

Proactieve persoonlijkheid en voorkeur voor organisatieklimaat:
directe samenhangen en interacties bij de voorspelling van
werksatisfactie en commitment

Masterscriptie Arbeid- en Organisationspsychologie



Christine Pijpers

0457698

Scriptiebegeleider: Dr. R. D. De Jong



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Het onderwerp van de thesis vindt zijn oorsprong in België. Ik heb de thesis gecombineerd met een praktijkstage bij Hudson Brussel, daar is het idee geboren om te schrijven over proactieve persoonlijkheid. Medewerkers met een proactieve persoonlijkheid zien en creëren kansen op het werk en veranderen met succes de situatie. Proactieve persoonlijkheid blijft een boeiend fenomeen en ik hoop dat er nog veel onderzoek naar wordt gedaan in de toekomst, want ik gun anderen dezelfde inspiratie die ik heb gekregen door dit onderwerp. Wanneer je een thesis schrijft wil je graag dat het een waardevol document wordt en dat je een bijdrage levert aan de wetenschap. Dit is gelukt en ik ben zeer gelukkig met het resultaat. De weg naar het eind product stond in het teken van groei, onzekerheid, vertrouwen en soms wat frustratie. Het is fijn als inspiratie en motivatie uit jezelf komt, zo nu en dan was dit niet het geval. Rendel de Jong heeft met zijn scherpe analyses, motiverende woorden, aanwijzingen en geduld, de motivatie weten terug te halen. Hier voor wil ik hem via deze weg bedanken. Ook wil ik Doriene bedanken, door haar gestructureerde aanpak heb ik een goed begin weten te maken aan dit leerzame proces. De troostende en motiverende woorden van Hanna, Emmy en Esther waren onmisbaar. Tot slot wil ik graag Sjoerd bedanken, door zijn rotsvast vertrouwen in mijn onderzoeksvaardigheden en kritische blik rond ik deze thesis met genoegdoening af.

De studie arbeid- en organisatie psychologie heeft voor mij een grote ontwikkeling teweeg gebracht die ik altijd met me mee zal dragen. De voltooiing van mijn academische vorming is een feit en daarom zie ik de toekomst met vertrouwen tegemoet.

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Introductie	5
Inleiding	
Setting huidig onderzoek.....	7
Proactieve persoonlijkheid.....	8
Proactieve persoonlijkheid, werksatisfactie en klimaatdimensies.....	9
Proactieve persoonlijkheid en commitment en ontslaggeneigdheid.....	11
Samenvatting hypothesen.....	13
Methode	
Participanten en procedure.....	15
Metingen van variabelen.....	16
Analyse.....	17
Resultaten	
Correlaties.....	18
Verbanden proactieve persoonlijkheid en klimaatdimensies.....	19
Verbanden proactieve persoonlijkheid en uitkomst variabelen.....	19
Klimaatdimensie ‘ervaren uitdaging’ als mediator.....	20
Interactie effecten bij de predictie van werksatisfactie.....	20
Interactie effecten bij de predictie van commitment.....	22
Discussie	
Bijdrage huidig onderzoek.....	26
Tekortkomingen onderzoek.....	27
Vervolgonderzoek.....	27
Referenties	29

Samenvatting

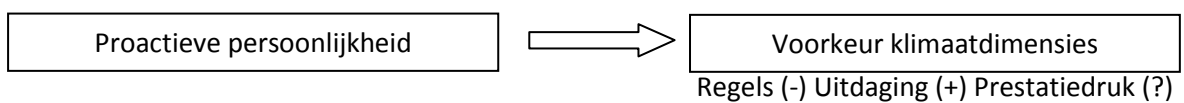
In het huidige onderzoek is onderzocht in welke mate proactieve persoonlijkheid samenhangt met klimaatdimensies voorkeur en aanwezige regels, uitdaging en prestatiedruk. Daarnaast is onderzocht of er sprake was van interactie effecten tussen proactieve persoonlijkheid en de klimaatdimensies in de predictie van werksatisfactie. Maar ook of er sprake was van interactie effecten tussen proactieve persoonlijkheid en de klimaatdimensies in de predictie van commitment. Gebleken is dat commitment wel te voorspellen is door een interactie tussen proactieve persoonlijkheid en de klimaatdimensies, met name ervaren uitdaging en werksatisfactie niet. Het doel van het onderzoek is aan te tonen wanneer personen met een proactieve persoonlijkheid het beste tot hun recht komen in een organisatie. Uit de resultaten blijkt dat de klimaatdimensie aanwezige uitdaging een grote rol speelt bij het tot uiting komen van proactieve persoonlijkheid. Daarnaast blijkt proactieve personen meer committed zijn wanneer er sprake is van een organisatie waar veel uitdaging is. De gegevens zijn verzameld aan de hand van kwantitatief onderzoek in de vorm van een vragenlijst die verstrekt is aan respondenten die werkzaam zijn in het Belgisch bedrijfsleven en geplaatst zijn door een werving en selectie kantoor.

Introductie

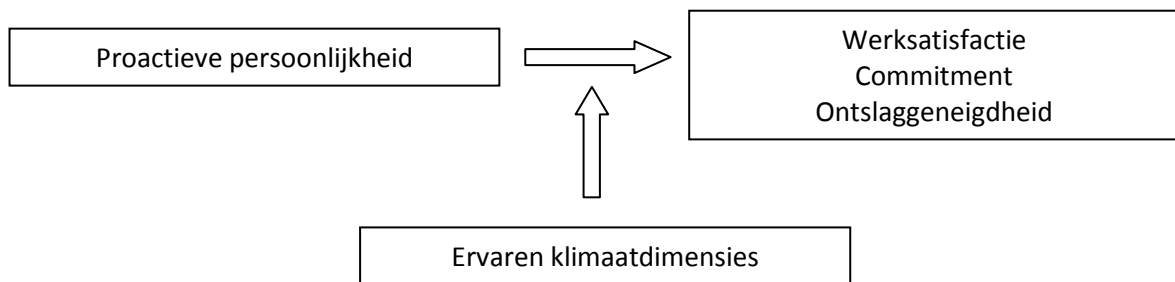
Individueen zijn geen passieve ontvangers, maar kunnen direct de huidige situatie veranderen. Proactieve persoonlijkheid kan gedefinieerd worden als het geloof in eigen mogelijkheden om situationele beperkingen weg te nemen en situationele veranderingen in gang te zetten. Proactieve individuen identificeren kansen en proberen deze te benutten, tonen initiatief, ondernemen actie en zijn volhardend in het teweeg brengen van verandering (Bateman & Crant, 1993). Binnen het huidige onderzoek wordt de vraag geadresseerd in hoeverre het klimaat een rol speelt bij de samenhang tussen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie. Ten eerste wordt onderzocht in hoeverre proactieve persoonlijkheid samenhangt met voorkeur voor klimaatdimensies. Ten tweede wordt onderzocht in hoeverre de samenhang tussen proactieve persoonlijkheid met onder andere werksatisfactie wordt gemodereerd door ervaren klimaat. Er is een significant positief verband gevonden tussen proactieve persoonlijkheid en werktevredenheid (Thomas, Whitman & Viswesvaran, 2010; Wawoe, 2010; Harvey, Blouin & Stout, 2005; Li & Crant, 2010; Erdogan en Bauer, 2005). Erdogan en Bauer (2005) hebben gevonden dat er een significant verband bestaat tussen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie alleen wanneer er sprake is van een hoge persoon -omgevingsfit. Met de persoon – omgevingsfit wordt bedoeld de overeenstemming tussen de waarden van de organisatie, de medewerker en diens collega's. Er is in eerder onderzoek een significante correlatie gevonden tussen proactieve persoonlijkheid en organisationele commitment (Joo & Lim 2009; Strauss et al, 2009). Wawoe (2010) heeft onderzocht of proactieve persoonlijkheid en ontslaggeneigdheid samenhangen, er is geen significant verband gevonden.

De resultaten van Erdogan en Bauer (2005) suggereren dat personen met een proactieve persoonlijkheid een omgeving op prijs stellen die past bij hun eigenschappen. Dit wil zeggen dat er sprake moet zijn van supplementaire fit, hiermee wordt de mate van overeenstemming bedoeld (Van Vianen, 2000). Het is nog niet bekend voor welke klimaatdimensies proactieve mensen voorkeur hebben en waar men zich het meest prettig bij voelt. Binnen het huidige onderzoek bestaat de groep respondenten uit kandidaten die door een werving en selectiekantoor geplaatst zijn op diverse posities. Er zal onderzocht worden of proactieve persoonlijkheid negatief samenhangt met de voorkeur voor regels, positief samenhangt met voorkeur voor uitdaging en onbekend samenhangt met de

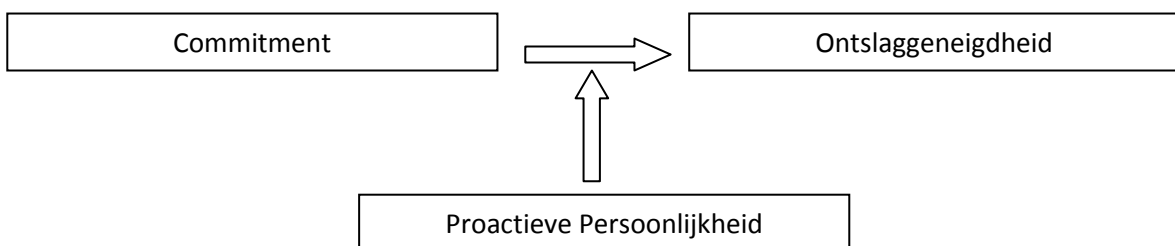
voorkeur voor prestatiedruk. Ook zal onderzocht worden in hoeverre de samenhang tussen proactieve persoonlijkheid enerzijds en werksatisfactie, commitment, ontslaggeneigdheid anderzijds gemodereerd wordt door de ervaren klimaatdimensies. De mogelijke mediatie van de klimaatdimensie ervaren uitdaging, tussen het verband proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie is ook onderwerp van onderzoek. Tot slot zal onderzocht worden of proactieve persoonlijkheid een modererend effect heeft op het verband tussen commitment en ontslaggeneigdheid.



Figuur 1: Model proactieve persoonlijkheid - klimaatdimensies



Figuur 2: Model proactieve persoonlijkheid - werksatisfactie, commitment en ontslaggeneigdheid - ervaren klimaatdimensies



Figuur 3: Model commitment - ontslaggeneigdheid – proactieve persoonlijkheid

Inleiding

Setting huidig onderzoek

Het decor van het onderzoek is een consultancy bureau gespecialiseerd in werving en selectie te Brussel, België. De groep respondenten bestaat uit kandidaten die door het werving- en selectiekantoor geplaatst zijn. Het werving- en selectie bureau heeft een groot aantal Belgische organisaties als klant. De organisaties doen een beroep op het kantoor op verschillende momenten in het werving- en selectieproces. Sommige organisaties besluiten eerst zelf te zoeken naar een geschikte kandidaat, andere organisaties besteden dit proces direct uit. Wanneer het proces direct uit wordt besteed aan het werving- en selectie kantoor, is de zoektocht naar een kandidaat meer overzichtelijk. De klant heeft namelijk nog niet de bronnen geraadpleegd waarvan het werving en selectie kantoor ook gebruik maakt. Naast het raadplegen van vacaturesites heeft het werving- en selectiekantoor ook een eigen database waar uit geput kan worden. Het werving- en selectiekantoor bestaat uit verschillende functielagen namelijk researchers, junior consultants, senior consultants, business managers en management. De researchers werken mee aan de zoektocht naar nieuwe kandidaten, zij ondersteunen de senior consultant in het vertalen van de wensen van de opdrachtgever naar een geschikte kandidaat. Vanaf de functie van senior consultant moet men ook actief op zoek naar nieuwe opdrachtgevers. Er wordt verwacht dat de senior consultants acquisitie verrichten binnen het eigen netwerk. De functies die doorgaans door het werving- en selectiebureau worden ingevuld zijn vooral van management of senior management niveau. De kandidaten zijn werkzaam bij Belgische bedrijven uit zeer veel verschillende branches. De kandidaten zijn ook uit heel België afkomstig. De kandidaten die geplaatst worden door het bureau kunnen besluiten binnen het half jaar ontslag te nemen. Het werving- en selectiebureau heeft een clause op genomen in de voorwaarde, dit kan gezien worden als een garantie regeling. Wanneer een geplaatste kandidaat binnen een half jaar na aanstelling ontslag neemt, zal het consultancybureau zorg dragen voor het vinden van een nieuwe werknemer zonder de kosten hiervoor in rekening te brengen. Ondanks de zorgvuldigheid van consultants kan het gebeuren dat het om een bepaalde reden niet klikt tussen de werkgever en de geplaatste kandidaat, wanneer dit gebeurt binnen het half jaar na plaatsing gaat de garantieregeling in.

Proactieve Persoonlijkheid

Het zoeken en benutten van kansen door proactieve medewerkers is zeer belangrijk binnen het concept proactieve persoonlijkheid. Individu met een proactieve persoonlijkheid is meer geneigd om kansen te zoeken dan individuen zonder proactieve persoonlijkheid, om de nieuwe openlijk vergaarde informatie en vaardigheden toe te passen. Bateman & Crant (1993) beweren dat personen geen passieve ontvangers zijn, maar actief zijn in het beïnvloeden van de omgeving (Bateman & Crant, 1993). Er zijn specifieke processen onderzocht waarbij de beïnvloeding van persoon op omgeving plaats vindt. Verder veronderstellen zij dat er een proces plaatsgevonden heeft op cognitief niveau waardoor de mens zijn omgeving construeert, waarneemt en evalueert. Daarnaast roept men onintentioneel reacties op bij andere personen, hierdoor wordt de sociale omgeving veranderd. Verder beweren Bateman & Crant (1993) dat de omgeving gemanipuleerd wordt en dat de mens zich inspannt om de inter-persoonlijke omgeving te vormen en te veranderen. Proactief gedrag bestaat uit het manipuleren van de sociale omgeving en de responsies van anderen te veranderen. Ook stellen zij dat men intentioneel en op een directe manier de omstandigheden kan veranderen zo wel op sociaal en niet sociaal niveau. Dit is een essentieel onderdeel van proactief gedrag (Bateman & Crant, 1993) Er zijn grote verschillen in het gebruik van manipulatietactieken door personen tussen contexten. Volgens Bateman & Crant (1993) worden personen met een proactieve persoonlijkheid niet beperkt door de omstandigheden en hebben zij effect op omgevingsverandering. Crant (2000) definieert proactieve gedrag als het nemen van initiatief in het verbeteren van huidige omstandigheden of het creëren van een nieuwe situatie. Het gaat gepaard met het ter discussie stellen van de huidige situatie in plaats van men aan te passen aan de huidige omstandigheden. Het huidige onderzoek neemt nieuwkomers in de organisatie onder de loep. Uit eerder onderzoek is gebleken dat proactieve persoonlijkheid juist een belangrijke rol speelt in het begin van de loopbaan. Proactieve houding is wenselijk om zich zo snel mogelijk aan te passen en benodigde vaardigheden aan te leren om te voldoen aan de uitdagingen van de nieuwe baan. Het is gebleken dat proactieve persoonlijkheid een gunstige invloed heeft bij deze uitdagingen (Gerhardt, Ashenbaum & Newman, 2009). Ashford & Black (1996) hebben gevonden dat nieuwkomers in een organisatie de neiging tot

proactief gedrag hebben. Namelijk het zoeken van nieuwe informatie, opbouwen van relaties en onderhandelingen ten aanzien van werkveranderingen om de aanpassing aan de organisatie te faciliteren. Nieuwkomers moeten daarnaast ook actief opzoek naar de nodige en relevante informatie die nodig is om successen te kunnen boeken. Het is ook waarschijnlijk dat medewerkers met een proactieve persoonlijkheid vasthoudend zijn ten aanzien van uitdagingen (Gerhardt et al, 2009) Proactieve mensen benaderen hun carrière op een andere manier dan niet proactieve mensen. Proactieve medewerkers kiezen en creëren een situatie waar zo goed als zeker een goede prestatie uit voort komt. Er is een grotere kans dat proactieve medewerkers aan carrièremanagement doen. Men gaat op zoek naar informatie over een functie en organisatie, men verwezenlijkt steun van anderen en men overwint obstakels die men ervaart tijdens de loopbaan (Seibert et al, 1999). Volgens Kim, Hon & Crant (2009) is proactiviteit doorslaggevend voor het succes voor zowel de organisatie als het individu.

Wawoe (2010) verwoordt proactieve persoonlijkheid op een anekdotische manier. Hij stelt dat er drie soorten typen mensen zijn namelijk: mensen zaken laten gebeuren, personen die zaken zien gebeuren en personen die zich zelf afvragen wat er gebeurd is. De medewerkers die zaken laten gebeuren zijn de mensen met proactief gedrag.

Proactieve persoonlijkheid, werksatisfactie en klimaatdimensies

Werksatisfactie beschrijft de mate van tevredenheid met een functie binnen een organisatie. Ning et al, (2010) zien een theoretische reden om te verwachten dat proactieve persoonlijkheid meer werksatisfactie teweeg brengt. Dit wordt gebaseerd op de opvatting dat proactieve individuen een voordelige situatie creëren wat de werksatisfactie in hand werkt. Men heeft inderdaad een significant verband gevonden tussen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie. Is er gebleken dat proactieve individuen meer tevreden zijn met hun werk omdat deze medewerkers obstakels wegnemen die tevredenheid in de weg staan (Erdohan & Bauer, 2005). Daarnaast zijn proactieve personen meer tevreden op het werk wanneer de voorkeur voor klimaat overeen komt met het klimaat van de organisatie. Men kan zich afvragen of een individu met een voorkeur voor uitdaging ook een terecht komt in een organisatie die veel uitdaging biedt. Hierbij gaat het om de fit, dat wil zeggen dat de voorkeur van een individu over een komt met hetgene dat de organisatie kan bieden. De fit tussen de voorkeur van een individu en de waarden van de organisatie worden

geassocieerd met verschillende uitkomsten zoals langer dienstverband, organisationele commitment en betere werkprestaties (van Vianen 2000). Een overeenstemming tussen organisatie en persoon ontstaat wanneer een van de twee voldoet aan de behoefte van de ander, wanneer de organisatie en de persoon fundamentele karakteristieken delen of beiden.

Het attraction – selection – attrition model van Schneider (1987) beschrijft het mechanisme van wederzijds aanpassen van de organisatie en de persoon. Personen worden niet willekeurig over organisaties verdeeld, maar kiezen deze zelf. Dit selectieproces kent meerdere stappen. Allereerst vinden verschillende individuen verschillende organisaties aantrekkelijk. Ten tweede worden de individuen aan genomen die eigenschappen hebben, die bij de organisatie passen. Van Vianen (2000) beschrijft verschillende soorten fit. Ten eerste bestaat er aanvullende fit. Dit vindt plaats wanneer een individu karaktereigenschappen bezit die het zelfde zijn als die van andere medewerkers in de organisatie. Ten tweede kan er ook sprake zijn van complementerende fit, hiervan is sprake wanneer de medewerker beschikt over eigenschappen die nog niet aanwezig zijn binnen de organisatie. French, Caplan en Harrison (1982) beschrijven nog twee andere perspectieven, namelijk de supplies – value perspective, deze fit ontstaat wanneer de behoefte van de medewerker wordt bevredigd door de organisatie. Daarnaast wordt ook de demands and abilities perspective beschreven dit wil zeggen dat er persoon en organisatie fit ontstaat wanneer een medewerker vaardigheden en kwalificaties heeft die tegemoet komen aan de eisen van de organisatie. In de studie van Vianen (2000) worden de supplies – values en de supplementary perspectief samen gevoegd. Van Vianen (2000) belicht ook de klimaatdimensie voorkeur voor regels. Ze schrijft hier over dat elk individu een andere voorkeur voor regels heeft. Medewerkers met behoefte aan weinig regels zijn meer ontslaggeneigd dan medewerkers met behoefte aan veel regels (van Vianen, 2000). Men kan bijvoorbeeld te veel regels hanteren binnen de organisatie waarbij medewerkers niet goed functioneren. Hetzelfde kan gelden voor uitdaging, wellicht kan een organisatie niet voldoen aan behoefte die medewerkers hebben op dit gebied. De vraag heerst in hoeverre zullen voorkeur en aanwezig klimaatdimensies samen voorspellen of iemand wel of niet tevreden zal zijn.

Binnen het huidige onderzoek is de vraag gerezen in hoeverre er een samenhang is tussen proactieve persoonlijkheid en de klimaatdimensies voorkeur voor regels, uitdaging en

prestatiedruk. Proactieve personen zien kansen en benutten deze. Daarnaast vormen proactieve mensen hun omgeving en beïnvloeden daarmee anderen. Vermoedelijk hebben mensen met een proactieve persoonlijkheid ruimte nodig om de eigen situatie te kunnen inrichten. Wanneer er sprake is van veel regels op de werkvloer, zullen zij vermoedelijk minder tevreden zijn en is men wellicht geneigdheid om op te stappen. Het zelfde geldt vermoedelijk voor de klimaatdimensie uitdaging. Wellicht is een geplaatste kandidaat proactief, maar krijgt hij niet de ruimte om de proactiviteit uit te oefenen. Ook wordt er verwacht dat proactieve persoonlijk samenhangt met de klimaatdimensie voorkeur voor prestatiedruk. De richting van het verband kan nog niet voorspeld worden.

Naar aanleiding van de onderzoeken kan er gezegd worden dat proactieve persoonlijkheid positieve gevolgen kan hebben mits er een fit is tussen de persoon en de organisatie in de vorm van de klimaatdimensies. Op grond van eerder onderzoek zijn de volgende hypothesen geformuleerd.

- 1a. Proactieve persoonlijkheid hangt negatief samen met voorkeur voor regel.
- 1b. Proactieve persoonlijkheid hangt positief samen voorkeur voor uitdaging.
- 1c. Proactieve persoonlijkheid hangt samen met prestatiedruk, richting van het verband onbekend.
- 2a. De samenhang tussen proactieve persoonlijkheid enerzijds en werksatisfactie anderzijds zal negatiever zijn naar mate er meer regels aanwezig zijn.
- 2b. De samenhang tussen proactieve persoonlijkheid enerzijds en werksatisfactie anderzijds zal positiever zijn naar mate er meer uitdaging aanwezig is.
- 2c. De samenhang tussen proactieve persoonlijkheid enerzijds en werksatisfactie anderzijds zal beïnvloed worden door de mate van prestatiedruk aanwezig. Richting niet bekend.

Proactieve persoonlijkheid en commitment en ontslaggeneigdheid

Organisationele commitment biedt een basis voor inzicht in de ontwikkeling van de binding tussen individu en organisatie (Cuskelly & Boag, 2001). Met commitment wordt bedoeld de mate van binding met, en identificatie van de medewerker met de organisatie. Commitment bestaat volgens Porter (et al, 1974) uit drie factoren namelijk: een sterk geloof in, en accepteren van de doelen en waarden van de organisatie. Daarnaast ook de bereidheid van de medewerker zich aanzienlijk in te spannen voor de organisatie en een aanmerkelijke

behoefte om werkzaam te blijven bij een organisatie. Organisationele commitment is niet alleen een indicatie van de mate van een effectieve band, maar is ook van invloed op de bereidwilligheid om bij de organisatie te blijven (Lim & Joo, 2009). Lim & Joo beschrijven commitment als gevoelens van een individu jegens de organisatie als geheel, het is een psychologische band dat een medewerker heeft met de organisatie. Commitment kan opgevat worden als een evaluatie van de werknemer van de werksituatie waardoor er een band tussen werknemer en organisatie ontstaat. Binnen het huidige onderzoek staat proactieve persoonlijkheid centraal en wordt er naar gestreefd significante verbanden te leggen tussen proactieve persoonlijkheid en verschillende variabelen waaronder commitment. Proactieve medewerkers zijn geneigd om kansen te benutten en de eigen situatie in te richten. De nadruk ligt op het succesvol invulling geven aan kansen. Het vermoeden rijst dat dit ook goed is voor de organisatie, anders kan men niet stellen dat de kansen succesvol zijn benut en dat er resultaten behaalt zijn. Men kan zich afvragen of proactieve medewerkers ook committed zijn en de organisatie willen dienen om de kansen überhaupt te kunnen identificeren. Het vermoeden binnen het huidige onderzoek bestaat dat commitment en proactieve persoonlijkheid positief samenhangen, dit is onderzocht en bewezen door Lim en Joo (2009). Nu is gebleken dat wanneer er sprake is van commitment bij individuen, er minder sprake is van ontslaggeneigdheid (Cuskelly & Boag, 2001) Nu kan men zich afvragen of de neiging tot ontslag nog minder is, wanneer de medewerker beschikt over een proactieve persoonlijkheid. Dit vermoeden is gerezen doordat Lim & Joo (2009) bewezen hebben dat proactieve persoonlijkheid positief samenhangt met commitment. Medewerkers met een proactieve persoonlijkheid zijn meer committed dan niet proactieve medewerkers. Men kan zich afvragen of de kans kleiner is dat men ontslag neemt. Ontslaggeneigdheid wordt gezien als de voorgenomen beweging van individuen uit een organisatie. Men prefereert gebruik te maken van de variabele ontslaggeneigdheid in plaats van alleen ontslag, dit laatste heeft binnen eerdere onderzoeken meerdere meetproblemen gegeven. Men heeft geconcludeerd dat de geneigdheid tot het verlaten van de onderneming de voornaamste voorspeller is voor het daadwerkelijk vrijwillig verlaten van de organisatie (Fishbein en Ajzen, 1977). Dit impliceert dat het cognitieve proces van ontslaggeneigdheid een belangrijke voorspeller is voor het daadwerkelijke vertrek bij de organisatie (Coomber & Barribal, 2007).

Het vrijwillig uittreden van essentiële medewerkers wordt als ongunstig voor organisaties beschouwd zowel op het gebied van vervangingskosten als werkverstoring (Hellman, 1997). Allen, Weeks & Moffitt, (2005) beweren dat proactieve medewerkers actief trachten de huidige situatie te veranderen en verbeteren, voordat men besluit om te organisatie te verlaten. Daarnaast beweren zij dat het zo kan zijn dat proactieve medewerkers minder geneigd zijn om te vertrekken en juist actie ondernemen wanneer deze intentie ontstaat. Men kan zich afvragen of ontslaggeneigdheid bij proactieve medewerkers minder is, wanneer men een zich goed voelt binnen een organisatie en een fit voelt met de waarde. Men kan zich dus afvragen of commitment van invloed is op deze relatie.

Naar aanleiding van de overwegingen ten aanzien van proactieve persoonlijkheid, commitment en ontslaggeneigdheid zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

3. Proactieve persoonlijkheid en commitment hangen positief significant met elkaar samen.
- 4a. De samenhang tussen proactieve persoonlijkheid enerzijds en commitment anderzijds zal negatiever zijn naar mate er meer regels aanwezig zijn.
- 4b. De samenhang tussen proactieve persoonlijkheid enerzijds en commitment anderzijds zal positiever zijn naar mate er meer uitdaging aanwezig is.
- 4c. De samenhang tussen proactieve persoonlijkheid enerzijds en commitment anderzijds zal beïnvloed worden door de mate van prestatiedruk aanwezig. Richting niet bekend.
5. Er wordt een interactie effect verwacht tussen proactieve persoonlijkheid en commitment in de predictie van ontslaggeneigdheid.

Samenvatting hypothesen

Allereerst wordt er een hypothese geformuleerd over de samenhang tussen proactieve persoonlijkheid en de voorkeur voor klimaatdimensies regels, uitdaging en prestatiedruk. Er wordt een negatief verband verwacht met regels, positief verband verwacht met uitdaging en met prestatie een onbekende richting. Bij hypothese twee wordt er verwacht dat er een interactie effect bestaat tussen de ervaren klimaatdimensies en proactieve persoonlijkheid bij de predictie van werksatisfactie. Bij hypothese drie wordt er gesteld dat proactieve persoonlijkheid en commitment positief met elkaar samenhangen. Er wordt gesteld bij hypothese 4 dat er een interactief bestaat tussen proactieve persoonlijkheid en de

klimatekensies in de predictie van commitment. Tot slot wordt er gesteld dat er een interactie bestaat tussen proactieve persoonlijkheid en commitment in de predictie van ontslaggeneidheid.

Methode

Participanten en procedure

In 2010 en 2011 is er een vragenlijst gedistribueerd van 69 items onder 50 personen, die geplaatst zijn bij organisaties door een werving en selectie bureau. De organisaties waar de kandidaten geplaatst zijn, liggen in heel België. De vragenlijst is per email gedistribueerd en de kandidaten hebben de vragenlijst ingevuld en per email weer terug gestuurd. In totaal hebben 50 kandidaten de vragenlijst ingevuld terug gestuurd er zijn 300 personen benaderd zowel per email als telefoon. De steekproef bestond uit 12 vrouwen en 38 mannen. De gemiddelde leeftijd van de vrouwen is 28 met een standaarddeviatie van 5.07 en de gemiddelde leeftijd van de mannen is 37 met een standaarddeviatie van 8.72. De kandidaten zijn allemaal tussen januari en september 2010 bij de organisaties geplaatst.

Tabel 1: *Gegevens participanten*

	N	SD
Geslacht		
Man	38	8.72
Vrouw	12	5.07
Leeftijd		
Man	37.4	
Vrouw	28.9	
Leidinggevende		
Man	18	
Vrouw	4	
Niet leidinggevende		
Man	20	
Vrouw	8	
Rol in organisatie		
<i>Sales</i>		
Man	12	
Vrouw	2	
<i>Marketing</i>		
Man	7	
Vrouw	3	
<i>Human resources</i>		
Man	4	
Vrouw	6	
<i>Financiën</i>		
Man	7	
Vrouw	2	
<i>Technisch</i>		
Man	8	
Vrouw	1	

Metingen van variabelen

Proactieve Persoonlijkheid

De variabele Proactieve Persoonlijkheid is gemeten de hand van 12 items van (De Vries, 2008). Een voorbeeld item is: 'Ik creëer altijd kansen voor mezelf'. De items werden gescoord door een zeven-punts-schaal, lopend van (1) volkomen onjuist tot (7) volkomen juist. De Cronbachs alpha bedroeg een waarde van .83, de interne consistentie was bevredigend.

De klimaatdimensies voorkeur en ervaren regels, uitdaging en prestatiedruk.

De klimaatdimensies zijn gemeten aan de hand van 18 items van Van Vianen en ten Bruggecate (1995). Een voorbeeld item van voorkeur voor regels is: 'Ik kan het best functioneren in een organisatie waarin vaste procedures gevolgd worden'. Een voorbeeld item voor ervaren regels is: 'Ik werk nu in een organisatie waar er duidelijke procedures worden gevolgd'. Ook zijn er items over voorkeur en ervaren uitdaging. Een voorbeeld item over voorkeur voor uitdaging is: 'Ik kan het beste functioneren in een organisatie waarin uitdagingen worden aangegaan'. Een voorbeelditem van ervaren uitdaging is: 'Ik werk nu in een organisatie waar medewerkers gericht zijn op vernieuwing'. Tot slot zijn er ook items opgenomen over voorkeur en ervaren prestatiedruk. Een voorbeeld item van voorkeur voor prestatiedruk is: 'Ik werk nu in organisatie waarin sprake is van prestatiedruk'. Een voorbeeld item over ervaren prestatiedruk is: 'Ik werk nu in een organisatie waarin de nadruk ligt op willen uitmunten'.

De items werden gescoord door een vijf-punts-schaal, lopend van (1) geheel oneens tot (5) geheel eens. De interne consistentie van de items is voldoende, de waarde van de Cronbachs alpha is .68.

Werksatisfactie

De uitkomstvariabele werksatisfactie is gemeten aan de hand van vier items van De Jong, Van Der Velde en Jansen (2001). De items zijn gescoord aan de hand van een vijf-punts-schaal. Een van de vragen luidt: Ik ben tevreden met mijn werk. De Cronbachs alpha bedroeg een waarde van .95, de interne consistentie is hoog.

Commitment

Commitment is met 4 items van Stoker, Looise, Fisscher en De Jong (2001) gemeten. De items zijn oorspronkelijk afkomstig van Mowday, Steers en Porter (1979). De items zijn gescoord aan de hand van een vijf-punts-schaal. Een voorbeeld vraag is: Ik ervaar de problemen van de organisatie waar ik werkzaam ben als mijn eigen problemen. De Cronbachs alpha is berekend en heeft een waarde van .73, de interne consistentie is bevredigend.

Ontslaggeneigdheid

Tot slot is de variabele ontslaggeneigdheid gemeten aan de hand van drie items van Wawoe (2010) en gescoord met een vijf-punts-schaal. Een voorbeeldvraag is: Ik denk er op dit moment ernstig over om mijn organisatie te verlaten. De Cronbach's alpha had een waarde van .88, de interne consistentie is hoog.

Analyse

Het beantwoorden van de hypothesen is op drie verschillende manieren gedaan. Er is aan de hand van correlationeel onderzoek onderzocht of er significante verbanden bestonden tussen variabelen. Daarnaast is er ook gekeken of er sprake was van een medierend effect van een derde variabele op het verband tussen twee andere variabelen. Tot slot is er onderzocht of er sprake was van een interactie effect tussen variabelen door middel van een multi-pele regressie analyse.

Resultaten

De resultaten van de hypothesen die getest zijn, zullen gerapporteerd worden in verschillende delen. Allereerst zullen de correlaties tussen de variabelen worden beschreven. Vervolgens zullen de medieerende effecten worden belicht en tot slot zullen de interactie effecten worden gerapporteerd.

Correlaties

De verbanden tussen de studiev variabelen worden gepresenteerd in tabel 2.

Tabel 2: *Pearson's product-moment correlaties van de variabelen*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Proactieve persoonlijkheid	1.00									
2.Voorkeur regels	.21*	1.00								
3. Aanwezige regels	-.08	.35**	1.00							
4. Voorkeur uitdaging	.42**	.10	-.14	1.00						
5. Aanwezige uitdaging	.34**	.13	.10	.31*	1.00					
6. Voorkeur prestatiedruk	.34	.11	-.23*	.24**	.07	1.00				
7. Aanwezige prestatiedruk	.19	.23*	.03	.27*	.29*	.17	1.00			
8. Werksatisfactie	.14	.03	.05	.19	.44**	-.06	-.13	1.00		
9. Commitment	.28*	.03	.17	.04	.54**	.01	-.04	.67**	1.00	
10. Ontslaggeneigdheid	.01	-.09	-.22*	.01	-.40**	.17	.06	-.59**	.54**	1.00

** p<.01 (tweezijdig getoetst); * p<0.05 (eenzijdig getoetst); de correlaties zijn berekend op grond van 50 respondenten

Tabel 3: *Gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen.*

	Gemiddelden	SD
Proactieve persoonlijkheid	5.365	2.290
Voorkeur regels	2.290	.935
Aanwezige regels	2.933	.959
Voorkeur uitdaging	4.233	.544
Aanwezige uitdaging	3.380	.814
Voorkeur prestatiedruk	3.480	.647
Aanwezige prestatiedruk	3.447	.900
Werksatisfactie	4.560	.898
Commitment	3.270	.629
Ontslaggeneigdheid	5.720	3.283

Verbanden proactieve persoonlijkheid en de klimaatdimensies

Verwacht werd dat proactieve persoonlijkheid negatief zou samen hangen met voorkeur voor regels. Naar aanleiding van de resultaten blijkt dat de verwachting niet is uitgekomen.

De correlatie tussen proactieve persoonlijkheid en de klimaatdimensie voorkeur voor regels is eenzijdig getoetst en hangen samen met een correlatie van ($r=.21$, $p =.136$) echter dit verband is niet significant. Proactieve Persoonlijkheid en ervaren regels hangen niet samen ($r = -.08$, $p = .567$), hoewel verwacht was dat er een negatieve samenhang zou zijn, deze correlatie is tweezijdig getoetst. Ook is de samenhang getoetst tussen proactieve persoonlijkheid en de klimaatdimensie voorkeur voor uitdaging. Zoals verwacht is er een significant positief verband gevonden tussen de twee variabelen met een correlatie van ($r =.42$, $p =.003$). Deze correlatie is tweezijdig getoetst.

Ook is er een significant verband gevonden tussen proactieve persoonlijkheid en aanwezige uitdaging ($r=.34$, $p = .016$) ook dit was verwacht. Ook deze correlatie is tweezijdig getoetst. Het was nog niet mogelijk om een uitspraak te doen over het verband tussen proactieve persoonlijkheid en voorkeur voor prestatiedruk. Uit de analyse is gebleken dat de variabelen significant positief samenhangen met een correlatie van ($r = .34$, $p = .015$) dit verband is eenzijdig getoetst. Ook de klimaatdimensie aanwezige prestatiedruk hangt positief samen met proactieve persoonlijkheid met een correlatie van ($r= .19$, $p = .182$) maar is niet significant. Dit verband is twee-zijdig getoetst.

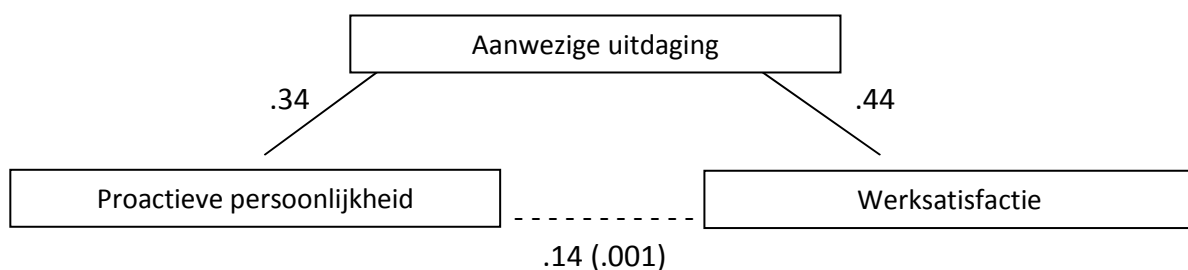
Verbanden proactieve persoonlijkheid en uitkomst variabelen

Verwacht wordt dat proactieve persoonlijkheid en werktevredenheid significant positief met elkaar samenhangen. Er is echter een positief maar niet significant verband gevonden tussen de twee variabelen ($r =.14$, $p = .325$)

Verwacht wordt dat proactieve persoonlijkheid positief samenhangt met commitment, de correlatie was ($r=.28$, $p =.001$) Er wordt ook verwacht dat proactieve persoonlijkheid negatief correleert met ontslaggeneigdheid. Uit de analyse blijkt dat er geen significante correlatie bestaat tussen de twee variabelen.

Klimaatdimensie 'ervaren uitdaging' als mediator

Explorierend wordt er gekeken naar aanwezigheid van een medieerend effect door ervaren uitdaging op het verband tussen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie. Er is allereerst aan de hand van correlationeel onderzoek gekeken of de variabelen onderling significante verbanden vertoonden, dit is een voorwaarde wanneer men een mediatie effect wil berekenen. Tussen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie was er sprake van een marginale significantie, de andere combinaties tussen de variabelen waren wel significant. Ondanks dat er een marginale significantie was gevonden tussen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie is er gekozen voor het analyseren van een mediatie effect. Ontdekt is dat de klimaatdimensie ervaren uitdaging een mediator effect heeft op de relatie tussen de variabelen proactieve persoonlijkheid en werktevredenheid. Wanneer de klimaatdimensie ervaren uitdaging meegenomen werd in de analyse verdween het verband tussen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie, er was sprake van volledige mediatie. Dit wil zeggen wanneer medewerkers met een proactieve persoonlijkheid geen of weinig uitdaging ervaren er geen sprake is van werksatisfactie.



Figuur 4: Medieerend effect van de klimaatdimensie ervaren uitdaging in de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie.

Interactie effecten bij de predictie van werksatisfactie

Bij de eerste drie hypothesen was de vraag of er een correlatie bestond tussen twee variabelen. Er is onderzocht of er een verband bestaat tussen proactieve persoonlijkheid en voorkeur klimaatdimensies. Er is een significante correlatie gevonden tussen proactieve persoonlijkheid en ervaren uitdaging. Nu zijn er ook hypothesen geformuleerd met een interactie effect. Op grond van hypothese vier werd er verwacht dat er een interactie effect

is tussen proactieve persoonlijkheid en ervaren klimaatdimensies bij de predictie van werksatisfactie. Allereerst is er geanalyseerd of het interactie effect tussen proactieve persoonlijkheid en ervaren regels, werksatisfactie voorspelt. Uit de analyses bleek dat er geen sprake is van een significant interactie effect tussen aanwezige regels en proactieve persoonlijkheid bij de predictie van werksatisfactie. In tabel 4 zijn de resultaten weer gegeven.

Tabel 4: *Proactieve persoonlijkheid en aanwezige regels in de predictie van werksatisfactie*

	Beta	P	R^2 Change	F Change	sig.
Model 1					
PP	.147	.315			
RegAan	.058	.692			
			.024	.566	.572
Model 2					
PPXRegAan			.014	.684	.412

Er is geen significant interactie effect gevonden tussen proactieve persoonlijkheid en ervaren uitdaging in de voorspelling van werksatisfactie. In tabel 5 zijn de resultaten.

Tabel 5: *Proactieve persoonlijkheid en aanwezige uitdaging in de predictie van werksatisfactie*

	Beta	P	R^2 Change	F Change	Sig.
Model 1					
PP	-.009	.947			
UitAan	.445	.001			
			.195	5.694	.006
Model 2					
PPXUitAan			.006	.340	.562

Ook is er geen significant interactie effect gevonden tussen proactieve persoonlijkheid en ervaren prestatiedruk bij de predictie van werksatisfactie. In tabel 6 zijn de resultaten weergegeven.

Tabel 6: *Proactieve persoonlijkheid en aanwezige prestatiedruk in de predictie van werksatisfactie*

	Beta	P	R^2 Change	F Change	Sig.
Model 1					
PP	.174	.236			
PresAan	.167	.256			
			.047	1.160	.322
Model 2					
PPXPresAan			.006	.274	.603

Interactie effecten bij de predictie van commitment

Nu is er een significante correlatie gevonden tussen proactieve persoonlijkheid en commitment. Allereerst is onderzocht of proactieve persoonlijkheid en klimaatdimensie ervaren regels, commitment voorspelt. Er is geen significant interactie effect gevonden. De resultaten zijn weergegeven in tabel 7.

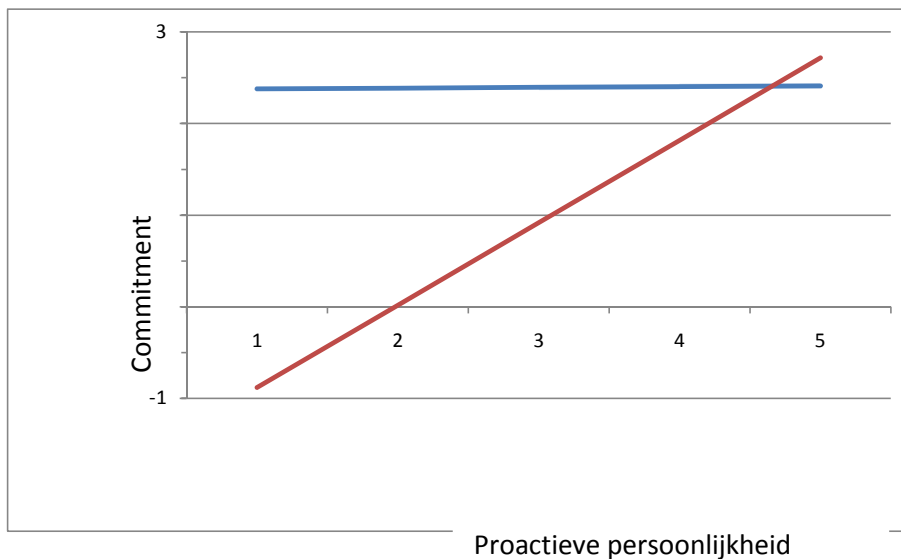
Tabel 7: *Proactieve persoonlijkheid en aanwezige regels in de predictie van commitment*

	Beta	P	R^2 Change	F Change	Sig.
Model 1					
PP	.293	.039			
PresAan	.195	.164			
			.114	3.031	.058
Model 2					
PPXPresAan			.001	.050	.824

Ten tweede is onderzocht of proactieve persoonlijkheid en de klimaatdimensie ervaren uitdaging, commitment voorspelt. Er is een significant interactie effect gevonden. De resultaten zijn weer gegeven in tabel 8.

Tabel 8: *Proactieve persoonlijkheid en aanwezige uitdaging in de predictie van commitment*

	Beta	P	R ² Change	F Change	Sig.
Model 1					
PP	.107	.415			
PresAan	.499	.000			
			.297	9.729	.000
Model 2					
PPXPresAan			.065	4.664	.036



Figuur 5: *Interactie-effect tussen proactieve persoonlijkheid en aanwezige uitdaging in de predictie van commitment. NB: de regressielijnen zijn volledig weergegeven terwijl het merendeel van de respondenten boven de 3.5 heeft gescoord.*

Ten derde is onderzocht of proactieve persoonlijkheid en de klimaatdimensie prestatiedruk, commitment voorspellen. Er is geen significant interactie effect gevonden. De bevindingen zijn weergegeven in tabel 9.

Tabel 9: *Proactieve persoonlijkheid en aanwezige prestatiedruk in de predictie van commitment*

	Beta	P	R^2 Change	F Change	Sig.
Model 1					
PP	.295	.043			
PresAan	-.097	.497			
			.086	2.203	.122
Model 2					
PPXPresAan			.012	.620	.435

Tot slot is onderzocht of de interactie tussen proactieve persoonlijkheid en commitment, ontslaggeneigdheid voorspelt. Er is geen significant interactie effect gevonden. De resultaten zijn weergegeven in tabel 10.

Tabel 10: *Proactieve persoonlijkheid en commitment in de predictie van ontslaggeneigdheid*

	Beta	P	R^2 Change	F Change	Sig.
Model 1					
PP	.173	.175			
PresAan	-.585	.000			
			.316	10.877	.000
Model 2					
PPXPresAan			.002	.103	.750

Discussie

Met het huidige onderzoek is beoogd een antwoord te vinden op de rol van klimaatsvoorkeur van medewerkers met proactieve persoonlijkheid. Het was de vraag of in hoeverre persoon met een proactieve persoonlijkheid een voorkeur heeft voor regels, uitdaging en prestatiedruk. Uit dit onderzoek blijkt dat proactieve personen behoefte hebben aan regels. Terwijl de hypothese juist luidde dat dit niet het geval zou zijn. Ook is gebleken dat proactieve personen een voorkeur hebben voor uitdaging. Dit was ook verondersteld. Daarnaast is uit het onderzoek voort gekomen dat proactieve personen ook voorkeur hebben voor prestatiedruk. Van te voren was niet te voorspellen of proactieve personen wel of juist niet voorkeur hadden voor prestatiedruk. Concluderend kan er gezegd worden dat proactieve persoonlijkheid positief samenhangt met de voorkeur voor klimaatdimensies. Binnen het huidige onderzoek was er ook belangstelling voor een mogelijk verband tussen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie. Uit de analyse is gebleken dat proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie marginaal met elkaar samenhangen. Naar aanleiding van de analyses kan er gezegd worden dat proactieve medewerkers tevreden zijn, er was namelijk sprake van een marginale significantie tussen de variabelen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie. Proactieve persoonlijkheid is niet zo sterk verbonden met werksatisfactie in het huidige onderzoek vergeleken met eerdere onderzoeken. Wel kan geconcludeerd worden dat proactieve personen committed zijn, er was namelijk sprake van een significant verband. Nu is echter explorerend gekeken of de klimaatdimensie ervaren uitdaging de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie beïnvloed. Er is onderzocht in hoeverre mogelijk verband tussen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie gemediteerd zou worden door de klimaatdimensie ervaren uitdaging. Bij toevoeging van de klimaatdimensie ervaren uitdaging was de marginale samenhang volledig verdwenen tussen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie.

Uit deze analyse kan geconcludeerd worden dat proactieve personen zonder ervaren uitdaging niet tevreden zijn. Ervaren uitdaging heft de relatie op tussen proactieve persoonlijkheid en werksatisfactie.

Binnen het huidige onderzoek zijn er ook zijn er ook hypothesen opgesteld die niet zijn uitgekomen. Er is bijvoorbeeld geen negatief significant verband gevonden tussen proactieve persoonlijk en de voorkeur voor regels en dat was wel verondersteld. Er juist een

positief significant verband uit voort gekomen. Binnen het huidige onderzoek was er niet alleen nieuwsgierigheid naar de directe samenhang, maar ook juist naar interactie effecten. Er was verondersteld dat er een interactie effect zou bestaan tussen proactieve persoonlijkheid en de klimaatdimensies in de predictie van werksatisfactie, hier is geen significant interactie effect uit voort gekomen. Verder was veronderstelt dat er een interactie effect zou bestaan tussen proactieve persoonlijkheid en de klimaatdimensies in de predictie van commitment. Er is geen significant interactief effect gevonden tussen proactieve persoonlijkheid en ervaren regels, ook niet tussen proactieve persoonlijkheid en ervaren prestatiedruk. Tevens is veronderstelt dat er een interactie effect zou zijn tussen proactieve persoonlijkheid en commitment in de predictie van ontslaggeneigdheid ook dit is niet uitgekomen.

Bijdrage van huidig onderzoek

Het huidige onderzoek draagt bij aan de literatuur over proactieve persoonlijkheid.

Er is binnen het huidige onderzoek gevonden dat proactieve persoonlijkheid samenhangt met voorkeur en aanwezige klimaatdimensies. De samenhang tussen proactieve persoonlijkheid en voorkeur en aanwezige uitdaging is een belangrijke ontdekking binnen het huidige onderzoek. Uit de samenhang tussen proactieve persoonlijkheid en voorkeur voor uitdaging kan geconcludeerd worden dat medewerkers met een proactieve persoonlijkheid het niet alleen prettig vinden in een omgeving met veel uitdaging, maar ook zelf deze uitdaging creëren. Dit betekent dat er kansen worden gecreëerd en dat medewerkers met een proactieve persoonlijkheid in staat zijn de eigen situatie in te richten. Tot vol kort beweerden Bateman en Crant (1993) dat individuen met een proactieve persoonlijkheid kansen identificeren en benutten daarnaast initiatief tonen, actie ondernemen en volhardend zijn in het teweeg brengen van verandering. Echter was dit een bewering en was er nog geen wetenschappelijk bewijs. Het huidige onderzoek verstrekt het wetenschappelijk bewijs dat individuen met een proactieve persoonlijkheid daadwerkelijk uitdagingen prettig vinden en zelf creëren. Er is explorierend gekeken of aanwezige uitdaging een voorwaarde is voor tevredenheid van medewerkers met een proactieve persoonlijkheid, gebleken is dat dit het geval is. Het heeft nog een voordeel wanneer een persoon met een proactieve persoonlijkheid in een omgeving verkeerd met veel uitdaging. Een proactief persoon is namelijk meer committed aan de organisatie wanneer er sprake is van uitdaging.

Men kan zich afvragen hoe een individu met een proactieve persoonlijkheid functioneert wanneer men in een omgeving verkeert waar men zich niet prettig bij voelt. Bijvoorbeeld in een omgeving zonder uitdaging. Uit het huidige onderzoek is gebleken dat dit een terechte vraag is. Wanneer er namelijk geen aanwezig uitdaging is blijkt een individu met een proactieve persoonlijkheid niet tevreden en niet committed, er valt te betwijfelen of er dan sprake is van goed functioneren.

Individueen met een proactieve persoonlijkheid kunnen heel waardevol zijn, voor de organisatie mits men een klimaat schept die bij hen past.

Tekortkomingen onderzoek

Er geldt hoe groter de steekproef hoe beter schattingen zijn gebaseerd op een steekproef die de werkelijke waarde in de populatie benaderen. Binnen het huidige onderzoek zijn er drie honderd respondenten benaderd voor het invullen van de vragenlijst, vijftig respondenten hebben de vragenlijst ingevuld. Dit is een kleine populatie en men kan zich afvragen of de steekproef de populatie kan vertegenwoordigen. Bij een grotere steekproef zou er misschien sprake zijn geweest van andere correlaties. Er zijn binnen het huidige onderzoek geen significante interactie effecten gevonden tussen proactieve persoonlijkheid en de klimaatdimensies in de predictie van werksatisfactie. Wellicht kan de oorzaak liggen bij de kleine steekproef. Men kan zich daarnaast afvragen de steekproef de populatie vertegenwoordigt. Vijftig van de driehonderd mensen heeft gereageerd. Zijn de vijftig respondenten niet juist de proactieve mensen die actie ondernemen en meer geneigd zijn tot het invullen van de vragenlijst. De klimaatdimensies ervaren regels, ervaren uitdaging en prestatiedruk zijn belangrijk binnen het huidige onderzoek. Nu is er wel onderzocht of de klimaatdimensies een modererend effect hebben op de relatie tussen proactieve persoonlijkheid in de predictie van ontslaggeneigdheid. Men kan zich ook afvragen of er bijvoorbeeld een maximale mate van uitdaging is waar proactieve mensen aan bloot gesteld kunnen worden. Dat wanneer er te veel uitdaging is men niet meer tevreden is. Dit komt niet voort uit het onderzoek en zou waardevol kunnen zijn in de praktijk.

Vervolg onderzoek

In het huidige onderzoek is geen aandacht besteed aan de baankarakteristieken. Nu is dat voor medewerkers wel belangrijk. Naar alle waarschijnlijkheid kiest een toekomstige

medewerker de baan vanwege de werkzaamheden en het gebruik kunnen maken van de eigen vaardigheden. Men kan zich afvragen of de interactie tussen proactieve persoonlijkheid en skill variety, werksatisfactie voorspelt. Wellicht is een proactieve medewerker, die niet genoeg vaardigheden kan uit oefenen niet geheel tevreden. Er is een interactie effect gevonden tussen proactieve persoonlijk en de klimaatdimensie ervaren uitdaging in de predictie van commitment. Men kan zich afvragen of uitdaging ook niet te maken heeft met het kunnen inzetten van vaardigheden. Interessant vervolg onderzoek zou kunnen zijn om te kijken of er een interactie bestaat tussen proactieve persoonlijkheid en skill variety in de predictie van commitment. Wellicht is een proactieve medewerker die minder gebruik kan maken van zijn vaardigheden ook minder committed. In het huidige onderzoek is er gebruik gemaakt van 50 respondenten. Nu is er veronderstelt dat er sprake zou zijn van een interactie effecten, deze waren niet gevonden. Men kan zich afvragen of de kans groter is, dat men interactie effecten vind wanneer de steekproef groter is, dit zou een interessant vervolgonderzoek kunnen zijn.

Referenties

- Allen, D.G., Weeks, K.P., & Moffitt, K.R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of applied psychology, 90: 980-990*
- Ashford, S.J., Black, J.S. (1996) Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of applied psychology 81, 199-214**
- Bateman, T.S. & Crant, M.J., 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior, 14: 103-118*
- Cambell, D.J. 2000. The proactive employee: Managing workplace initiative. *The academie of management executive, 14: 52-66*
- Crant, M.J., 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of management, 26:435-462*
- Coomber, B. & Barrball, L.K., 2007. Impact of jobsatisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International journal of nursing studies 44: 297 - 314*
- Cuskelly, G., Boag, A., 2001. Organizational commitment as a predictor of committee member turnover among volunteer sport administrators: results of a time-lagged study. *Sport management review, 4: 65 - 86*
- Erdohan, B. & Bauer, T.N. 2005. Enhancing career benefits of employee proactive personality: the role of fit with jobs and organizations. *Personnel psychology, 58: 859-891*
- Edwards, J.R., Cooper, C.L. 1990. The person environment fit approach to stress: recurring problems and some suggested solutions. *Journal of organizational behavior, 11: 293 - 307*
- Fishbein, M., Ajzen, I., 1977. Belief, attitude, intention and behavior : An introduction in theorie and research. *Contemporary sociologie, 6: 244-245*
- French, J.R.P. Jr., Caplan, R.D. & Harrison, R.V. (1984). The mechanisms of job stress and strain. *Administrative science quaterly 89: 124 - 127*
- Gerhardt, M., Ashenbaum, B., Newman, W.R. (2009). Understanding the impact of proactive personality on job performance: The roles of tenure and self – management. *Journal of leadership & organizational studies 16; 61- 72*
- Harvey, S., Blouin, C., Stout, D. (2005). Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work. *Personality and individual differences 40, 1063-1074*

- Hellman, C.M. 1997. Jobsatisfaction and intent to leave. *The journal of social psychology* 137, 677-689
- Joo, B.K., Lim, T. 2009. The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of leadership & organizational studies*, 16: 48 - 60
- Kim, T.Y., Hon, A.H., Crant, M.J. 2009. Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Springer science+ Business media, LLC 2009*
- Li, N., Crant, M.J., Liang, J. 2010. The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of applied psychology*, 95: 395- 404
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, Z.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14: 224- 7.
- Porter, L.M., Steers, R.M., Mowday, R.T. 1974. Organizational commitment, jobsatisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59: 603 - 609
- Thomas, J.P., Whitman, D.S., Viswesvaran, C. 2010. Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of occupational and organizational psychology* 83: 275-300
- Schneider, B (1987). The people make the place. *Personnel Psychologie*, 40: 437- 453
- Seibert, S.E., Crant, M.J., Kraimer, M.L. 1999. Proactive Personality and Career Success. *Journal of applied psychology*, 84: 416-427
- Stoker, J.I., Looise, S.C., Fisser, O.A.M., De Jong, R.D. (2010). Leadership and innovation: relations between leadership characteristics and the functioning of R&D teams. *The international journal of human resource management* 12: 7, 1141-1151.
- Strauss, K., Griffin, M.A., Rafferty, A.E. 2009. Proactivity directed toward the team and organization: the role of leadership, commitment and role – breadth self – efficacy. *British journal of management* 20: 279- 291.
- Vianen. van. A.E.M. van Vianen, Bruggencate. Ten. 1995. Nieuwkomers in de organisatie. *Gedrag en organisatie*, 8, 30 -49
- Vianen. van. A.E.M. 1995. Person- Organisation fit: The match between newcomers and recruiters preferences for organizational cultures
- Vries. De., R. (2008). What are we measuring: Convergence of leadership with interpersonal and non-interpersonal personality. *Leadership* 4, 403-417.

Wawoe, K.W. 2010. Proactive personality: the advantage and disadvantage of an entrepreneurial disposition in the financial industry. *Academisch proefschrift. Ipskamp drukkers te Enschede*