

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/111772>

Please be advised that this information was generated on 2021-02-26 and may be subject to change.



Judith Semeijn



Beatrice van der Heijden

# Persoonlijkheid en loopbaansucces

Judith Semeijn & Beatrice van der Heijden

In veel studies wordt persoonlijkheid gemeten op basis van de **Big Five** persoonlijkheidstrekken, maar niet aan de hand van persoonlijkheidsprofielen (combinaties van persoonlijkheidstrekken). Uit dit onderzoek blijkt dat zo'n geïntegreerde meetwijze nuttig is voor meer inzicht in het voorspellen van loopbaansucces.

Persoonlijkheid is relatief stabiel, maar toch ook in zekere mate veranderlijk (Bleidorn, Kandler, Riemann, Spinath, & Angleitner, 2009) en blijkt van invloed op individueel loopbaansucces (Gelissen & De Graaf, 2006).

Eerder onderzoek naar de relatie tussen persoonlijkheid en loopbaansucces maakte vooral gebruik van persoonlijkheidstrekken, vaak gemeten met het Big Five model (zie bijvoorbeeld Seibert & Kraimer, 2001). Maar in ons dagelijks leven ervaren we onze persoonlijkheid veel meer in samenhangend gedrag en niet in losse trekken. Onze onderzoeksvragen luiden daarom: In hoeverre zijn, op basis van de afzonderlijke Big Five scores, bepaalde persoonlijkheidsprofielen te onderscheiden? En zijn de effecten van deze profielen op loopbaansucces anders dan die van de losse trekken? Met andere woor-

den: Hebben we er iets aan om naar profielen te kijken en zo ja, wat dan?

Onderzoekers hebben zich in het verleden al afgevraagd hoe scores op de individuele trekken van de Big Five gegroepeerd kunnen worden in betekenisvolle profielen en of deze ook replicerbaar zijn. Het blijkt van wel, getuige ook een speciale uitgave van het 'European Journal of Personality' dat hieraan gewijd was (Volume 16, 2002). Deze profielen zijn:

- De 'Aangepasten'; in sociaal opzicht vertonen zij gewenst gedrag; op de Big Five scoren ze vaak lager dan gemiddeld op neuroticisme, maar gemiddeld of bovengemiddeld op de andere dimensies;
- De 'Te-veel-controlerenden'; zij proberen overmatig de boel (emotioneel) in de hand te houden; op de Big Five scoren ze kenmerkend hoog op neuroticisme en laag op extraversie. Op de overige dimensies scoren zij overwegend gemiddeld;
- De 'Te-weinig-controlerenden'; de impulsievere mensen, die niet houden van uitstel van beloning; op de Big Five scoren zij kenmerkend laag op consciëntieusheid, alsook vaak laag op altruïsme. Op de overige dimensies scoren zij overwegend gemiddeld.

De Fruyt (2002) was één van de weinige onderzoekers die van profielen (gebaseerd op de Big Five) ook de samenhang met loopbaanuitkomsten bekeek. In afwijking op bovenstaande profielen, vond hij enerzijds 'Aangepasten' en anderzijds een groep die kenmerken had van zowel 'Te-veel-controlerenden' als ook 'Te-weinig-controlerenden', samen dus zeg maar 'Onaangepasten'. Met ons onderzoek willen we ons richten op een expliciete vergelijking van trekken en profielen, voor wat betreft hun relatie met loopbaansucces.

### **Methode van onderzoek**

Deze studie is gebaseerd op een steekproef van 294 Nederlandse werknemers van een *multinational* (de respons was 91.8%), waarvan het overgrote deel (82.7%) man is. De respondenten hebben de Nederlandse vertaling van het *NEO Five Factor* instrument ingevuld (Hoekstra, Ormel, & De Fruyt, 1996). Op basis van de ruwe scores op

### **Big Five**

- Neuroticisme
- Extraversie
- Altruïsme
- Openheid voor nieuwe ervaringen
- Consciëntieusheid

de persoonlijkheidstrekken werden de respondenten gegroepeerd volgens de clusteranalytische procedures zoals toegepast door De Fruyt (2002) en Asendorpf en collega's (Asendorpf, 2003; Asendorpf, Ostendorf, Borkenau, & Van Aken, 2001). Omdat de clusteroplossingen met twee en drie clusters statistisch gezien het beste waren, keken we vooral naar de inhoudelijke betekenis van deze, en constateerden dat ze sterk leken op welke De Fruyt (2002) gevonden had. Zo was er een cluster dat een 'wenselijk' profiel voorstelt en waarin men relatief hoog scoort op alle trekken met uitzondering van neuroticisme, waar men dan juist relatief laag op scoort. Daarnaast vonden we een cluster dat een 'onwenselijk' profiel voorstelt, omdat men in dit cluster relatief hoog scoort op neuroticisme en relatief laag op alle andere trekken. Ten slotte vertoonde het derde gevonden cluster een 'vlak' profiel, net zoals in de studie van De Fruyt (2002).

Voor het verklaren van loopbaansucces hebben we beide clusteroplossingen meegenomen in de verdere analyse. Het vlakke profiel in de drieclassificatie vormt dan een prima referentiecategorie waartegen we de prestaties van de andere profielen kunnen afzetten. Bij de tweeclassificatie kan het onwenselijke profiel als referentiecategorie fungeren voor het wenselijke profiel, net zoals in de studie van De Fruyt (2002).

Zoals gebruikelijk in eerder onderzoek bestudeerden we loopbaansucces met behulp van objectieve en subjectieve uitkomstmaten. Objectieve maten zijn: aantal promoties binnen de eigen organisatie en in de loopbaan als geheel (objectief hiërarchisch succes) en bruto maandinkomen in euro (objectief financieel succes). Subjectieve maten betreffen: ervaren werksucces (acht items), ervaren interpersoonlijk succes (vier items), ervaren financieel succes (drie items), ervaren hiërarchisch succes (vier items) en ervaren algemeen succes in het leven (vier items), alle

op een vijfpuntsschaal (Gattiker & Larwood, 1986) en loopbaansatisfactie (vijfpuntsschaal) (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990). Een aantal belangrijke controlevariabelen werd ook meegenomen in de analyse: hoogste opleidingsniveau (van 1 = lagere school tot 5 = Bachelor- of Mastergraad), het aantal dienstjaren bij de huidige organisatie (in jaren), geslacht en leeftijd (in jaren).

## Bevindingen voor objectief en subjectief loopbaansucces

We gebruikten lineaire regressieanalyse om de relaties tussen persoonlijkheid en loopbaansucces na te gaan. Als afhankelijke variabele werd telkens één succesmaat gebruikt. De significante effecten (+ is positief, - is negatief) voor objectief loopbaansucces staan samengevat in Tabel 1. De effecten van controlevariabelen zijn buiten beschouwing gelaten.

Zoals aangegeven in Tabel 1 laten de scores op de losse trekken van de Big Five een negatief verband zien tussen altruïsme en het aantal promoties binnen de loopbaan. Ook blijkt er een negatief verband te bestaan tussen neuroticisme en inkomen. Bij gebruikmaking van de tweecusteroplossing blijken het aantal promoties tijdens de loopbaan en het actueel bruto inkomen positief gerelateerd te zijn aan een wenselijk persoonlijkheidsprofiel (Cluster 2).

Bij gebruikmaking van de drieclusteroplossing blijkt het aantal gemaakte promoties binnen de organisatie (en niet tijdens de loopbaan), alsmede het inkomen gerelateerd te zijn aan het wenselijke profiel (Cluster 2). Verder geeft Tabel 1 aan dat er *geen* grote verschillen zijn in de verklaarde variantie (de  $R^2$ ) in het model dat gebruik maakt van losse trekken versus de modellen die gebruik maken van profielen. Voor het aantal promoties in de organisatie, bijvoorbeeld, ligt het percentage dat verklaard wordt rond de 25% (zie de  $R^2$  in Tabel 1). Dit is opmer-

	Objectief loopbaansucces		
Effecten van persoonlijkheid	Promoties in de organisatie	Promoties tijdens loopbaan	Bruto Maandinkomen
Losse trekken			
Neuroticisme			-
Extraversie			
Openheid			
Consciëntieusheid			
Altruïsme		-	
$R^2$	.251	.184	.398
Profielen			
Tweecusteroplossing*			
Cluster 2 (wenselijk)		+	+
$R^2$	.250	.179	.383
Drieclusteroplossing*			
Cluster 2 (wenselijk)	+		+
Cluster 3 (onwenselijk)			
$R^2$	.257	.160	.389

\*Bij de tweecusteroplossing is de referentiecategorie het onwenselijke profiel, bij de drieclusteroplossing het vlakke profiel

Tabel 1. Effecten van persoonlijkheid op objectief loopbaansucces

kelijk, aangezien clustering van de persoonlijkheidsdata in een beperkt(er) aantal clusters (minder variabelen, dus) in principe leidt tot een zeker verlies aan informatie en dus tot een lagere  $R^2$ . In die zin kunnen we dan ook stellen dat een eenvoudiger voorstelling van persoonlijkheidsgegevens in twee of drie relevante profielen, in ieder geval voor wat de objectieve uitkomstmaten betreft, niet tot gevolg heeft dat er aan verklarende kracht wordt ingeboet.

De bevindingen voor subjectief loopbaansucces en –satisfactie staan vermeld in Tabel 2, wederom zonder de effecten van de controlevariabelen.

Tabel 2 wijst uit dat subjectieve uitkomstmaten positief gerelateerd zijn aan consciëntieusheid en negatief aan neuroticisme. Deze twee trekken blijken beide gerelateerd aan vier van de zes uitkomstmaten, maar wel aan verschillende. Verder laat extravertie ook bij vier van de

zes uitkomsten een verband zien; overwegend positief, maar ineens negatief met ervaren financieel succes, net als voor openheid overigens. Voor de tweecusteroplossing vindt men voor alle uitkomstmaten, behalve voor financieel succes, een positief verband met het wenselijke profiel. Bij financieel succes zien we echter een negatief verband met het wenselijke profiel. Dit negatieve verband vinden we niet terug bij de driecusteroplossing. Hier zien we namelijk een (hiermee consistent) positief verband met het ‘onwenselijke’ profiel. Een opmerkelijke bevinding die juist door een vergelijking met de losse trekken duidelijk maakt hoe dit zit; blijkbaar legt het negatieve verband met openheid en extravertie hier veel gewicht in de schaal. Inhoudelijk lijkt het effect dan niet geheel onlogisch; een hogere score op openheid wordt wel vaker gerelateerd aan gerichtheid op ontwikkeling en groei (Hensel, 2010) en dat kan verklaren waarom deze medewerkers (nog) niet tevreden

Effecten van persoonlijkheid	Subjectief loopbaansucces					
	Werk-succes	Interpersoonlijk succes	Financieel succes	Hiërarchisch succes	Levenssucces	Loopbaansatisfactie
Losse trekken						
Neuroticisme	-	-			-	-
Extravertie	+		-	+	+	
Openheid			-			
Consciëntieusheid	+	+		+	+	
Altruïsme						
$R^2$	.179	.151	.112	.136	.208	.074
Profielen						
Tweecusteroplossing*						
Cluster 2 (wenselijk)	+	+	-	+	+	+
$R^2$	.104	.064	.037	.126	.084	.032
Driecusteroplossing*						
Cluster 2 (wenselijk)	+	+		+	+	
Cluster 3 (onwenselijk)	-	-	+		-	
$R^2$	.113	.081	.057	.096	.143	.035

\*Bij de tweecusteroplossing is de referentiecategorie het onwenselijke profiel, bij de driecusteroplossing het vlakke profiel

Tabel 2. Effecten van persoonlijkheid op subjectief loopbaansucces

zijn met hun huidige financiële succes.

In tegenstelling tot bij de objectieve uitkomstmaten, moeten we bij de subjectieve uitkomstmaten vaststellen dat de verklaringskracht van de modellen (de R<sup>2</sup>) met profielen wel beduidend lager is dan die voor de corresponderende modellen met trekken. Zoals blijkt uit Tabel 2 is, uitgezonderd voor hiërarchisch succes, het verschil in verklaringskracht (ten nadele van profielen) aanzienlijk. Ook wordt geconstateerd dat de modellen in redelijke mate de variantie in 'succes in het leven' verklaren (R<sup>2</sup> varieert bij benadering tussen 8.5% en 21%), maar weinig in de tevredenheid met de andere loopbaanuitkomsten. Voor loopbaansatisfactie geldt dit in het bijzonder (R<sup>2</sup> varieert daar tussen 3.2% en 7.4%).

### **Conclusies, implicaties en vervolgonderzoek**

Het doel van deze studie was om na te gaan of persoonlijkheidsprofielen op basis van Big Five scores differentieële waarde hebben als het gaat om het verklaren van loopbaansucces, ten opzichte van de losse trekken. Op basis van de verkregen resultaten kan deze vraag positief beantwoord worden. Het 'wenselijke' persoonlijkheidsprofiel liet een overwegend positief effect zien op acht van de negen door ons gebruikte (en gevalideerde) uitkomstmaten voor loopbaansucces. Voor de aparte persoonlijkheidstrekken geldt dat neuroticisme het vaakst (dat wil zeggen bij vijf van de negen uitkomstmaten) een (negatieve) rol speelt. Hiermee lijkt vooral een niet te ver gedifferentieerd persoonlijkheidsprofiel (tweeclusteroplossing) een behoorlijk consistent beeld te geven van consequenties voor loopbaansucces, veel meer dan de losse trekken. Losse trekken daarentegen kunnen helpen om inzicht te krijgen in specifiekere relaties met uitkomsten en om effecten van een bepaald patroon nader te kunnen interpreteren.

Met de toenemende eigen verantwoordelijkheid voor employability en het vormgeven aan de loopbaan is het nuttig om de rol van persoonlijkheid voor loopbaangedrag beter te begrijpen, niet alleen op basis van de losse trekken, maar ook op grond van meer geïntegreerde patronen. Door beide manieren van meten naast elkaar te plaatsen komt er meer inzicht in de invloed van persoonlijkheid op iemands loopbaan. Voor zowel werkne-

mers als ook werkgevers geeft dit de mogelijkheid om zich bewuster te worden van hoe deze relaties 'in elkaar zitten' en hoe deze consequenties kunnen hebben. Hiermee worden mogelijkheden om ermee om te gaan verruimd; men kan denken aan sociale ondersteuning op het werk en coaching van medewerkers met behulp van gerichte strategieën, om met bepaalde trekken – of juist meer geïntegreerde patronen – om te gaan. Nader onderzoek moet uitwijzen of onze bevindingen generaliseerbaar zijn naar andere groepen werkenden. Beperingen van onze studie betreffen het gebruik van (enkel) zelfbeoordelingen, met daardoor risico op vertekening in de uitkomsten (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Voor vervolgonderzoek zijn ook longitudinale designs wenselijk, waarin tevens situationele factoren (zoals taakeisen) meegenomen kunnen worden (Tett & Burnett, 2003). ■

*Judith Semeijn is Universitair Docent en portfolio manager Strategic Human Resource Management, Faculteit Management Wetenschappen aan de Open Universiteit Nederland te Heerlen. Judith houdt zich bezig met onderzoek op het terrein van individuele factoren en loopbaansucces, life-long learning en HRM.*

*Beatrice van der Heijden is Vakgroepvoorzitter en Hoogleraar Business Administration, in het bijzonder Strategic Human Resource Management, aan de Radboud Universiteit Nijmegen en Directeur Onderzoeksprogramma RESORG, Institute for Management Research. Zij is ook verbonden aan de Open Universiteit Nederland en de Universiteit Twente. Beatrice houdt zich bezig met onderzoek op het terrein van ouder worden en werk, employability en loopbaanontwikkeling.*

Voor dit artikel is dank verschuldigd aan Dr. Alain De Beuckelaer, met wie wij samen de studie hebben uitgevoerd.

### **Literatuur**

- Asendorpf, J. (2003). Head-to-head comparison of the predictive validity of personality types and dimensions. *European Journal of Personality*, 17, 327-346.

- Asendorpf, J., Borkenau, P., Ostendorf, F., & Van Aken, M. (2001). Carving personality description at its joints: Confirmation of three replicable prototypes for both children and adults. *European Journal of Personality, 15*, 169-198.
- Bleidorn, W., Kandler, C., Riemann, R., Spinath, F., & Angleitner, A. (2009). Patterns and sources of adult personality development: Growth curve analyses of the NEO-PI scales in a longitudinal twin study. *Journal of Personality and Social Psychology, 97*, 142-155.
- De Fruyt, F. (2002). A person-centered approach to P-E fit questions using a multiple-trait model. *Journal of Vocational Behavior, 60*, 73-90.
- Gattiker, U. & Larwood, L. (1986). Subjective career success; A study of managers and support personnel. *Human Sciences Press Inc., 1*, 78-94.
- Gelissen, J. & De Graaf, P. (2006). Personality, social background, and occupational career success. *Social Science Research, 35*, 702-726.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Wormley, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal, 33*, 64-86.
- Hensel, R. (2010). *The sixth sense in professional development, a study on the role of personality, attitudes and feedback concerning professional development*. Doctoral Thesis. Twente University, The Netherlands.
- Hoekstra, H., Ormel, J., & De Fruyt, F. (1996). *Handleiding NEO persoonlijkheids-vragenlijsten NEO-PI-R en NEO-FFI*. Lisse: Swets Test Services.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J-Y., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research; A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879-903.
- Seibert, S. & Kraimer, M. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 1-21.
- Tett, R. & Burnett, D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*, 500-517.

