
Il modello richieste-risorse: una guida per lo sviluppo organizzativo

Il modello richieste-risorse lavorative (Job Demands-Resources Model) sta ottenendo un crescente interesse sia nel mondo accademico sia nei programmi di intervento. La ragione di tale successo va attribuita alla possibilità che il modello offre di compiere un'approfondita analisi delle dinamiche di benessere e di motivazione lavorativa, che da un lato risulta orientata dai medesimi costrutti (richieste, risorse, work engagement, prestazione, job crafting, esaurimento, burnout e indicatori di malessere), ma dall'altro può essere declinata 'su misura' rispetto agli specifici contesti (le richieste, le risorse e gli indicatori di prestazione/di malessere vengono infatti definiti in funzione delle caratteristiche del lavoro, dei lavoratori e dell'organizzazione). Il modello, inoltre, consente di distinguere tra quattro stati psicologici relativi al lavoro spesso confusi e sovrapposti: work engagement, job satisfaction, workaholism e burnout.

Gli autori

- **Claudio G. Cortese**, Professore Ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino.
- **Martina Ariano**, Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino.
- **Arnold B. Bakker**, Professore di Work and Organizational Psychology presso l'Erasmus University di Rotterdam.

Il modello richieste-risorse lavorative (*Job Demands-Resources Model*, o semplicemente *JD-R Model*) è stato elaborato da Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli nel 2001, sulla linea delle precedenti teorie sullo stress lavorativo (*Two Factors Theory* di Herzberg; *Job Characteristics Model* di Hackman e Oldham; *Demand-Control Model* di Karasek; *Effort-Reward Imbalance Model* di Siegrist). Lo scopo è quello di cercare di comprendere gli antecedenti del burnout, e al tempo stesso prevedere il livello di benessere dei lavoratori (in termini di salute e investimento di energie fisiche e mentali) nonché la loro futura performance lavorativa.

Gli autori affermano che tutto ciò risulterebbe dall'equilibrio (o dal disequilibrio) tra caratteristiche positive (risorse) e caratteristiche negative (richieste) che qualificano il particolare lavoro svolto dagli individui. Essi definiscono le richieste lavorative come “quegli aspetti fisici, sociali o organizzativi del lavoro che richiedono uno sforzo fisico o mentale, e che sono quindi associati ad alcuni costi fisiologici e psicologici” (Demerouti et al., 2001, p. 501), come

ad esempio i conflitti o il sovraccarico di lavoro. Le risorse lavorative sono invece descritte come “quegli aspetti fisici, sociali o organizzativi del lavoro caratterizzati da uno o più dei seguenti aspetti: sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi; riducono le richieste lavorative e i costi fisiologici e psicologici associati; stimolano la crescita e lo sviluppo personale” (Demerouti et al., 2001, p. 501), come ad esempio la possibilità di ricevere feedback e il supporto sociale.

Secondo il modello, richieste e risorse danno vita a due processi indipendenti. Il primo è il processo di indebolimento della salute (*health impairment*): eccessive richieste lavorative, che non permettono al lavoratore di recuperare, a lungo termine portano a un'attivazione costante e all'eccessivo consumo di risorse energetiche, che possono condurre sino all'esaurimento (che è la componente energetica del burnout), a sintomi psicosomatici e a danni alla salute. Il secondo processo è quello motivazionale: le risorse lavorative, soddisfacendo i bisogni psicologici dell'individuo, come quelli di autonomia o di competenza, portano a im-

pegno e motivazione da parte del lavoratore; in mancanza di risorse l'individuo non riesce a far fronte alle richieste e a raggiungere i suoi obiettivi, giungendo a mettere in atto comportamenti di ritiro (che è la componente motivazionale del burnout). In sintesi, le risorse lavorative svolgono un ruolo di protezione del lavoratore, attenuando l'effetto negativo delle richieste lavorative (figura 1).

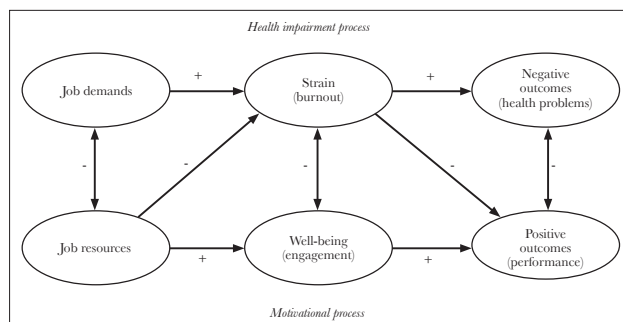


Figura 1. Relazioni tra variabili nella versione originale JD-R Model

Successive ricerche hanno consentito di osservare con più precisione gli effetti che le richieste e le risorse possono produrre sul benessere e sulla performance interagendo tra loro, e il modello ha assunto lo status di vera e propria teoria (*JD-R Theory*), includendo antecedenti e conseguenze del burnout e dell'impegno lavorativo, cicli di feedback, comportamenti specifici dei lavoratori e attribuendo una posizione centrale al costrutto di work engagement (figura 2) (cfr. Bakker e Costa, 2014; Bakker e Demerouti, 2014).

Secondo gli autori, ci sono due modi in cui i fattori possono interagire: nel primo caso, le risorse contengono l'impatto che possono avere le richieste sulla salute del lavoratore, aiutandolo ad adattarsi a esse; nel secondo caso, invece, le richieste amplificano l'impatto delle risorse lavorative sulla motivazione e sull'impegno dell'individuo; dalle ricerche è emerso infatti che le risorse svolgono il loro ruolo protettivo in maniera più forte in presenza di altrettanto forti richieste lavorative.

Inoltre, per quanto riguarda le richieste lavorative, gli autori ne distinguono due tipi: le *challenge demand*, ovvero quelle che, pur richiedendo uno sforzo da parte del lavoratore, portano alla crescita e aumentano energia, impegno e vigore (per esempio la responsabilità o la pressione del tempo), e le *hindrance demand*, che richiedono sforzo, ma ostacolano la crescita e l'apprendimento, causando danni alla salute e alla motivazione del lavoratore (per esempio i conflitti interpersonali o le ambiguità di ruolo). Entrambi i tipi di richieste correlano positivamente con la presenza di burnout tra i lavoratori; però solo le *challenge demand* portano allo sviluppo di impe-

gno e coinvolgimento (engagement), mentre le *hindrance demand* esercitano un'influenza opposta.

Evoluzione del modello

Come già evidenziato in figura 2, le ricerche svolte a partire dal 2004 hanno consentito di apportare alcune modifiche al modello e, in particolare, di inserire il work engagement come fattore che influenza la relazione tra risorse e prestazione lavorativa. Il work engagement è definito come uno "stato mentale collegato al lavoro, caratterizzato da vigore (alti livelli di energia e resilienza), dedizione (percezione di significatività, entusiasmo, stimolazione) e assorbimento (focalizzazione e coinvolgimento positivi)" (Schaufeli e Taris, 2014, p.46). La figura 3 presenta il costrutto di work engagement, cui corrisponde una elevata attivazione nello svolgimento di un'attività piacevole, messo a confronto con i costrutti di burnout, job satisfaction e workaholism.

Il work engagement esercita un'influenza positiva sulla salute e sulle prestazioni dei lavoratori; alcune ricerche hanno mostrato come alcuni correlati del work engagement sono ad esempio la salute fisica e, in particolare, una buona attività cardiaca, un comportamento proattivo dei lavoratori, ovvero un maggiore commitment, e una facilitazione nel rapporto lavoro-famiglia, con conseguente maggior benessere anche del partner.

In conseguenza di ciò si avranno migliori performance, una riduzione dell'assenteismo, comportamenti di *organizational citizenship* e di apprendimento attivo, e anche maggiore soddisfazione dei clienti e coinvolgimento dei colleghi. Un'altra estensione importante del modello (figura 2) è l'introduzione delle risorse personali (o risorse individuali), che sono "quelle autovalutazioni positive che influenzano positivamente la percezione delle proprie abilità e capacità di controllare e agire con successo sul proprio ambien-

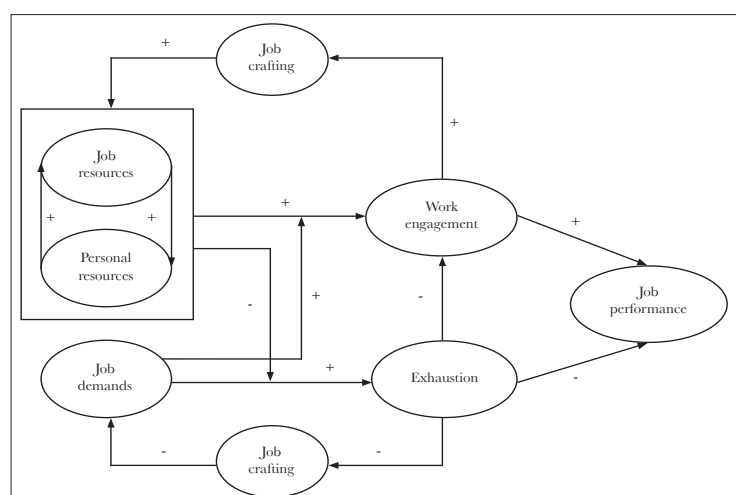


Figura 2. Il ruolo di richieste e risorse nella versione rivista del JD-R Model (cfr. Bakker e Demerouti, 2014)

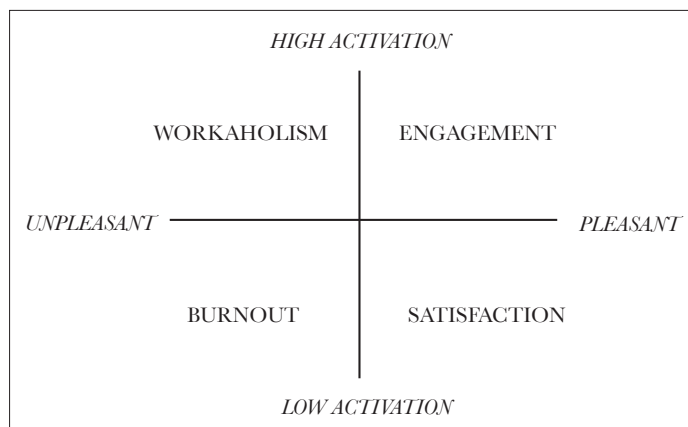


Figura 3. Differenze tra work engagement, burnout, job satisfaction e workhaolism (cfr. Bakker e Oerlemans, 2011)

te” (Bakker e Demerouti, 2014, p. 12; Hobfoll, Johnson, Ennis e Jackson, 2003): ad esempio l’autoefficacia, l’ottimismo, la resilienza. Queste autovalutazioni impattano positivamente sulla motivazione e sulla soddisfazione degli individui, e portano a prestazioni di più alto livello. Dato che i comportamenti umani risultano dall’interazione tra caratteristiche personali e caratteristiche ambientali, non è ancora chiaro come queste risorse individuali possano essere integrate nel modello; vi sono al momento cinque ipotesi diverse (Schaufeli e Taris, 2014):

- le risorse personali influenzano il benessere in modo diretto;
- le risorse personali agiscono da moderatori nella relazione tra caratteristiche lavorative e benessere;
- le risorse personali mediano la relazione tra caratteristiche lavorative e benessere;
- le risorse personali influenzano la percezione delle caratteristiche del lavoro;
- le risorse personali agiscono come una terza variabile, in aggiunta alle richieste e alle risorse lavorative.

Da ciò possiamo concludere che – anche se non è ancora chiaro il ruolo che ricoprono – le risorse personali sono una variabile essenziale del modello. Date le pressoché infinite possibilità di concettualizzazione di queste risorse e delle diverse possibili relazioni tra risorse personali e richieste-risorse lavorative, non esistono ancora ricerche sistematiche sull’argomento, ma l’interesse crescente e la necessità di un maggiore approfondimento accrescono la speranza di una futura miglior comprensione delle diverse dinamiche in atto tra fattori individuali e le altre variabili.

Punti forti del modello

Questo modello, a differenza dei precedenti, è risultato molto popolare, in ragione della sua grande flessibilità. Perché esso non focalizza particolari richieste o risorse la-

vorative, ma considera qualsiasi fattore presente nell’ambiente lavorativo, quindi qualsiasi richiesta e qualsiasi risorsa. In questo modo può essere applicato a una vasta gamma di occupazioni e ambienti di lavoro, adattandolo di volta in volta alle particolari caratteristiche dell’attività considerata.

Ulteriori differenze dai primi modelli, che rendono più forte il modello JD-R, riguardano la sua ‘bilateralità’: esso infatti include sia la motivazione sia il burnout, fattori che sono sempre stati studiati separatamente. In secondo luogo, il suo carattere più complesso e dinamico: considerando richieste e risorse lavorative fattori dinamici e in grado di evolvere con il tempo, si spoglia l’attività lavorativa di un carattere statico che non le si addice, e si tiene conto della natura mutevole del lavoro.

Applicazioni pratiche del JD-R Model

Il modello JD-R rappresenta un quadro teorico di riferimento utile per poter definire all’interno delle organizzazioni validi strumenti di valutazione e rilevare fattori di rischio e di protezione; a partire da queste valutazioni si possono progettare interventi efficaci per influenzare positivamente comportamenti e atteggiamenti dei lavoratori, al fine di aumentare il benessere organizzativo e migliorare le prestazioni (Bakker, 2013; Emanuel et al., 2015). Come sostengono Schaufeli e Taris (2014; Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel, 2014), il modello può essere facilmente utilizzato come guida per gli interventi all’interno delle organizzazioni per diverse ragioni.

- “Non è limitativo in termini di concetti oggetto di studio” (p. 59): non considerando un numero limitato di variabili, il modello può essere adattato di volta in volta agli specifici bisogni delle organizzazioni, tenendo conto sia dei fattori comuni sia dei fattori specifici.
- Vengono considerati processi ed esiti negativi, come nei precedenti modelli sullo stress, ma anche positivi: quindi si può, da un lato, utilizzare per individuare percorsi che portino a evitare (o meglio, ridurre) il burnout e i problemi psicosomatici e, dall’altro, a incrementare motivazione, impegno e produttività dei lavoratori.
- Può essere utilizzato da diversi gruppi che si occupano di risorse umane all’interno delle organizzazioni: in questo modo si può creare collaborazione tra chi si occupa della salute organizzativa e chi punta a incrementare il coinvolgimento nelle attività lavorative, o l’apprendimento di competenze.

Per applicare il modello JD-R nella pratica della consulenza organizzativa, viene utilizzato un quadro di riferimento per un processo articolato in otto tappe, definito *JD-R Monitor* (figura 4).

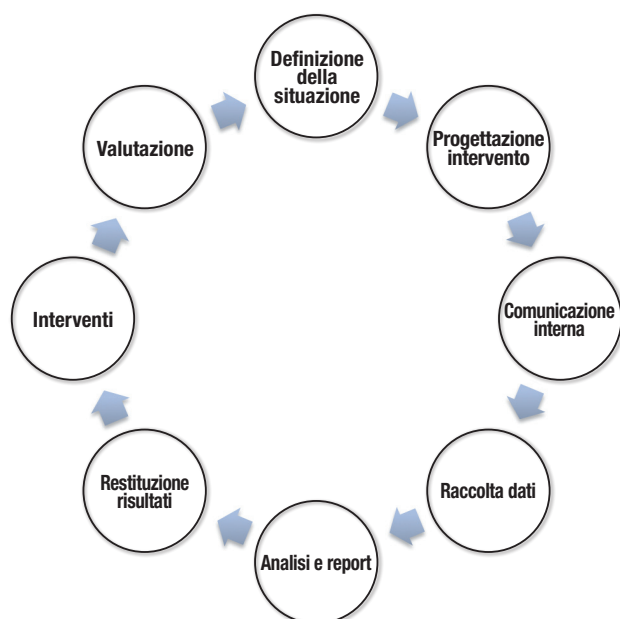


Figura 4. Il ciclo di monitoraggio di richieste e risorse lavorative (cfr. Schaufeli e Taris, 2014)

1^a tappa: Definizione della situazione e del problema

Il processo ha inizio quando un'organizzazione riconosce di avere un problema a proposito del benessere lavorativo o della salute organizzativa, così come della gestione delle risorse umane.

2^a tappa: Progettazione dell'intervento

Il consulente, in collaborazione con diverse figure dell'organizzazione, cerca di rilevare i fattori chiave da inserire nel modello: le specifiche richieste e risorse lavorative, le risorse personali, le relazioni tra le diverse variabili e gli esiti comportamentali che ne possono derivare. Esempi di richieste possono essere i conflitti interpersonali, l'insicurezza, il sovraccarico di lavoro; esempi di risorse possono essere l'autonomia, l'informazione, la presenza di una buona leadership, il supporto sociale (figura 5). Risorse personali sono ad esempio l'ottimismo, l'autoefficacia e la resilienza. Gli esiti comportamentali possono essere positivi, come la soddisfazione, il coinvolgimento e la buona salute, o negativi, come l'assenteismo, la depressione o la cattiva salute.

3^a tappa: Comunicazione interna all'organizzazione

Per informare i lavoratori del processo che si sta mettendo in atto, è necessaria una campagna di comunicazione: avvisi tramite e-mail o rete intranet aziendale, annunci nelle bacheche, o ancora riunioni con i dipendenti. Qualsiasi metodo (o combinazione di metodi) venga scelto, è essenziale trasmettere l'importanza e la serietà dello studio che si ha intenzione di fare.

4^a tappa: Raccolta dei dati

Viene inviata a tutti i lavoratori una e-mail con un link grazie al quale essi possono accedere alla pagina del questionario da compilare, che deve essere anonimo e volontario. I dati raccolti devono essere conservati in modo che nessuno, eccetto le figure della consulenza, possa accedervi. Al termine della compilazione i lavoratori ricevono un feedback immediato sui loro risultati; in caso di incongruenze o problemi emergenti, all'interno della restituzione sono presenti consigli e inviti a mettere in atto le azioni considerate più opportune.

5^a tappa: Analisi e report

Vengono analizzati i dati, allo scopo di generare sia un report complessivo, relativo a tutta l'organizzazione (o specifiche aree/funzioni), sia dei report individuali per ciascun lavoratore. In entrambi i casi saranno presenti consigli e suggerimenti per possibili azioni da intraprendere.

6^a tappa: Restituzione dei risultati

Durante questa fase, vengono presentati ai lavoratori i risultati dello studio, e con loro discussi in maniera critica. È importante fare questa restituzione a ogni livello dell'organizzazione, da quelli direttivi a quelli esecutivi.

7^a tappa: Interventi

In questa fase vengono messi in atto a diversi livelli gli interventi ritenuti più opportuni in base ai risultati ottenuti nelle tappe precedenti. Tali interventi possono essere di diversi tipi. A livello individuale, i lavoratori, talvolta spontaneamente, cercano di ridurre le richieste lavorative e incrementare le risorse loro disponibili, comprese quelle personali, ad esempio confrontandosi con i colleghi e i superiori, o cercando l'aiuto di un consulente. A livello organizzativo, invece, possono essere sviluppati dei programmi di apprendimento e informazione, o specifici training per le diverse esigenze personali e organizzative.

8^a tappa: Valutazione

La valutazione non è una vera e propria tappa, perché consiste nel riapplicare dall'inizio le diverse fasi del JD-R Monitor. Essa è essenziale per verificare se il processo è stato utile, se sono state effettivamente apportate le modifiche giuste e se sono stati ottenuti i risultati desiderati. Un monitoraggio sistematico, ad esempio biennale, è importante per il mantenimento delle acquisizioni e dei miglioramenti generati dalla prima indagine realizzata.

Esempi di interventi

Bakker e Demerouti (2014) forniscono alcuni esempi di interventi all'interno delle organizzazioni, di seguito descritti.

Intervento sul job crafting

Il job crafting riguarda “i cambiamenti fisici (forma, scopo, numero di attività) e cognitivi (come viene percepito il compito) che gli individui apportano al loro compito e alle barriere relazionali” (Bakker e Demerouti, 2014, p. 15; Tims, Bakker e Derks, 2012; Wrzesniewski e Dutton, 2001). Si tratta quindi di un intervento che operano i singoli lavoratori nei confronti delle loro attività, cercando di modificare proattivamente le richieste e le risorse lavorative, in modo da aumentare il loro benessere e la loro soddisfazione (figura 2). In questo modo, frequentemente, si giunge a un miglioramento della performance, grazie a un maggiore impegno e coinvolgimento nel lavoro.

Il job crafting può assumere la forma di quattro comportamenti diversi:

- incremento delle risorse strutturali;
- incremento delle risorse sociali;
- incremento delle richieste *challenge*;
- decremento delle richieste *hindrance*.

Le organizzazioni possono attuare degli interventi improntati a informare e accrescere i comportamenti di job crafting nei lavoratori. In particolare esse possono sollecitare i lavoratori a sviluppare un piano di crafting personale (PCP) (Van den Heuvel, Demerouti e Peeters, 2012), mostrando loro alcune azioni di crafting specifiche da intraprendere. Secondo gli autori, a seguito dell’elaborazione di un PCP, in quattro settimane i lavoratori incrementano le loro risorse e le richieste *challenge*, mentre diminuiscono le richieste *hindrance*, e discutono insieme i loro problemi e i loro successi durante riunioni di scambio e riflessione.

Gli interventi potrebbero altresì essere effettuati tramite internet, su base settimanale (Bakker e Demerouti, 2014): all’inizio di ogni settimana i lavoratori ricevono una e-mail con le informazioni e le istruzioni, comprensive di esempi, per poter effettuare degli interventi sulle loro attività. Durante la settimana in questione, viene chiesto loro di elencare quali

aspetti del lavoro vorrebbero cambiare e, successivamente, viene chiesto loro di farlo secondo le modalità suggerite.

Interventi strength-based: aumentare le risorse personali

A livello individuale, i lavoratori possono provare ad aumentare e utilizzare i loro *strengths* (punti di forza), definiti come “tratti positivi che si riflettono in pensieri, emozioni e comportamenti” (Bakker e Demerouti, 2014, p. 21; Park, Peterson e Seligman, 2004). Se i lavoratori riescono a utilizzare questi tratti positivi sul lavoro, si sentiranno più soddisfatti ed efficaci, e di conseguenza aumenterà il loro impegno e migliorerà la prestazione.

L’organizzazione può aiutare i lavoratori in questo processo, per esempio fornendo dei feedback sulle loro risorse e su quanto spesso essi sappiano esprimerle nelle proprie attività; in caso di esito insufficiente, l’organizzazione potrà aiutarli fornendo particolari percorsi che li aiutino a comprendere e utilizzare maggiormente e in modo migliore le risorse di cui dispongono.

In una recente ricerca, van Woerkom, Bakker e Nishii (2015) hanno evidenziato come in un gruppo di operatori di un servizio di salute mentale, sottoposto a elevati carichi di lavoro e continue richieste legate all’espressione di emozioni differenti da quelle percepite, il supporto organizzativo rispetto all’utilizzo degli *strengths* ha contribuito a ridurre il tasso di assenteismo, che in precedenza era elevato proprio perché le assenze venivano utilizzate dagli operatori stessi per recuperare energie fisiche e mentali. In sintesi, la ricerca ha dimostrato come questi lavoratori abbiano appreso a utilizzare i propri punti di forza, al posto delle assenze, per fronteggiare gli elevati livelli di richieste cui erano sottoposti.

Interventi di training

A livello organizzativo, un intervento molto diffuso è costituito dalla formazione, fornita dall’organizzazione, attraverso cui i lavoratori possono acquisire nuove com-

RICHIESTE LAVORATIVE	RISORSE LAVORATIVE
Ambiguità/conflicti di ruolo	Autonomia
Centralizzazione	Chiarezza degli obiettivi
Complessità	Competenza
Condizioni lavorative sfavorevoli	Informazione
Conflitti interpersonali	Leadership
Conflitto lavoro/famiglia	Opportunità di sviluppo
Insicurezza lavorativa (precariato)	Partecipazione alle decisioni
Presenza di rischi sul lavoro	Presenza di feedback
Pressione temporale	Qualità delle relazioni/coesione di gruppo
Remunerazione	Ricompense finanziarie
Responsabilità	Sicurezza
Richieste fisiche/cognitive/emotive	Supporto sociale
Sovraccarico di lavoro	Varietà dei compiti

Figura 5. Esempi di richieste e risorse lavorative

petenze. Questi interventi possono avere principalmente due forme, con obiettivi primari diversi:

- i primi si focalizzano sull'apprendimento di nuove conoscenze e capacità di tipo tecnico, professionale e di problem solving;
- i secondi sono invece mirati all'accrescimento delle risorse personali, come l'autoefficacia, l'ottimismo e la resilienza.

Tuttavia, nella maggior parte dei casi non c'è una netta distinzione, poiché l'aumento del sapere professionale spesso porta a un conseguente accrescimento e miglior utilizzo delle proprie risorse individuali. Tutto questo conduce, infine, a un maggior benessere e a performance di più alto livello.

Interventi di Job redesign

Un ulteriore intervento a livello organizzativo è costituito dal job redesign. Per job design si intende “come le attività, i compiti e i ruoli sono strutturati, messi in atto e modificati, così come l'impatto che queste strutture, questi agiti e queste modificazioni hanno sull'individuo, sul gruppo e sull'organizzazione” (Grant e Parker, 2009, p. 319).

Quindi il job redesign è il processo attraverso cui l'organizzazione modifica qualcosa nelle attività e nelle condizioni dei lavoratori, ovvero nelle richieste e risorse lavorative, con lo scopo di influire sul benessere degli individui e di ottenere conseguentemente maggior impegno e migliori performance. Alcuni esempi citati in letteratura riguardano l'incremento dell'autonomia individuale e di gruppo, o l'introduzione dei lavori a progetto, dove più individui concorrono indipendentemente allo sviluppo di un prodotto.

Bakker, Oerlemans e Ten Brummelhuis (2012) suggeriscono di utilizzare una versione elettronica del questionario JD-R per fornire ai lavoratori un feedback sulle proprie richieste e risorse, indicando loro quelle maggiormente importanti per la determinata attività e/o la determinata organizzazione presa in esame; queste informazioni potranno essere oggetto di discussione in successivi colloqui con la Direzione del Personale o con gli eventuali tutor e coach, al fine di individuare i principali obiettivi e le modifiche da apportare all'ambiente organizzativo, con l'intento di raggiungere un maggior benessere e un maggior coinvolgimento dei lavoratori.

BIBLIOGRAFIA

Bakker, A.B. (2013), Top-down and bottom-up interventions to increase work engagement. In P. Hartung, M. Savickas, B. Walsh (Eds.), *APA Handbook of Career Intervention*. Washington: American Psychological Association, pp. 427-438.

Bakker, A.B., Costa, P. (2014), Chronic job burnout and daily

functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1, pp. 112-119.

Bakker A.B., Demerouti E. (2014), Job Demands-Resources Theory. In: P.Y. Chen, C.L. Cooper, *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, vol. III*, Chichester: Wiley-Blackwell, pp. 37-64.

Bakker, A.B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A.I. (2014), Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp. 389-411.

Bakker A.B., Oerlemans W. (2011), Subjective Well-being In Organizations. In: K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (eds.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, New York: Oxford University Press, pp. 178-189.

Bakker A.B., Oerlemans W., Ten Brummelhuis L.L. (2012), Becoming Fully Engaged in the Workplace: What Individuals and Organizations Can Do to Foster Work Engagement. In: R. Burke, C. Cooper (eds.) *The Fulfilling Workplace: The Organizations's Role in Achieving Individual and Organizational Health*. Farnham: Gower Publishing Limited.

Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. (2001), The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 499-512.

Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C.G., Pellungrini, D., Ghini, R., Tortone, A., Morchio, P. (2015), Oltre la valutazione dello stress lavoro-correlato: l'esperienza di un'azienda farmaceutica italiana. *Personale e lavoro*, 566, pp. 4-11.

Grant A.M., Parker S.K. (2009), Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, pp. 273-331.

Hobfoll S.E., Johnson R.J., Ennis N., Jackson A.P. (2003), Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, pp. 632-643.

Park N., Peterson C., Seligman M. e P. (2004), Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, pp. 603-619.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Van Rhenen, W. (2009), How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 893-917

Schaufeli W.B., Taris T.W. (2014), A Critical Review Of The Job Demands-Resources Model: Implications For Improving Work And Health. In: G.F. Bauer, O. Hämmig, *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, Dordrecht: Springer Science+Business Media, pp. 43-68.

Tims M., Bakker A.B., Derks D. (2012), Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, pp. 173-186.

van den Heuvel M., Demerouti E., Peeters M. (2012), Succesvol job craften door middel van een groepstraining [Successful Job Crafting Through Group Training]. In: J. de Jonge, M. Peeters, S. Sjollem, H. de Zeeuw (eds.) *Scherp in Werk: 5 Routes Naar Optimale Inzetbaarheid*, Assen: Koninklijke van Gorcum, pp. 27-49.

van Woerkom, M.; Bakker, A.B.; Nishii, L.H. (2015), Accumulative Job Demands and Support for Strength Use: Fine-Tuning the Job Demands-Resources Model Using Conservation of Resources Theory. *Journal of Applied Psychology*, in press.

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