

---

# Doordacht Werkdesign WAARDE-vol werk voor iedereen

## Een literatuuroverzicht

---

### Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b><i>Werkdesign modellen: historisch overzicht .....</i></b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b><i>Individuele kenmerken .....</i></b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b><i>Integratieve werkdesignmodellen .....</i></b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b><i>Besluit .....</i></b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b><i>Bibliografie.....</i></b>	<b>10</b>

## 1. Werkdesign modellen: historisch overzicht

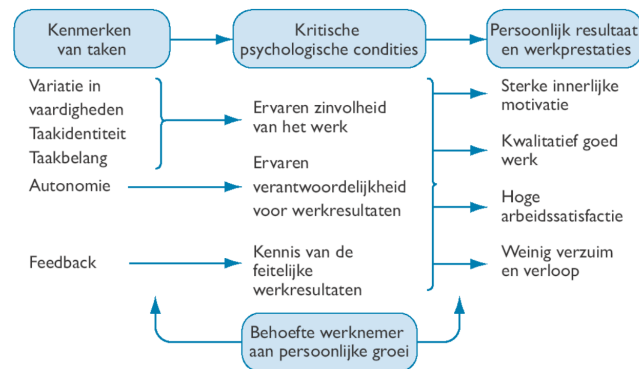
“Of werk gunstig of ongunstig is,  
hangt grotendeels af van de manier waarop het is ontworpen”.

Dit citaat (Van den Broeck & Parker, 2017) geeft aan welke plaats het ontwerp van werk verdient in organisaties.

De wetenschappelijke studie van werkdesign kwam in de aandacht met het Scientific management (rond 1900) van Taylor. Zijn doel is efficiëntieverhoging, want op dat moment is er nog geen aandacht voor motivatie of welzijn van medewerkers. Als reactie op het Tayloristisch model waarbij medewerkers worden gezien als onderdeel van een machine, ontstaat een tegenbeweging die medewerkers ziet als deel van een sociale groep. Toepassing daarvan zijn de Hawthorne studie van Mayo (Van den Broeck & Parker, 2017).

Een belangrijke grondlegger van de theoretische onderbouw van werkdesign is **Herzberg**, met zijn **tweefactoren theorie** (de jaren 1960). Daarin maakt hij het onderscheid tussen basisbehoeften en groeinoden die van een hogere orde zijn en typisch zijn voor de mens. Hij ontwikkelt als eerste een welomschreven werkdesign model en bracht ook als eerste aan dat het motivationeel potentieel van werk gelinkt is aan de inhoud van iemands job. Daartoe lanceerde hij motivatie verhogende methodieken zoals job verbreding en job verrijking (Van den Broeck & Parker, 2017).

Het **Job Kenmerken model van Hackman & Oldham** (de jaren 1970) bouwt verder op deze inzichten met focus op de job inhoud.

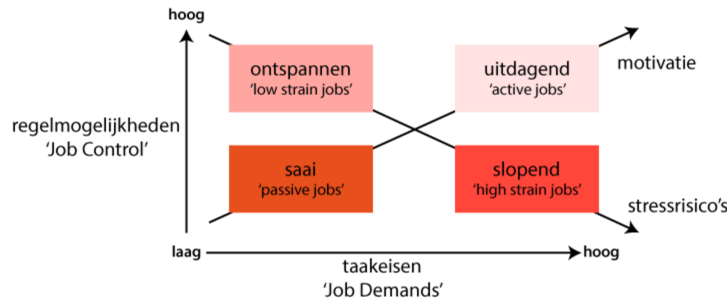


Figuur 1: Grafische weergave Job Kenmerkenmodel van Hackman & Oldham (Robbins & Judge, 2015)

Zij argumenteren dat het motivationeel potentieel van een job kan beoordeeld worden door vijf job kenmerken te evalueren, namelijk variatie aan vaardigheden, taakidentiteit, taak betekenis, autonomie, feedback vanuit de job. Bovendien ontwikkelden ze een berekeningsmethode om dit motivationeel potentieel ook te kwantificeren. Niettegenstaande de basisprincipes van het model door onderzoek worden bevestigd, kwam er toch kritiek over onder meer het opnemen van een beperkt aantal job kenmerken, alsook de enge focus op motivationele aspecten van het werk en het negeren van de stresserende aspecten (Van den Broeck & Parker, 2017). Ook al zijn bepaalde aspecten van het model onderhevig aan kritiek, twee principes blijven overeind. Vooreerst het feit dat kern job kenmerken resulteren in positieve uitkomsten op

vlak van motivatie, tevredenheid en werkeffectiviteit. Ten tweede dat individuele verschillen tussen medewerkers voor interactie-effecten zorgen (Parker, Morgeson, & Johns, 2017).

In dezelfde periode – eind jaren 70 van de vorige eeuw – ontstaat een nieuwe benadering die de mogelijke gevolgen van werkdesign op de fysische én mentale gezondheid bestudeert, met het **Job Demands-Control Model van Karasek** als trendsetter (Parker, Morgeson, & Johns, 2017).



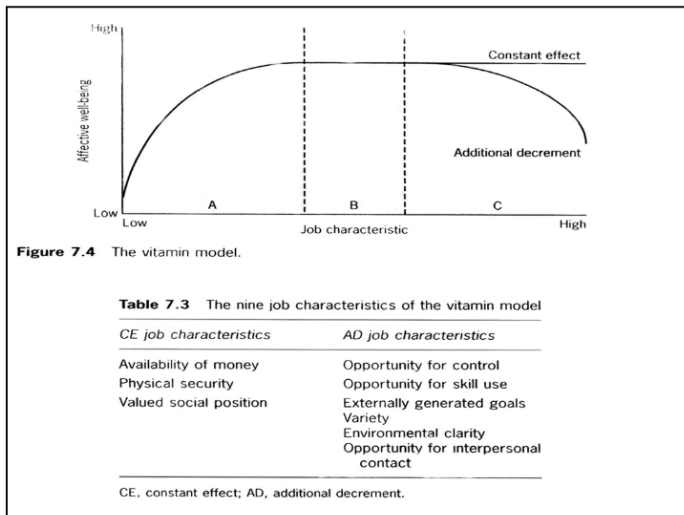
**Figuur 2: Grafische weergave Job Demand control model van Karasek (SERV, 2018)**

Karasek argumenteert dat zowel werkeisen (job demands) als regelmogelijkheden (job control) moeten onderzocht worden, aangezien het effect van elk van deze werkkenmerken verschilt in functie van het aanwezigheidsniveau van de ander. De combinatie van hoge versus lage aanwezigheid resulteert volgens het model in 4 types van jobs: passieve jobs, actieve job, slopende jobs en ontspannen job. Een latere versie van het model werd uitgebreid met sociale steun als een gunstig aspect van werkdesign en tegenwicht voor job eisen. (Parker, Morgeson, & Johns, 2017). Wat vertelt onderzoek naar de toepassingen van dit model? Allereerst blijkt dat er weinig tot geen bevestiging gevonden wordt voor de veronderstelde interactie tussen job demands en job control. (De Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003). Daarentegen is er sterke evidentie over de positieve associatie tussen job eisen en stress en burn-out enerzijds en de gunstige effecten van job controle op welzijn anderzijds (Schaufeli & Taris, 2014). Een derde element dat onderzoek ons leert, is de rol van individuele verschillen in de effecten die job eisen en job controle hebben op de fysische en psychische gezondheid van werknemers (Parker, Morgeson, & Johns, 2017).

Verschillende nieuwe invalshoeken bracht het **Vitamine model van Warr** (1987), met als meest vernieuwende het opperen van de mogelijkheid dat er een curvi-lineair verband is tussen omgevingskenmerken en welbevinden. Ook verruimde hij het aantal factoren die het welbevinden van medewerkers beïnvloeden, door het te verbreden met contextfactoren:

1. Beschikbaarheid van geld of een fatsoenlijk salaris
2. Fysieke veiligheid (goede arbeidsomstandigheden en werkmateriaal)
3. Een gewaardeerde maatschappelijke positie (taakbelang, kunnen bijdragen aan de samenleving)
4. Mogelijkheden voor persoonlijke controle (autonomie, beslissingsbevoegdheid, participatie)
5. Mogelijkheid om vaardigheden toe te passen en/of uit te breiden
6. Extern gegenereerde doelen met weinig rolconflict en concurrentie met anderen
7. Afwisseling en/of veranderingen in taakcontext en sociale relaties
8. Duidelijkheid over de werkomgeving (lage baanonzekerheid, rolduidelijkheid, taakfeedback)
9. Contact met anderen of de mogelijkheid tot (goede) sociale relaties op het werk

Daarmee is het een van de meest complete modellen (Van den Broeck & Parker, 2017).



**Figuur 3: Vitamine model van Warr (bron onbekend)**

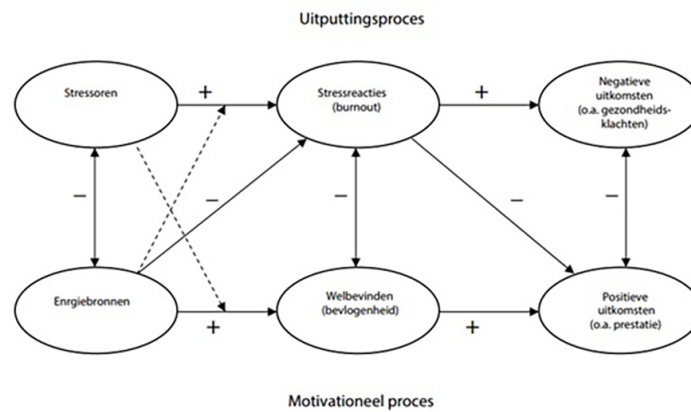
Warr veronderstelt dat werkkenmerken invloed hebben op de geestelijke gezondheid, zoals vitamines op de lichamelijke gezondheid (De Jonge, Schaufeli, & Furda, 1995). Bepaalde job karakteristieken hebben een positief effect op het affectieve welbevinden tot er een plafond is bereikt en het overgaat naar een constant effect (CE). Andere job karakteristieken daarentegen beïnvloeden het welbevinden volgens een curvi-lineair verband. Zowel lage als hoge niveaus zijn schadelijk, want als een bepaald niveau van deze karakteristiek is bereikt, zal het welbevinden dalen. Warr noemt dit AD (Additional decrement / Additionele daling) kenmerken. Tot slot, ook Warr erkent dat er een interactie is tussen individuele kenmerken en de omgeving, waardoor bepaalde medewerkers meer vatbaar zijn voor job karakteristieken dan anderen, omwille van hun persoonlijke waarden of capaciteiten.

Een volledige, longitudinale toetsing van het model is tot op heden nog niet gebeurd. In een onderzoek bij 249 verpleegkundigen werd bijvoorbeeld wel een curvi-lineair verband gevonden tussen de werkkenmerken werkdruk en autonomie enerzijds en respectievelijk arbeidstevredenheid en emotionele uitputting anderzijds. Andere verwachte curvi-lineair verbanden werden evenwel niet gevonden (De Jonge, Schaufeli, & Furda, 1995).

Het **Job Demands Resources model van Bakker, Demerouti, Nachreiner & Schaufeli** (2001) werd initieel geïntroduceerd om het ontstaan van burnout beter te begrijpen. Later werd het uitgebreid met engagement (Schaufeli W. , Applying the Job Demands-Resources Model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout, 2017). Het model gaat uit van drie veronderstellingen (Schaufeli & Bakker, De psychologie van arbeid en gezondheid, 2013). In de eerste plaats veronderstelt het model dat risicofactoren onder te verdelen zijn in enerzijds taakeisen ('job demands', te leveren inspanningen) en anderzijds energiebronnen ('job resources', beschikbare mogelijkheden in de job of de werkcontext). Wanneer frequente en/of hoge taakeisen samengaan met onvoldoende herstelbaarheid nemen deze taakeisen de gedaante aan van werkstressoren. Uiteindelijk kan dat leiden tot negatieve reacties zoals burn-out. Energiebronnen kunnen heel divers zijn en zich onder meer situeren op organisatieniveau, de interpersoonlijke relaties of de job zelf, zoals bijvoorbeeld feedback.

In tweede instantie gaat het model ervan uit dat er twee parallelle processen plaatsvinden. In het energetische stressproces resulteren veeleisende werkaspecten tot een aantasting van de energiereserves en op termijn tot uitputting, burn-out en uiteindelijk negatieve uitkomsten zoals verzuim en gezondheidsklachten. Het tweede, motivationele proces, veronderstelt dat de aanwezigheid van energiebronnen zal leiden tot bevlogenheid ('engagement', combinatie van vitaliteit, toewijding en absorptie). Dit kan vervolgens uitmonden in positieve uitkomsten, zoals betrokkenheid en goede prestaties.

Een derde veronderstelling betreft een tweeledig interactie-effect van taakeisen en energiebronnen op zowel stressreacties als bevlogenheid. Enerzijds is de verwachting dat energiebronnen de ongewenste invloed van taakeisen op stressreacties zoals burn-out kunnen compenseren. Anderzijds zouden energiebronnen vooral een positief effect op motivationele aspecten (zoals bevlogenheid) hebben als de taakeisen hoog zijn.



**Figuur 4 – Grafische weergave JDR-model**

Tot slot wordt in recentere versies van het model de rol van persoonlijke hulpbronnen in de kijker gezet. Het gaat daarbij om ontwikkelbare aspecten van een persoon die helpen in het omgaan met stressvolle situaties.

Er is veel evidentie voor het JDR-model (Van den Broeck & Parker, 2017) dat vooral in Europa een grote populariteit geniet, zowel bij onderzoekers als in het werkveld.

Het JCR-model integreert onder meer de eisen van rolconflict, rol ambiguïteit en rol overbelasting (Parker, Morgeson, & Johns, 2017). In hun **Roltheorie** introduceerden **Kahn et al.** reeds in 1964 (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964) rolconflict en rol ambiguïteit als twee types van stressvol rol disfunctioneren. Een rolconflict wordt gedefinieerd als “het gelijktijdig optreden van twee of meer onverenigbare verwachtingen voor het gedrag van een persoon” (Biddle, 1986). Rolambiguïteit betreft onduidelijkheid over de rolverwachtingen en de bijbehorende regelmogelijkheden (Katz & Kahn, 1978). Verschillende onderzoeken (Parker, Morgeson, & Johns, 2017) tonen de negatieve effecten van rol ambiguïteit en rolconflict op diverse uitkomsten waaronder verloop, betrokkenheid en werkdruk. Later is het rolperspectief uitgebreid en is men ook gaan kijken naar rollen buiten de werkplaats met impact op de werk-privé balans. Werk kan namelijk zo georganiseerd worden dat het interfereert, of net ondersteuning biedt voor andere niet-werk gerelateerde doelstellingen.

Tot slot belichten we de **relationele en proactieve perspectieven** op werkdesign (Grant & Parker, 2009), want een globale shift van een maakeconomie naar een diensten- en kenniseconomie heeft de aard van het werk in organisaties veranderd. Als gevolg hiervan zien we transformaties in de werkdesign-theorie die zo de werkcontext in de 21ste eeuw beter vatten. **Relationele perspectieven** leggen de focus op hoe jobs, rollen en taken meer sociaal zijn dan ooit eerder. Dit komt door de grotere interdependentie en interactie met collega’s en ontvangers/klanten. Volgens de auteurs is het van belang dat sociale karakteristieken worden opgenomen als antecedenten en moderatoren in een werkdesignmodel om zo de impact op diverse uitkomsten na te gaan.

In hetzelfde artikel brengen de auteurs aan dat organisaties steeds meer nood hebben aan jobs, rollen en taken die snel aanpasbaar zijn om te kunnen inspelen op de steeds veranderende vraag. Er is een overgang van meer statische naar meer dynamische rollen, taken en projecten. Er zijn drie dominante perspectieven/scholingen die gerelateerd zijn aan **werkdesign en pro-activiteit**. In eerste instantie is er een groep die zich focust op hoe men via werkdesign pro activiteit bij medewerkers kan stimuleren. De focus ligt hierbij op de manier waarop organisaties jobs en taken kunnen structureren zodat medewerkers zelf

initiatief kunnen nemen en actief hun taken vormgeven. Een andere groep focust zich op job crafting ('baan boetsen') en rol aanpassing. Hierbij gaat men na welke proactieve stappen medewerkers nemen om cognitieve, fysieke en relationele grenzen aan hun werk te stellen. Een derde groep tot slot, focust zich op de idiosyncratische deals<sup>1</sup> en rolonderhandelingen. Hierbij onderzoekt men hoe medewerkers initiatief nemen en voorstellen doen om hun persoonlijke werknemersovereenkomst te bespreken met hun leidinggevende.

## 2. Individuele kenmerken

Uit de literatuurstudie van werkdesign-theorieën leren we dat meerdere van deze theorieën kenmerken van de medewerker integreren in hun model. Het functioneren van een medewerker is immers bepaald door zowel het werk als door persoonlijke factoren (Van den Broeck & Parker, 2017). Verschillende individuele kenmerken worden daarbij als persoonlijke bronnen gezien. Deze auteurs brengen aan dat deze persoonlijke bronnen drie verschillende rollen spelen.

1. Persoonlijk bronnen als *moderatoren*, waarbij ze de relatie tussen twee variabelen veranderen. Een voorbeeld hiervan is de bevinding dat medewerkers met een hoge eigenwaarde en een optimistische ingesteldheid minder psychologische stress ervaren wanneer ze te maken krijgen met verkeisen zoals tijddruk (Mäkikangas & Kinnunen, 2003).
2. Persoonlijke bronnen als *mediatoren*, waarbij persoonlijke bronnen de relatie tussen werkkenmerken en uitkomsten verklaren.
3. Persoonlijke bronnen als *antecedenten* van verkeisen of werkbronnen. Als voorbeeld hiervan een onderzoek waaruit bleek dat managers meer gunstige werkomstandigheden voorzien voor sterk gemotiveerde medewerkers (Rousseau, 2001).

Bepaalde persoonlijke kenmerken kunnen werknemers meer kwetsbaar maken voor de negatieve impact van jobeisen of kunnen het moeilijker maken om te profiteren van positieve aspecten (Van den Broeck & Parker, 2017).

Mensen verschillen van elkaar op veel verschillende vlakken en elk van die vlakken kan van belang zijn in de relatie van werkkenmerken op uitkomsten zoals gezondheid, welzijn en prestaties, leren e.d.

We belichten er hier kort een viertal: Persoonstrekken (traits), Persoonstoestanden (states) en Capaciteiten.

### *Persoonstrekken (traits)*

Judge et al. (Judge, Locke, & Durham, 1997) ontwikkelden een theorie over de evaluaties die mensen over zichzelf maken en noemden dit de Core Self-Evaluations (CSE). De CSE (te vertalen als Basis zelf-evaluaties) bestaan uit vier trekken.

- Eigenwaarde (self-esteem) is een algemene evaluatie van iemands zelfwaarde.
- Algemene zelfwerkzaamheid (Generalised self-efficacy) omvat een schatting van de algemene perceptie van het vermogen om met succes om te gaan in veeleisende situaties en in een breed scala van contexten.
- Emotionele stabiliteit is de neiging om zich rustig en veilig te voelen.
- Locus of control tenslotte, is het geloof dat gewenste effecten het resultaat zijn van eigen gedrag en niet van het lot of krachtige anderen

Deze CSE verklaren een groot deel van het gedrag, het gevoel en de prestaties van de werknemers, maar zijn weinig veranderbaar. Het zijn eerder stabiele persoonskarakteristieken die moeilijk te veranderen zijn door training en ontwikkelingsprogramma's.

---

<sup>1</sup> Idiosyncratische deals, doorgaans I-deals genoemd, zijn gepersonaliseerde afspraken tussen werknemer en leidinggevende die zowel de werknemer als de organisatie ten goede komen. Ze zijn individueel onderhandeld, heterogeen en dus verschillend van persoon tot persoon onafhankelijk van de functie, voor beide partijen voordelig en variërend in omvang

### **Persoonstoestand (states)**

Meer kneedbaar zijn state-like karakteristieken; positief georiënteerde sterktes die bijdragen tot optimaal functioneren op het werk (Luthans & Youssef, 2007). Ze zijn vooral belangrijk in dynamische organisaties waar hoge prestaties worden verwacht. Werknemers die deze states bevatten kunnen zich makkelijker aanpassen aan vlug veranderende werkomgevingen en zijn daarom een belangrijk potentieel voordeel voor organisaties (Van Dam, 2013). Belangrijke voorspellers voor het welzijn en het gedrag van een individu in en buiten de job zijn onder meer **optimisme, hoop, veerkracht en leeroriëntatie**. Onderzoek wijst uit dat personen met een leeroriëntatie plezier beleven aan nieuwe taken, ook als ze in eerste instantie falen. Het is een specifieke vorm van *doeloriëntatie* die een positief effect heeft op onder meer zelfvertrouwen (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2019). Twee andere vormen van doeloriëntatie zijn de prestatiegerichte en de prestatie vermijdende oriëntatie. In het eerste geval ligt de focus op het nadrukkelijk tonen van de eigen competentie zodat anderen een gunstig beeld krijgen. Personen met een prestatie vermijdende oriëntatie focussen op het tonen van het competenties zodat niet negatief denken over hen.

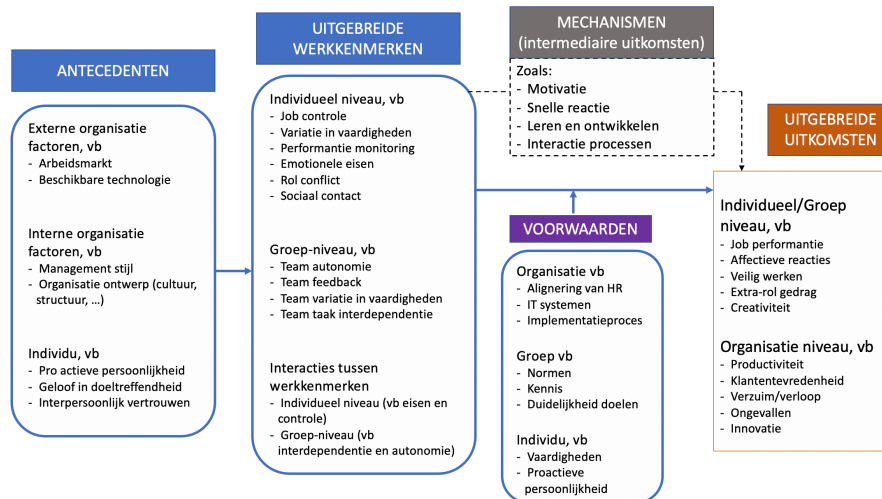
### **Capaciteiten/ Mogelijkheden**

Capaciteiten kunnen onderverdeeld worden in drie algemene categorieën: cognitieve, emotionele en fysieke. Ze hebben betrekking op *wat mensen kunnen doen*. (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2019).

## **3. Integratieve werkdesignmodellen**

Parker et al. (Parker, Wall, & Cordery, Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design, 2001) stellen een '**Elaborated model of work design**' voor, in het licht van de wijzigingen die zich bij de eeuwwisseling voordoen in het organisatielandschap. Door de sterke invloed van IT, globalisatie, bloei van de kenniseconomie, e.d. krijgt werk een nieuwe invulling en dus is ook een bredere kijk op werkdesign nodig. Het model onderscheidt vijf categorieën van variabelen met telkens de verduidelijking waarom het gaat om een bredere invulling.

1. **Antecedenten** van werkkenmerken
2. **Werkkenmerken**: verbreden van het bereik aan werkkenmerken omwille van de gewijzigde werkcontext
3. **Uitkomsten**: uitbreiden van het bereik aan 'outcome variabelen' en zeker niet beperken tot affectieve reacties
4. **Mechanismes**: analyse van de processen die verklaren waarom werkkenmerken leiden tot bepaalde uitkomsten
5. **Voorwaarden**: In overweging nemen van 'Contingencies' die een modererend effect hebben op de werkkenmerken

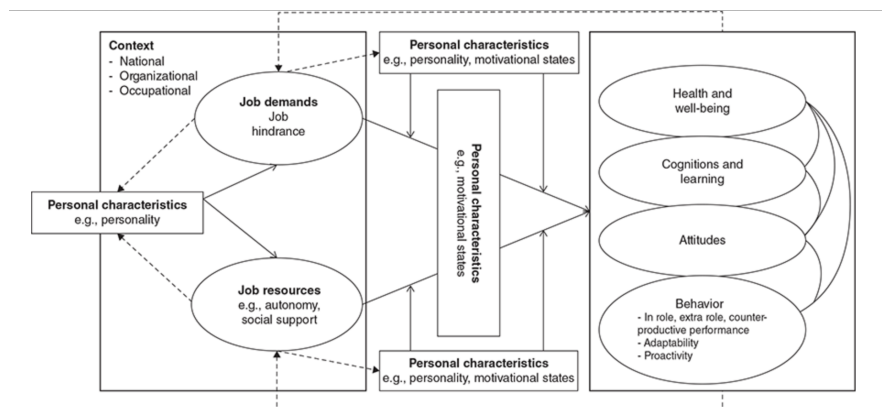


Figuur 5 – ‘Elaborated model of work design’ van Parker et al (2001)

In hun conclusie argumenteren de auteurs dat het mogelijk is om een algemeen theoretisch raamwerk te ontwerpen, bestaande uit meerdere categorieën van variabelen, en dat bij de toepassing ervan de relevante variabelen voor die specifieke context worden geïdentificeerd. Ze pleiten ervoor dat zowel onderzoekers als praktijkmensen de autonomie krijgen om vanuit hun kritisch inzicht in de context een gerichte keuze maken in de toepassing van het brede raamwerk. Ze stellen voor dat werkdesigntheorie tegelijkertijd in twee richtingen ontwikkelt. Enerzijds is er nood aan een algemene theorie die de aard van de verschillende relevante factoren specificeert. Anderzijds is er nood aan empirische studies die niet alleen de resultaten presenteren, maar ook de argumentatie waarom al dan niet op bepaalde variabelen wordt gefocust, gegeven de theorie én de context.

Meerdere onderzoekers hebben hedendaagse werkdesignmodellen ontwikkeld waarbij ze ervoor pleiten om **werkdesign heel breed** te zien en zich niet te beperken tot taakkenmerken en sociale kenmerken, maar de volledige werk context te belichten met integratie van ergonomie, gebruik van apparatuur en werkomstandigheden. Onderzoekers hadden de neiging zich te specialiseren in biologische (vb lawaai, tillen), ergonomische (vb verlichting, informatieverwerking), motivationele (vb autonomie, variatie) of mechanistische (vb specialisatie, vereenvoudiging) werkkarakteristieken (Campion & Thayer, 1988).

Verder bouwend hierop stellen deze auteurs een ‘Integrative Work Design Model’ voor, zowel voor onderzoeksdoelinden als voor praktijkmensen.



Figuur 6 – Het IWD-model (Integrated Work Design) (Van den Broeck & Parker, 2017)



Voor de werkkarakteristieken (antecedenten) maken ze in navolging van het Job Demand Resources-model het onderscheid tussen werkeisen en werkbronnen, onder meer omdat dit onderscheid tussen positief en negatief ingebakken zit in de manier waarop mensen naar de omgeving kijken.

Niet alleen de antecedenten zien ze breed, maar ook de uitkomsten. Naast de vaak onderzochte uitkomsten welzijn, taakperformantie, absentieïsme en verloop, trekken ze het open naar cognities & leren, attitudes en gedragingen. Ter illustratie hiervan het onderzoek van Then et al (Then, et al., 2014) dat aantoont dat een hoge werkcomplexiteit – samen met een hoge jobcontrole – een beschermend effect heeft tegen de vermindering van cognitieve functies later en in het leven en tegen dementie. Uit een andere studie (Holman, et al., 2012) bleek dat productiewerkers in een autoassemblage fabriek hun leerstrategieën verbeterden wanneer ze meer jobcontrole toegewezen kregen bij het oplossen van complexe problemen.

#### **4. Besluit**

De werkdesign literatuur biedt een inzicht in de evolutie van werk en de wijzigende focus, zowel wat betreft de werkkenmerken als de uitkomsten. Voor beide aspecten zien we een sterke verbreding van de factoren die zowel in onderzoek als in het werkveld van toepassing zijn.

## 5. Bibliografie

- Biddle, B. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of sociology*, 12 (1), p 82.
- Campion, M., & Thayer, P. (1988). Job design: Approaches, outcomes and trade-offs. *Organizational Dynamics*, 15 (3), 66-79.
- Colquitt, J., Lepine, J., & Wesson, M. (2019). Integrative Model of Organizational Behavior. In J. Colquitt, J. Lepine, & M. Wesson, *Organizational Behavior* (p. p. 4). New York: Mc Graw Hill.
- De Jonge, J., Schaufeli, W., & Furda, J. (1995). Werkkenmerken: psychologische arbeidsvitamines? *Gedrag en Organisaties*, nr 4, 231-248.
- De Lange, A., Taris, T., Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2003). The very best of the millenium: Longitudal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 282-305.
- Grant, A., & Parker, S. (2009). 7. Redesigning work design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management annals*, 3:1, 317-375.
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and teh employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27, 177-191.
- Judge, T., Locke, E., & Durham, C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: a core evaluations approach. *Reseach in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). In R. Kahn, D. Wolfe, R. Quinn, J. Snoek, & R. Rosenthal, *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. UK: John Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). The social psychology of organizations. In D. Katz, & R. Kahn, *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2003). Psychological work stressors and well-being: Selfesteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35, 537-557.
- Morgeson, F., & Humphrey, S. (2006). The WDQ: developing and validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology (vol 91, No 6)*, 1321-1339.
- Parker, S. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 661-691.
- Parker, S., Morgeson, F., & Johns, G. (2017). 100 years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 403-420.
- Parker, S., Wall, T., & Cordery, J. (2001). Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). Gedrag in organisaties. In S. Robbins, & T. Judge, *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Rousseau, D. (2001). Flexibility versus fairness? . *Organizational Dynamics*, 29 (4), 260-273.
- Schaufeli, W. (2017). Applying the Job Demands-Resources Model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2013). De psychologie van arbeid en gezondheid. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. Bauer, & O. Hämmig, *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Netherlands: Springer.
- SERV. (2018, december 10). Werkbaar werk en de jobtypes van Karasek. <https://www.serv.be/stichting/publicatie/werkbaar-werk-en-jobtypes-karasek>.

- Then, F., Luck, T., Lippa, M., Thinschmidt, M., Deckert, S., Nieuwenhuijsen, K., & et al. (2014). Systematic review of the effect of the psychosocial working environment on cognition and dementia. *Occupational and Environmental Medicine, 71* (5e), 358-365.
- Van den Broeck, A., & Parker, S. (2017). Job and Work Design. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University.