studies onderzocht in de auto-industrie, op scholen (Ghitulescu, 2006), en bij medewerkers van een kinderopvang (Leana et al., 2009). De vragenlijsten die werden gebruikt, waren dan ook specifiek voor deze organisaties gemaakt en daardoor niet algemeen inzetbaar. Hoewel de bovenstaande onderzoeken bijdragen aan de kennis over job crafting, zijn de bevindingen niet gemakkelijk te generaliseren. Onderzoek naar job crafting kan gestimuleerd worden wanneer er een betrouwbare en valide vragenlijst beschikbaar is die in verschillende organisaties toe te passen is. Hierdoor kunnen uitspraken over bijvoorbeeld de voorspellers en uitkomsten van job crafting eerder gegeneraliseerd worden en zal de kennis over job crafting toenemen.

In ons onderzoek hebben we job crafting op een andere, meer algemene manier geoperationaliseerd, hoewel de eerste twee job crafting dimensies van Wrzesniewski en Dutton (2001), die hierboven staan beschreven, terug te vinden zijn in onze conceptualisatie. De cognitieve dimensie is echter niet meegenomen. De reden hiervoor is dat wij job crafting vanuit het job (re)design perspectief benaderen, waarbij de interesse uitgaat naar werkelijke veranderingen in het werk. Door cognities aan te passen verandert het werk niet daadwerkelijk. Daarnaast sluit dit niet aan bij het proactieve element dat job crafting bezit, maar gaat het meer om

het reactief aanpassen van de gedachten in plaats van proactief veranderingen in de baan aanbrengen. Ook de eerder besproken onderzoeken bieden geen duidelijke aanknopingspunten voor het opnemen van de cognitieve dimensie. Zo werd de cognitieve dimensie gemeten als het belang van de taak of het werk in het algemeen (Ghitulescu, 2006), waarmee de houding van een persoon ten opzichte van zijn/haar werk wordt gemeten, niet de aanpassing van cognities. Leana en collega's (2009) ontwikkelden zes items om job crafting te meten en maakten geen onderscheid tussen de drie vormen van job crafting die Wrzesniewski en Dutton (2001) voorstelden. Ten slotte vond Lyons (2008) bij het groeperen van de job crafting activiteiten die verkopers noemden, vijf categorieën waarvan geen enkele te benoemen was als cognitieve herwaardering. Zelf stellen Wrzesniewski en Dutton (2001) dat door het aanpassen van de taken en/of de relaties met anderen op het werk de betekenis van het werk kan veranderen. Cognitieve aanpassingen kunnen dus wel een gevolg zijn van job crafting.

We zullen nu dieper ingaan op onze eigen, JD-R benadering van job crafting, waarna besproken zal worden hoe job crafting gemeten kan worden. Vervolgens wordt er een overzicht gegeven van onderzoeken die de JD-R benadering volgen. Daarmee kan antwoord worden gegeven op vragen als: Wie passen hun baan het meest aan? Wat zijn de gevolgen van job crafting?

### 1.1 Job crafting vanuit het Job Demands-Resources model

Voortbouwend op het *job characteristics model* van Hackman en Oldham (1976) en het *demands-control model* van Karasek en Theorell (1990) is het *job demands-resources (JD-R) model* ontwikkeld door Demerouti en Bakker en hun collega's (Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Met behulp van dit generieke model kunnen werkkenmerken geclassificeerd worden als taakeisen of hulpbronnen. Taakeisen worden gedefinieerd als werkkenmerken die stress of gezondheidsklachten kunnen veroorzaken wanneer ze de vaardigheden van de werknemer overstijgen (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Meer specifiek verwijzen taakeisen naar de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die een bepaalde inspanning van de werknemer verlangen. Wanneer werknemers frequent worden blootgesteld aan hoge taakeisen, kan dit leiden tot bepaalde psychologische of lichamelijke klachten. Hulpbronnen worden gedefinieerd als aspecten van het werk die helpen bij het bereiken van werkgerelateerde doelen en die persoonlijke groei en ontwikkeling kunnen stimuleren. Daarnaast zijn hulpbronnen in staat om de negatieve impact van hoge taakeisen te bufferen (Bakker & Demerouti, 2007).

Op basis van het JD-R model kan job crafting gedefinieerd worden als de veranderingen die werknemers op eigen initiatief aanbrengen in het niveau van hun taakeisen en hulpbronnen (Tims & Bakker, 2010). Meer specifiek omvat job crafting het verhogen van de hulpbronnen op het werk, het verhogen van de uitdagende taakeisen, en het verlagen van de belemmerende taakeisen. Gedurende het afgelopen decennium is in een groot aantal studies aangetoond dat hulpbronnen motiverende werkaspecten zijn (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008). De aanwezigheid van hulpbronnen zorgt ervoor dat de werknemer zijn/haar werk goed kan

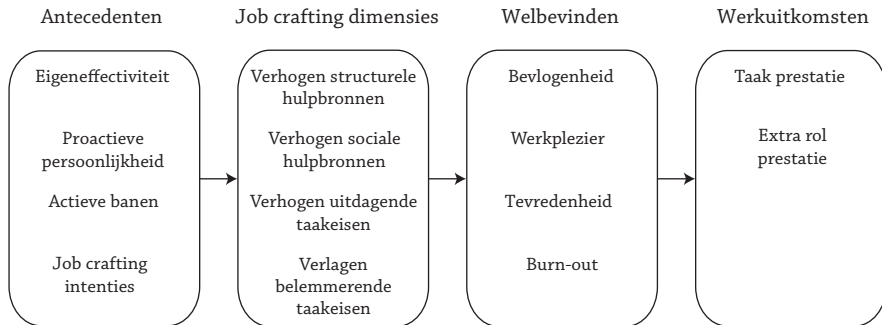
uitvoeren en zichzelf kan blijven ontwikkelen. Bevlogenheid, betrokkenheid en werktevredenheid zijn veelal het resultaat van een hoog niveau van hulpbronnen (Halbesleben, 2010). Het is daarom niet verwonderlijk dat het management vaak aangeraden wordt om een werkomgeving te creëren waar voldoende hulpbronnen aanwezig zijn, zodat de medewerkers bevlogen raken. Nu onze blik verschuift van *top-down* job redesign naar *bottom-up* redesign geldt hetzelfde: een werknemer kan zelf ook meer hulpbronnen vergaren, zodat hij/zij het werk goed kan uitvoeren of nieuwe dingen kan leren en daardoor bevlogen blijft of raakt.

### 1.2 Het meten van job crafting

Voor het ontwikkelen van de algemene job crafting vragenlijst is gebruikgemaakt van de literatuur over belangrijke job design modellen. Kompier (2007) heeft bijvoorbeeld een analyse gemaakt van de meest voorkomende werkkenmerken, waarin hij een aantal invloedrijke modellen bekeek, zoals het *job characteristics model* (Hackman & Oldham, 1976), het *demand-control model* (Karasek & Theorell, 1990), en het *effort-reward imbalance model* (Siegrist, 1996). Het JD-R model wordt gebruikt als raamwerk vanwege de indeling van alle werkkenmerken in de categorie taakeisen of hulpbronnen. Ten slotte is de literatuur over verschillende typen taakeisen meegenomen (LePine, Podsakoff & LePine, 2005). Meer specifiek is recent een onderscheid gemaakt tussen belemmerende en uitdagende taakeisen. Beide typen taakeisen vereisen inspanning van de werknemer, maar waar uitdagende taakeisen ook leiden tot werkmotivatie en het bereiken van doelen, leiden belemmerende taakeisen tot negatieve uitkomsten, zoals ontevredenheid en een slechtere gezondheid (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000). Op basis van al deze informatie is bepaald welke taakeisen en hulpbronnen opgenomen moesten worden in de vragenlijst. Aangezien de job crafting vragenlijst ontwikkeld is om algemeen ingezet te kunnen worden, zijn niet alle mogelijke werkkenmerken, maar de meest voorkomende en belangrijke werkkenmerken opgenomen. Verwacht wordt dat het verlies van informatie beperkt zal zijn, omdat veel invloedrijke werkkenmerken wel vertegenwoordigd zijn in de vragenlijst.

De gevalideerde job crafting vragenlijst bestaat uit 21 items en vier dimensies (Tims, Bakker & Derks, 2012a). De vragenlijst is opgenomen in de Bijlage. Er zijn twee dimensies voor het meten van hulpbronnen en twee voor het meten van taakeisen. De eerste dimensie is het verhogen van de structurele hulpbronnen. Hieronder vallen de hulpbronnen autonomie, afwisseling en ontplooiingsmogelijkheden (bijvoorbeeld 'Ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik iets doe'). Dit zijn hulpbronnen die invloed hebben op de manier van werken en de vaardigheden die nodig zijn om het werk te doen, en daarom zijn ze structureel genoemd. De tweede dimensie is het verhogen van sociale hulpbronnen en omvat de hulpbronnen sociale steun van collega's, coaching van de leidinggevende, en feedback over prestaties ('Ik vraag collega's om advies'). Deze hulpbronnen hebben betrekking op de sociale aspecten van het werk, en zijn dan ook sociale hulpbronnen genoemd.

De derde dimensie omvat het proactief verlagen van de belemmerende taakeisen. Gebaseerd op het feit dat er tegenwoordig veel meer kenniswerkers en service-

**Figuur 1** Overzicht van de variabelen in de besproken studies

NB Sommige relaties zijn getoetst met tussen-persoon (between-person) analyses, andere met binnen-persoon (within-person) analyses.

medewerkers zijn (zie bijvoorbeeld Grant, Fried, Parker & Frese, 2010; Grant & Parker, 2009; Parker, Wall & Cordery, 2001), bevat deze dimensie het verlagen van emotionele en mentale taakeisen ('Ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoeft te concentreren'). De vierde dimensie gaat over het verhogen van de uitdagende taakeisen, zodat werknemers zichzelf kunnen blijven ontwikkelen en belangrijke doelen kunnen behalen ('Als er een interessant project voorbij komt, bied ik mezelf proactief aan als projectmedewerker'). Werknemers geven aan hoe vaak ze dit gedrag tonen op het werk, waarbij de schaal loopt van 1 (*nooit*) tot 5 (*heel vaak*).

Deze job crafting vragenlijst is gevalideerd in Nederland bij in totaal 1.181 werknemers (Tims et al., 2012a). De job crafting dimensies correleren positief met proactieve persoonlijkheid en persoonlijk initiatief, maar niet zo hoog dat ze als hetzelfde beschouwd kunnen worden. Omgekeerd werd ook onderzocht of job crafting negatief samenhang met een inactieve houding ten opzichte van het werk. Hiervoor werd cynisme gekozen. Een werknemer die hoog scoort op cynisme, heeft een onverschillige houding ten opzichte van het werk (Schaufeli & Bakker, 2004). Hij of zij zal daarom minder snel het initiatief nemen om aspecten van het werk aan te passen. Job crafting hing inderdaad negatief samen met cynisme, met uitzondering van de dimensie 'verlagen van belemmerende taakeisen'. Deze dimensie was positief gecorreleerd met cynisme. Ten slotte bleek zelfgerapporteerde job crafting positief samen te hangen met beoordelingen van collega's over de bevoegdheid, inzetbaarheid en prestaties van de job crafter (Tims et al., 2012a). Dit betekent dat werknemers die hun taakeisen en hulpbronnen aanpasten, door hun collega's worden gezien als energiek en enthousiast, en dat zij worden waargenomen als personen die optimaal gebruikmaken van hun competenties. Deze eerste bevindingen met de JD-R benadering van job crafting zijn veelbelovend. We zullen nu de resultaten beschrijven van vier vervolgstudies waarin deze benadering van job crafting is gebruikt. Een overzicht van de variabelen die in deze studies worden meegenomen, is weergegeven in figuur 1.

## 2 Resultaten van job crafting onderzoek

Het eerste onderzoek dat we beschrijven, is een longitudinale studie (3 meetmomenten met elk 1 maand ertussen) die is uitgevoerd in een fabrieksomgeving (panelgroep  $N = 288$ ; Tims, Bakker & Derks, in press). Allereerst werd onderzocht of job crafting zichtbaar is in de veranderde baankenmerken van de job crafter. Oftewel, als een individu aangeeft dat hij/zij hulpbronnen of taakeisen heeft verhoogd dan wel verlaagd, is dit dan te zien in een hogere/lagere score op de corresponderende hulpbronnen of taakeisen? Ten tweede werd getoetst of job crafting via een verschil in taakeisen en hulpbronnen kan leiden tot meer bevoegenheid en werktevredenheid en minder burn-out over de tijd. Bevoegenheid wordt omschreven als een positieve toestand van opperste voldoening, die wordt gekenmerkt door vitaliteit (zich energiek en fit voelen), toewijding (geïnspireerd en betrokken zijn bij het werk) en absorptie (helemaal opgaan in het werk) (Bakker, 2009). Werktevredenheid geeft aan in welke mate de werknemer tevreden is met het werk, en burn-out is gemeten door middel van de twee kerndimensies uitputting en cynisme (Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003; Schaufeli & Taris, 2005).

De resultaten lieten zien dat werknemers die op T2 rapporteerden dat zij hun hulpbronnen (zowel structurele als sociale) hadden verhoogd in de voorafgaande maand, ook daadwerkelijk een hogere score hadden op deze hulpbronnen na twee maanden tijd (op T3 ten opzichte van T1). Vervolgens bleek dat deze verhoging in hulpbronnen het effect van job crafting op bevoegenheid, werktevredenheid en burn-out medieerde. Oftewel, craftende werknemers hadden hun hulpbronnen daadwerkelijk verhoogd en daarmee hun werkgerelateerde welzijn gunstig beïnvloed.

De resultaten met betrekking tot de taakeisen waren minder eenduidig: werknemers die rapporteerden hun uitdagende taakeisen verhoogd te hebben, lieten geen hoger niveau van deze taakeisen zien op T3; ook voor het verlagen van de belemmerende taakeisen werden geen effecten gevonden. Wel vonden we dat werknemers die aangaven dat zij hun uitdagende taakeisen verhoogd hadden, een verbetering lieten zien in bevoegenheid over de tijd, maar dit verliep niet via een aantoonbare verhoging van de uitdagende taakeisen. Een verklaring kan zijn dat de onderzochte taakeisen niet voldoende relevant waren voor deze groep werknemers (Tims et al., in press).

Waar de voorgaande studie een longitudinaal onderzoek betrof, is de tweede studie naar job crafting een dagboekstudie (Tims, Bakker & Derks, 2012c). Dit onderzoek werd uitgevoerd onder een heterogene groep werknemers ( $N = 47$ , resulterend in 215 datapunten) die vijf dagen lang elke dag een vragenlijst invulden over hun werkbeleving van die dag. Alle items waren zo aangepast dat ze referreerden naar de specifieke dag (in de meeste gevallen door de items te beginnen met: 'vandaag'). Om de dagvragenlijst zo kort mogelijk te houden werd alleen het verhogen van de hulpbronnen gemeten. In deze studie werd de relatie tussen eigeneffectiviteit (Bandura, 1997) en prestatie onder de loep genomen. Deze relatie is al vaak onderzocht, maar er is nog niet veel onderzoek dat probeert de

onderliggende variabelen te identificeren die deze relatie mogelijk kunnen verklaren (Stajkovic & Luthans, 1998).

We verwachtten dat werknemers met vertrouwen in hun eigen kunnen eerder geneigd zouden zijn om hun hulpbronnen te verhogen, omdat ze geloven dat ze succesvol veranderingen in hun werk kunnen aanbrengen (zie ook Vough & Parker, 2008). Vervolgens verwachtten we dat op de dagen dat hulpbronnen werden gemobiliseerd, werknemers hun werk als plezieriger zouden ervaren en daardoor beter zouden presteren die dag. Uit eerdere studies is namelijk gebleken dat een hoog niveau van hulpbronnen gerelateerd is aan meer werkplezier (Bakker, Van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010) en betere werkprestaties (Halbesleben, 2010). De resultaten van de multi-niveau analyse ondersteunden de hypothese: de samenhang tussen eigeneffectiviteit en het verhogen van de hulpbronnen was significant. Oftewel, wanneer een werknemer op een bepaalde dag veel vertrouwen had in zijn/haar kunnen, rapporteerde hij/zij ook vaker de hulpbronnen te hebben verhoogd op die dag. Dit crafting gedrag was op zijn beurt weer positief gerelateerd aan werkplezier en indirect aan de werkprestatie op die dag. De directe relatie tussen eigeneffectiviteit en werkprestatie bleef significant na het toevoegen van job crafting en werkplezier, wat aangeeft dat er sprake was van gedeeltelijke mediatie door job crafting en werkplezier.

De derde studie waarin de JD-R benadering van job crafting is gevolgd, is de recente dagboekstudie van Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli en Hetland (2012). In dit onderzoek werd dagelijkse job crafting gemeten door middel van drie subschalen: 'zoeken van hulpbronnen' (4 items), 'zoeken van uitdagingen' (3 items), en 'verlagen taakeisen' (3 items). Deze schalen komen sterk overeen met die van Tims en collega's (2012a). Gevonden werd dat op dagen dat werknemers ( $N = 95$ , resulterend in 475 datapunten) een hoge werkdruk en een hoog niveau van autonomie ervoeren, zij vaker hun hulpbronnen verhoogden en minder vaak hun taakeisen verlaagden. Daarnaast bleek dat het zoeken van uitdagingen positief geassocieerd was met bevoegenheid, maar dat het verlagen van taakeisen negatief was geassocieerd met bevoegenheid op dagniveau. Op basis van deze dagboekstudies blijkt dat job crafting op dagniveau kan plaatsvinden bijvoorbeeld door een bepaalde combinatie van werkkenmerken of door persoonlijke omstandigheden, zoals hoge eigeneffectiviteit.

De vierde, cross-sectionele studie is uitgevoerd bij een heterogene groep werknemers ( $N = 190$ ; Bakker, Tims & Derks, 2012). Samen met een collega vormden zij een duo waarbij ze elkaars werkprestatie en proactieve persoonlijkheid beoordeelden. Onderzocht werd of werknemers met een proactieve persoonlijkheid (oftewel werknemers die van nature al meer geneigd zijn om proactief gedrag te tonen in allerlei situaties) vaker hun hulpbronnen en uitdagende taakeisen verhoogden. Zij zouden hiermee een werkomgeving kunnen creëren waarin zij meer bevoegen zijn. Vervolgens werd de bevoegenheid gecorreleerd aan werkprestatie, die door de collega was beoordeeld. De verwachting was dat mensen met een proactieve persoonlijkheid niet afwachtend zullen reageren in situaties waar initiatief nemen belangrijk is. Zo is gebleken dat werknemers met een proactieve persoonlijkheid vaker initiatieven namen met betrekking tot hun carrière, wat resulteerde in een hoger salaris en meer promoties over een periode van twee jaar

(Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Ook waren zij meer tevreden met hun carrière. De resultaten van ons onderzoek ondersteunden de verwachtingen: een hoge score op proactieve persoonlijkheid was positief gerelateerd aan alle drie de job crafting dimensies; job crafting was op haar beurt weer positief gerelateerd aan bevologenheid; en bevologenheid hing weer positief samen met werkprestatie, beoordeeld door de collega. Het lijkt erop dat proactieve werknemers hun sociale en structurele hulpbronnen optimaliseren en zoeken naar uitdagende taakeisen, waardoor ze bevologen raken. Als gevolg daarvan lijken ze beter te kunnen presteren dan werknemers die minder proactief zijn.

Op basis van bovenstaande studies kan antwoord worden gegeven op de vragen uit de introductie: Wie passen hun baan het meest aan? Wat zijn de gevolgen van job crafting? Job crafters blijken vooral mensen te zijn met een proactieve persoonlijkheid en een hoge eigeneffectiviteit. Ook werknemers in een actieve baan (hoge werkdruk en veel autonomie) zijn eerder geneigd hun hulpbronnen te verhogen en minder snel geneigd hun taakeisen te verlagen. Daarnaast blijkt dat werknemers door middel van job crafting vooral hun hulpbronnen beïnvloeden en daarmee hun werkbeleving (bevologenheid, werkplezier, werktevredenheid) en werkprestatie. De job crafting vragenlijst is in verschillende typen organisaties toegepast, waardoor we met meer zekerheid kunnen concluderen dat het instrument algemeen inzetbaar is. Ten slotte blijkt dat job crafting niet alleen over een langere periode kan plaatsvinden (bijv. een maand, studie 1), maar ook dagelijks, afhankelijk van de specifieke (werk)omstandigheden (studie 2 en 3). Dit kan betekenen dat in sommige gevallen job crafting gebruikt kan worden als tijdelijk hulpmiddel om beter om te kunnen gaan met een bepaalde situatie (denk aan een lastige klant of een geschil met een collega) en in andere gevallen om meer structurele aanpassingen in het werk aan te brengen (bijv. door meer verantwoordelijkheden te verwerven). Enkele vragen blijven echter ook onbeantwoord en die zullen we toelichten in de volgende paragraaf.

### 3 Toekomstig onderzoek

Hoewel recent onderzoek veel nieuwe inzichten oplevert over job crafting en de effecten hiervan op welzijn en prestaties, zijn er nog veel vragen te beantwoorden. We zullen er hier vijf bespreken. Een eerste belangrijke richting voor toekomstig onderzoek is het bepalen van de causale relaties die de besproken constructen hebben met job crafting. In de bovenstaande studies kon alleen in studie 1 causaliteit worden getoetst. Hoewel de verwachte relaties theoretisch en empirisch onderbouwd waren vanuit de beschikbare literatuur en het aannemelijker is dat persoonskenmerken als proactieve persoonlijkheid (studie 4) en eigeneffectiviteit (studie 2) eerder voorspellers dan gevolgen van job crafting zijn, kan toekomstig longitudinaal onderzoek hier met meer zekerheid uitspraken over doen.

Een tweede richting voor verder onderzoek is het vergaren van meer kennis over de dimensie 'verlagen van belemmerende taakeisen'. Theoretisch gezien zou het wegnemen of verminderen van deze taakeisen moeten leiden tot minder stress en



een beter welzijn (zie ook Laurence, 2010). In de eerste studie die hierboven is beschreven, vonden we geen relatie tussen het verlagen van deze taakeisen en werkgerelateerd welzijn, en in de derde studie werd gevonden dat het verlagen van taakeisen op dagniveau samenhangt met minder bevlogenheid. Ook was dit de enige dimensie die een positieve relatie had met cynisme. Deze resultaten lijken te wijzen op twee typen werknemers: de betrokken en gemotiveerde werknemers die geneigd zijn om hun hulpbronnen en uitdagende taakeisen te verhogen, en de ongemotiveerde, cynische werknemers die geneigd zijn om hun belemmerende taakeisen te verlagen. Laurence (2010) vond ook dat niet-betrokken werknemers vaker hun taken verminderden of de baan minder complex maakten dan betrokken werknemers. Toekomstig onderzoek met de vier job crafting dimensies zou kunnen uitwijzen in hoeverre het verlagen van taakeisen ook kan bijdragen aan verminderde stress en een beter welbevinden of dat er een andere motivatie is voor het verlagen van de taakeisen. Het is belangrijk dat alle dimensies meegenomen worden in toekomstig onderzoek, omdat een baan bestaat uit verschillende typen werkkenmerken die allemaal aangepast kunnen worden. Hoewel de twee dimensies verhogen van structurele en sociale hulpbronnen de meeste samenhang vertonen met de studievariabelen, zijn dit niet de enige werkkenmerken. Taakeisen vormen een belangrijk deel van het werk en kunnen daarom niet buiten beschouwing worden gelaten. Het verhogen van de uitdagende taakeisen is een belangrijk aspect wanneer werknemers toe zijn aan nieuwe taken of het gevoel hebben vast te zitten in hun huidige takenpakket. Belemmerende taakeisen verdienen ook aandacht, aangezien zij aanwezig zullen zijn in elke baan. De onderzoeksresultaten zijn echter minder duidelijk met betrekking tot deze job crafting dimensie. Dit vraagt eerder om verfijning en meer onderzoek naar de onderliggende reden waarom er geen eenduidig beeld ontstaat dan dat ze weggelaten moeten worden. Daarnaast is het interessant om in vervolgonderzoek, waarbij de vier dimensies worden meegenomen, te kijken naar de interactie tussen het aanpassen van taakeisen en hulpbronnen. In het JD-R model wordt namelijk gesteld dat hulpbronnen vooral leiden tot bevlogenheid wanneer de taakeisen hoog zijn (Bakker, 2011). Wanneer we deze redenering volgen voor het aanpassen van de taakeisen en hulpbronnen (job crafting), dan kan het zijn dat werknemers die hun uitdagende taakeisen verhogen, ook hun hulpbronnen verhogen om voldoende in staat te zijn om met de verhoogde taakeisen om te gaan. Een derde richting voor toekomstig onderzoek heeft betrekking op de reden waarom werknemers aan job crafting doen (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Zo worden de drie basisbehoeften (behoefte aan autonomie, competentie en betekenisvolle relaties) genoemd als belangrijke voorspellers van job crafting. Elke persoon ervaart deze behoeften in een bepaalde mate, maar meer proximale antecedenten kunnen waarschijnlijk beter voorspellen waarom werknemers hun baankenmerken aanpassen. Een hiervan is het ontbreken van passing tussen de individuele werknemer en de baan (person-job misfit). Tims en Bakker stellen dat een misfit ervoor kan zorgen dat werknemers hun baankenmerken gaan aanpassen. Zo zullen werknemers die zichzelf willen ontwikkelen of die sociale interacties met anderen belangrijk vinden, door middel van het aanpassen van specifieke hulpbronnen aan deze wensen kunnen voldoen en een

betere aansluiting op hun werkomgeving kunnen realiseren. Er is, voor zover wij weten, nog geen (longitudinaal) onderzoek gedaan dat bevestigt dat een ervaren misfit leidt tot job crafting en daardoor tot bevlogenheid. Echter, het tegenovergestelde wordt ook beargumenteerd in de literatuur: bevlogenheid als een voorspeller van job crafting (zie bijv. Bakker, 2011). Bakker heeft beargumenteerd dat bevlogene werknemers hun hulpbronnen inzetten om nog meer hulpbronnen te vergaren om zo gemotiveerd te kunnen blijven. Interessant is om te onderzoeken of job crafting niet alleen door een misfit wordt gestimuleerd, maar ook door een positieve, affectief-motivationale toestand van bevlogenheid.

Een vierde mogelijkheid voor toekomstig onderzoek is om de relatie tussen job crafting en betekenisvol(ler) werk te onderzoeken. Wrzesniewski en Dutton (2001) stellen dat job crafting leidt tot een verandering in de betekenis van het werk en daarmee ook in de manier waarop de persoon zichzelf ziet op het werk (werkidentiteit). Er zijn ons geen empirische studies bekend die deze relatie bevestigen.

Ten slotte kan toekomstig onderzoek zich richten op de negatieve gevolgen van job crafting. Het is namelijk denkbaar dat job crafting van een individuele werknemer een negatief effect kan hebben op de prestaties van een collega. Bijvoorbeeld, wanneer een werknemer zijn werkdruk verlaagt, wat zijn dan de gevolgen hiervan voor de collega's met wie hij intensief samenwerkt?

#### 4 Praktische implicaties

Op basis van de besproken onderzoeken zijn er verschillende implicaties voor de praktijk te noemen. Ten eerste blijkt dat werknemers hun hulpbronnen en taakeisen op eigen initiatief kunnen aanpassen en hiermee zelf hun welzijn op het werk kunnen verhogen. Dit houdt niet in dat de werknemer vanaf nu zelf verantwoordelijk moet worden gehouden voor zijn/haar werkgerelateerde welzijn, maar dat leidinggevers ervoor moeten zorgdragen dat job crafting leidt tot het behalen van zowel de persoonlijke als de organisatiedoelen. Leidinggevers kunnen bijvoorbeeld aangeven dat initiatieven die leiden tot meer werkmotivatie gewaardeerd worden en welke initiatieven eerst goedgekeurd moeten worden voordat ze uitgevoerd worden (bijv. initiatieven om taken te delegeren). Daarnaast is het belangrijk dat leidinggevers een cultuur of norm creëren waarin werknemers zich aangemoedigd voelen om proactief te zijn (Grant, Parker & Collins, 2009). Uit de studie van Grant en collega's blijkt dat leidinggevers hogere prestatieoordelen toekennen aan werknemers die proactief gedrag tonen, wanneer zij inschatten dat het proactieve gedrag voortkomt uit goede intenties (prosociaal gedrag en niet vanuit een negatief gevoel). Leidinggevers kunnen rekening houden met deze invloed van waarden en affect op hun prestatieoordelen. Bijvoorbeeld door niet alleen sociaal proactief gedrag te waarderen, maar ook proactief gedrag dat meer gericht is op voordelen voor het individu (job crafting), omdat dit ook positieve gevolgen kan hebben voor de bevlogenheid en prestatie van het individu.

Ten tweede bleek dat het verhogen van de hulpbronnen en uitdagende taakeisen vaker voorkwam dan het verlagen van de taakeisen. Leidinggevendenden kunnen dus vooral een belangrijke rol spelen in de hoeveelheid taakeisen die werknemers hebben en een faciliterende rol aannemen bij het verminderen van belemmerende taakeisen. Wel moet er een veilig psychosociaal werkklimaat (Dollard & Bakker, 2010) zijn waarin werknemers dit bespreekbaar kunnen maken bij hun leidinggevende.

Ten derde hingen de persoonskenmerken eigeneffectiviteit en proactieve persoonlijkheid positief samen met job crafting gedrag. Uit onderzoek blijkt dat het vertrouwen in eigen kunnen (eigeneffectiviteit) groeit door training en ervaringen met bepaalde taken of situaties. Wanneer bepaald gedrag (bijv. verhogen hulpbronnen) succesvol is geweest, neemt de eigeneffectiviteit voor dit gedrag toe. Bandura (1997) specificeerde zo nog een aantal situaties die ervoor kunnen zorgen dat het gevoel van eigeneffectiviteit toeneemt. In de praktijk kan job crafting dus gestimuleerd worden door werknemers aan dit soort situaties bloot te stellen. Zo kunnen collega's of leidinggevendenden als voorbeeld dienen, zodat de werknemer ziet dat job crafting kan en mag. Daarnaast moeten werknemers kunnen experimenteren met job crafting en zo de positieve effecten hiervan ervaren, zodat ze in de toekomst sneller het initiatief nemen. Proactieve persoonlijkheid betreft een karaktertrek die wellicht minder gemakkelijk te beïnvloeden is. Werknemers met een proactieve persoonlijkheid zullen sneller hun baan craften, waardoor die beter bij hun vaardigheden en voorkeuren aansluit. In omgevingen die snel veranderen, kan het selecteren van proactieve werknemers daarom van doorslaggevend belang zijn.

Werknemers kunnen echter ook gestimuleerd worden om zelf initiatieven te nemen. Hoewel job crafting door het individu geïnitieerd wordt, is het wel mogelijk om dit gedrag aan te moedigen door bijvoorbeeld suggesties te geven over hoe er gecraft kan worden (Tims, Bakker & Derks, 2012b) of door interventies te ontwikkelen (Van den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2012). Een workshop waarin werknemers met elkaar over job crafting praten en oefeningen doen, kan hierbij helpen. Door middel van gesprekken kunnen job crafting ideeën of ervaringen gedeeld worden, waardoor de eigen invloed op de werkomgeving duidelijker kan worden. De oefeningen kunnen erop gericht zijn om in kaart te brengen hoe de baan is opgebouwd (welke taakeisen en hulpbronnen ervaar ik op het werk?) en vervolgens kan nagedacht worden welke taakeisen en/of hulpbronnen aangepast kunnen worden om een betere werkomgeving te creëren. Als de 'verbeterpunten' geïdentificeerd zijn, kan de werknemer bedenken hoe en wanneer deze werkkenmerken aangepast kunnen worden. Op deze manier kunnen werknemers, ook de minder proactieve, gestimuleerd worden om zelf in actie te komen.

## 5 Conclusie

Onderzoek naar job crafting is nog relatief nieuw. Het doel van deze bijdrage was om te laten zien hoe job crafting past binnen het JD-R model. We sluiten hierbij deels aan bij de job crafting theorie van Wrzesniewski en Dutton (2001), maar

richten ons specifieker op wat werknemers aanpassen in hun werk. Met het overzicht van bestaande onderzoeken en een bespreking van mogelijkheden voor toekomstig onderzoek hopen we dat het onderzoek naar job crafting verder gestimuleerd wordt.

### Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Werknemers kunnen door middel van job crafting invloed uitoefenen op hun werk. Door hun werkgerelateerde hulpbronnen en taakeisen aan te passen kunnen zij het werk beter laten aansluiten bij hun vaardigheden en voorkeuren.
- Job crafting past goed binnen de Job Demands-Resources theorie. Door middel van deze theoretische inbedding kan onderzocht worden welke werkkenmerken aangepast worden en wat de consequenties zijn voor de bevoegenheid en het welzijn van de werknemer.
- Verschillende onderzoeken wijzen uit dat job crafting positief is geassocieerd met bevoegenheid en betere prestaties. Hiermee is het een belangrijke aanvulling op de dagelijkse HRM-praktijk.
- Werknemers kunnen worden aangemoedigd om door middel van job crafting hun werkkenmerken te optimaliseren; leidinggevendenden kunnen hierbij een belangrijke, faciliterende rol innemen.

### Literatuur

- Bakker, A.B. (2009). Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevoegenheid. *Gedrag & Organisatie*, 22, 336-353.
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A.B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Bakker, A.B., Van Veldhoven, M.J.P.M. & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Berg, J.M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter?* Gedownload op 1 mei 2012 van [www.bus.umich.edu/Positive/POS-Teaching-and-Learning/ListPOS-Cases.htm](http://www.bus.umich.edu/Positive/POS-Teaching-and-Learning/ListPOS-Cases.htm).

Maria Tims, Arnold B. Bakker & Daantje Derks

- Berg, J.M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.
- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V. & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.
- Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Vardakou, I. & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 12-23.
- Dollard, M.F. & Bakker, A.B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599.
- Ghitulescu, B. (2006). *Job crafting and social embeddedness at work*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grant, A.M., Fried, Y., Parker, S.K. & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 145-157.
- Grant, A.M. & Parker, S.K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3, 317-375.
- Grant, A.M., Parker, S.K. & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62, 31-55.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Halbesleben, J.R.B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York: Psychology Press.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kompier, M. (2007). Werk- en organisatiegerichte interventies. In W. Schaufeli & A. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (2e ed., p. 193-215). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Laurence, G.A. (2010). *Workaholism and expansion and contraction oriented job crafting: The moderating effects of individual and contextual factors*. Dissertation, Graduate School of Syracuse University. Gedownload van <http://gradworks.umi.com/3429621.pdf>.
- 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, 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, 764-775.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology*, 23, 25-36.

- Parker, S.K., Wall, T.D. & Cordery, J.L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work and Stress*, 19, 256-262.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. & Crant, J.M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Tims, M. & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012a). The development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012b). Werknemers in actie: Job crafting op basis van een online feedback instrument. In J. de Jonge, M. Peeters, S. Sjollema & H. de Zeeuw (Red.), *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (p. 53-75). Assen: Van Gorcum.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012c). *Daily job crafting and the self-efficacy – performance link*. Manuscript ter publicatie aangeboden.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (in press). *The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being*. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E. & Peeters, M. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining. In J. de Jonge, M. Peeters, S. Sjollema & H. de Zeeuw (Red.), *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (p. 27-49). Assen: Van Gorcum.
- Vough, H.C. & Parker, S.K. (2008). Work design research: Still going strong. In J. Barling & C.L. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior: Micro approaches* (pp. 410-426). London: Sage Publications.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

### Bijlage: De Job Crafting Vragenlijst<sup>©</sup>

Instructie: De volgende uitspraken gaan over uw gedrag op het werk. Geef bij elke uitspraak aan in hoeverre u het ermee eens bent door steeds het **best passende** cijfer te omcirkelen.

Maria Tims, Arnold B. Bakker &amp; Daantje Derks

Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak			
1	2	3	4	5			
1			1	2	3	4	5
2			1	2	3	4	5
3			1	2	3	4	5
4			1	2	3	4	5
5			1	2	3	4	5
6			1	2	3	4	5
7			1	2	3	4	5
8			1	2	3	4	5
9			1	2	3	4	5
10			1	2	3	4	5
11			1	2	3	4	5
12			1	2	3	4	5
13			1	2	3	4	5
14			1	2	3	4	5
15			1	2	3	4	5
16			1	2	3	4	5
17			1	2	3	4	5
18			1	2	3	4	5
19			1	2	3	4	5
20			1	2	3	4	5
21			1	2	3	4	5

**Score format**

De Job Crafting Vragenlijst meet vier aspecten van job crafting, namelijk hoe vaak werknemers hun:

- 1 structurele hulpbronnen verhogen (autonomie, afwisseling en ontplooiingsmogelijkheden);
- 2 sociale hulpbronnen verhogen (feedback, sociale steun en coaching);
- 3 uitdagende taakeisen verhogen;
- 4 belemmerende taakeisen verlagen (mentale en emotionele taakeisen).

<b>Dimensie</b>	<b>Corresponderende items</b>
1 Verhogen structurele hulpbronnen	1, 4, 7, 9, 14
2 Verhogen sociale hulpbronnen	3, 6, 10, 12, 17
3 Verhogen uitdagende taakeisen	5, 13, 16, 19, 20
4 Verlagen belemmerende taakeisen	2, 8, 11, 15, 18, 21

© Tims, Bakker & Derks (2012)

De Job Crafting Vragenlijst mag vrij worden gebruikt voor niet-commerciële wetenschappelijke doeleinden. Het is verboden om, zonder schriftelijke toestemming vooraf van de auteurs, de vragenlijst te gebruiken voor commerciële en/of niet-wetenschappelijke doelstellingen.

**The Job Demands-Resources approach of job crafting**

*Maria Tims, Arnold B. Bakker & Daantje Derks, Gedrag & Organisatie, volume 26, March 2013, nr. 1, pp. 16-31.*

The aim of this article is to provide an overview of research on job crafting and of our vision on self-initiated behavior of employees to change aspects of their work environment. In particular, we discuss job crafting theory and indicate how job crafting can be contextualized within the Job Demands-Resources (JD-R) theory. Based on the embedding of job crafting in the JD-R model, a job crafting scale was developed and validated. We discuss the results of the study that examined the psychometric properties of the job crafting scale and summarize four studies that applied the JD-R conceptualization of job crafting. Based on this overview, we provide recommendations for future research on job crafting and for practice.

*Key words:* employee engagement, job crafting, job demands-resources model, proactive behavior, proactive personality