

# VU Research Portal

## Proactive Personality

Wawoe, K.W.

2010

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Wawoe, K. W. (2010). *Proactive Personality: The Advantages and Disadvantages of an Entrepreneurial Disposition in the Financial Industry*. [PhD-Thesis – Research external, graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam].

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

## Samenvatting

Deze studie begon als een onderzoeksproject in 2002 dat het doel had het selectieproces bij een financiële instelling te valideren. De volgende metingen van Prestatie wilden we voorspellen: a) de beoordeling van de werknemer door zijn leidinggevende (deze bepaalt de hoogte van de bonus), b) de mening van de leidinggevende (deze werd verkregen voor dit onderzoek alleen en niet gedeeld met de medewerker) en c) de mening van de medewerker over zijn eigen prestatie. Om deze variabelen te voorspellen werd een lijst samengesteld van mogelijke predictoren op basis van vakliteratuur, de Big Five persoonlijkheidsschalen, IQ, etc. Eén specifiek concept dat werd opgenomen in het onderzoek zou later centraal komen te staan binnen dit proefschrift: de Proactieve Persoonlijkheid. Proactieve werknemers zijn zelfstarters, ze hebben ideeën die ze omzetten in actie (Crant, 2000). Ze worden vaak ondernemer (Crant, 1996). Dat laatste was van belang voor de financiële instelling omdat ondernemerschap één van de belangrijkste elementen was van de bedrijfsstrategie: om de organisatie te laten groeien waren ondernemers nodig die mogelijkheden zouden verkennen om nieuwe inkomsten te genereren. Maar er was ook discussie of het wel goed is om medewerkers zelf te laten ondernemen binnen een grote organisatie. Zou het kunnen dat een ondernemende houding leidt tot werknemers die hun omgeving beïnvloeden ten behoeve van een hogere beloning voor zichzelf? En staat het op korte termijn veel verkopen niet op gespannen voet met het opbouwen van een lange termijn relatie met de klant? Was een dergelijk belangenconflict niet één van de oorzaken van de kredietcrisis?

Hoewel de gegevens voor deze studie dus oorspronkelijk werden verkregen om een beter inzicht te krijgen in de predictoren van werkprestaties verschoof de aandacht langzamerhand naar de oorzaken van de kredietcrisis: waar is het allemaal mis gegaan in de financiële sector? Proactieve werknemers bleken hogere bonussen te ontvangen, maar de bonuscultuur werd gezien als één van de oorzaken van de kredietcrisis. Het hele prestatie-management systeem bij financiële instellingen werd onderwerp van felle publieke debatten. Is bijvoorbeeld een bankier die veel producten verkoopt een betere dan één die minder producten verkoopt door minder agressief te zijn in zijn benadering? Het grote publiek gaf uiting aan onvrede over het beleid van (voornamelijk Amerikaanse) banken die enorme winsten maakten door het nemen van te veel risico's. Het was precies de ondernemende bankier die voortdurend op zoek was naar mogelijkheden om geld te verdienen, die verantwoordelijk bleek te zijn voor enorme verliezen. Het is tegen deze achtergrond dat deze studie zijn definitieve vorm kreeg. In totaal hebben 1487 medewerkers deelgenomen bij financiële instellingen in Nederland, India, Brazilië, Roemenie en de VS, en in 1174 gevallen hebben de respectievelijke leidinggevendenden meegewerkt. Naast een geografische spreiding vormen de verschillende Business Units die deelnamen (Retail, Private Banking en Wholesale) een tweede dimensie in de onderzoekspopulatie zodat we een goede dwarsdoorsnede hadden van de hele organisatie.

In hoofdstuk 1 wordt het centrale begrip van deze studie besproken: Proactieve Persoonlijkheid. Proactieve Persoonlijkheid (als trek ook wel Proactiviteit genoemd) wordt gedefinieerd als een dispositioneel construct dat verschillen tussen werknemers beschrijft in de mate waarin zij hun omgeving beïnvloeden (Bateman & Crant, 1993). Crant (2000) beschrijft Proactieve Persoonlijkheid als: initiatief nemen bij het verbeteren van de huidige omstandigheden of het creëren van nieuwe; het bestrijden van de status-quo in plaats van zich passief aan te passen aan de huidige situatie. Uit eerdere studies is bekend dat proactiviteit is gekoppeld aan innovatie (Parker, 1998). Becherer en Mauer (1999) beschrijven proactieve medewerkers als ondernemers die zich bezighouden met

organisatieopbouw en innovatie. Op basis van ander onderzoek is bekend dat proactiviteit significant gerelateerd is aan meerdere factoren van de Big Five, te weten Nauwgezetheid en Extraversie. Relaties met Openheid en Neuroticisme werden gevonden in twee studies en een relatie met Vriendelijkheid werd niet gevonden (Bateman & Crant, 1993; Crant, 1995; Crant & Bateman, 2000; Major et al., 2006). In het eerste hoofdstuk hebben we (gedeeltelijk) een studie van Major et al. (2006) gerepliceerd door via regressie-analyse Proactieve Persoonlijkheid in verband te brengen met de facetten van de Big Five. In een steekproef in Nederland en in India vonden we dat Proactieve Persoonlijkheid en de significante facetten van de Big Five een correlatie hebben van respectievelijk  $R = .50$  en  $R = .57$ . We vonden de sterkste relatie met Extraversie, gevolgd door Nauwgezetheid. Vervolgens hebben we gekeken naar de overlap tussen Proactieve Persoonlijkheid en de Big Five op item niveau in vijf steekproeven in Nederland, India, Verenigde Staten, Roemenië en Brazilië. Op basis van de correlaties met de korte versie van de Big Five lijkt de gemene deler positief te zijn voor zowel de organisatie als de medewerker. Eigenschappen als: 'energiek', 'creatief', 'intellectueel', 'complex', hebben geen duidelijke keerzijde. Dit is anders voor de overlap met de facetten van de Big Five die we vonden in studie 1: gebrek aan 'verantwoordelijkheidsgevoel', 'kwetsbaarheid', gecombineerd met een hoog niveau van 'zelfvertrouwen', 'dominantie' en 'assertiviteit'. Op basis van de bevindingen van hoofdstuk 1, stelden we ons de vraag of proactieve medewerkers naast een positieve ook negatieve invloed kunnen hebben op een organisatie.

In hoofdstuk 2 hebben we in Nederland en India, in ieder land één steekproef, onderzocht of Proactieve Persoonlijkheid extra variantie voorspelt van verschillende prestatieingen boven de Big Five dimensies Nauwgezetheid en Extraversie. De resultaten van onze studie laten zien dat proactiviteit inderdaad gerelateerd is aan verschillende metingen van Werk Prestatie: Bonus, Beoordeling en de Zelf-Opinie, zelfs als gecontroleerd wordt voor Extraversie en Nauwgezetheid. Deze bevinding is in overeenstemming met eerdere studies die hadden vastgesteld dat proactiviteit incrementele validiteit heeft boven de Big Five dimensies in het voorspellen van prestaties (Chan, 2006; Crant, 1995; Thompson, 2005). Echter, voor Manager's Opinie had proactiviteit geen incrementele validiteit (in één geval was er wel incrementele validiteit, maar negatief). Bovendien had Proactieve Persoonlijkheid incrementele validiteit bij het voorspellen van Bonussen en Beoordeling na correctie voor de Manager's Opinie. Mogelijke verklaringen voor deze discrepantie worden besproken. Het is duidelijk dat proactief zijn gunstig is voor de werknemer omdat het leidt tot een beter inkomen. Echter, managers erkennen de waarde van proactiviteit niet of nauwelijks als hen vertrouwelijk wordt gevraagd een evaluatie van de medewerker te geven.

In hoofdstuk 3 wordt de impact van Proactieve Persoonlijkheid op de verschillende vormen van Uitputting en Positieve Stemming bestudeerd in Nederland en India. We vonden dat Proactieve Persoonlijkheid verschillende vormen van Uitputting en Positieve Stemming voorspelt boven de Big Five persoonlijkheidsdimensies. We hebben een studie van Parker en Sprigg (1999) deels gerepliceerd door het berekenen van een drieweg interactie tussen Proactieve Persoonlijkheid, werkdruk en autonomie bij het voorspellen van Uitputting en Positieve Stemming. Alleen in de Indiase steekproef vonden we een significant effect van de drieweg interactie tussen Proactiviteit, werkdruk en Autonomie op Algemene Uitputting (in Nederland was deze laatstgenoemde variabele niet beschikbaar). De resultaten van een alternatief model waarin proactieve medewerkers een klimaat creëren dat minder stress oplevert, bleek waarschijnlijker. We vonden een mediërend pad tussen Proactieve Persoonlijkheid, Autonomie en Uitputting (en Positieve Stemming). Maar we moeten aantekenen dat in vier van de vijf berekeningen, het directe effect van proactiviteit significant was in de aanwezigheid van Autonomie als mediator. Daarom concluderen we in onze studie dat Autonomie slechts gedeeltelijk een mediator is van de relatie tussen Proactieve

Persoonlijkheid en Uitputting en Positieve Stemming. Dit kan betekenen dat proactieve werknemers een meer Positieve Stemming hebben op hun werkplek, deels omdat ze hun eigen omgeving creëren. Dit model past in de interactionistische traditie waarin werknemers verschillen in het vermogen om hun werkomgeving te beïnvloeden (Bandura, 1986; Hirschman, 1970). De bevinding dat proactieve werknemers een hogere mate van Autonomie rapporteren die de relatie met Uitputting en Positieve Stemming medieert, is een duidelijke bijdrage van onze studie. In dit opzicht levert proactiviteit duidelijk een positieve bijdrage voor zowel de werknemer als voor de werkgever, aangezien lagere niveaus van Uitputting en hogere niveaus van Positieve Stemming een positief effect hebben op de werkplek, en het leven in het algemeen.

In hoofdstuk 4 hebben we geconstateerd dat proactiviteit positief gerelateerd is met Organization Citizenship Behavior en Werk Tevredenheid, ook na correctie voor de Big Five persoonlijkheidskenmerken. Ook in dit hoofdstuk maakten we gebruik van twee steekproeven: één in Nederland en één in India. Eerdere studies over de relatie tussen proactiviteit en Werk Tevredenheid hebben een inconsistent beeld laten zien. Sommigen vonden een relatie tussen de twee, anderen niet. We testten de hypothese dat de proactiviteit - Werk Tevredenheid relatie wordt gemodereerd door de mate van Autonomie in het werk. We vonden geen significant effect van Autonomie als moderator. Ook hebben we ons afgevraagd of er een relatie bestaat tussen Proactieve Persoonlijkheid en Vertrek Intentie. We hebben geen significante correlatie gevonden tussen Proactieve Persoonlijkheid en Vertrek Intentie in beide steekproeven. Tot slot hebben we ons ook afgevraagd of de relatie tussen Proactieve Persoonlijkheid en Vertrek Intentie wordt gemedieerd door Werk Tevredenheid. In beide steekproeven hebben we in een vroeg stadium de hypothese verworpen dat er sprake is van mediatie, omdat er geen significant direct effect was van proactiviteit op Vertrek Intentie. Echter, we vonden wel een indirect effect via Werk Tevredenheid. Al met al impliceren de uitkomsten dat meer proactieve werknemers niet sterker de neiging hebben om te vertrekken dan hun minder proactieve collega's.

In hoofdstuk 5 hebben we de belangrijkste bevindingen van hoofdstuk 2, 3 en 4 gecombineerd en gerepliceerd. Centraal stond de vraag wat het indirecte en directe effect was van Proactieve Persoonlijkheid op verschillende prestatie indicatoren (de Manager's Opinie, Beoordelingen en de Zelf-Opinie). Proactiviteit had een significant direct en een substantieel indirect effect op de zelfmeting van prestatie. Onze belangrijkste bevinding was dat proactiviteit niet of nauwelijks via OCB, Positieve Stemming, Uitputting en Werk Tevredenheid, de mening van de manager beïnvloedt. Ook is er nauwelijks sprake van een direct effect. Dit is echter anders voor de Beoordeling. Deze laatste bevinding is voor meerdere interpretaties vatbaar. Het is mogelijk dat proactieve medewerkers beter zijn in het behalen van kwantitatieve doelstellingen, wat zijn weerslag vindt in de Beoordeling die hoofdzakelijk is geënt op vooraf gestelde kwantitatieve doelen. In een meta-analyse van Bommer et al. (1995) komt naar voren dat er een wezenlijk verschil is tussen objectieve metingen van prestaties op basis van kwantitatieve data en subjectieve meningen van managers. Onze resultaten zouden in dit licht kunnen worden geïnterpreteerd. Echter, een andere verklaring is ook mogelijk, namelijk dat proactieve medewerkers beter zijn in het beïnvloeden van hun leidinggevenden, zonder dat dit gebaseerd is op de werkelijke mening van de manager.

Naast het directe en indirecte effect vonden we steun voor de hypothese dat Proactieve Persoonlijkheid positief gerelateerd is met OCB, Positieve Stemming en tevredenheid met het werk, en negatief met Uitputting.

### **Implicaties voor de theorie**

Onze studie draagt op meerdere manieren bij aan de huidige kennis betreffende Proactieve Persoonlijkheid. Net als Major et al. (2006) vonden we dat Proactieve Persoonlijkheid meer is dan een samenstelling van de Big Five persoonlijkheidsdimensies, en ook vonden we ongeveer dezelfde mate van overlap. Wat betreft het construct vonden we net als Claes et al. (2005) dat een verkorte versie van de Proactieve Persoonlijkheidsschaal te gebruiken is in verschillende landen c.q. culturen. Ook hebben we laten zien dat er een matige fit is voor de factorstructuur van de verkorte versie van de Big Five (Saucier, 1994); desondanks konden we deze schaal wel in de verschillende landen gebruiken omdat deze beperking gold in alle steekproeven.

Tot nu toe is er geen onderzoek gedaan naar de relatie tussen Proactiviteit en OCB. We vonden een sterke relatie tussen proactiviteit en OCB. Bovendien hebben we de dimensie 'altruïsme' van OCB onderzocht, wat een evenwichtiger beeld van proactieven op de werkvloer gaf: daar waar we in de eerste hoofdstukken vooral de schaduwzijde van proactief gedrag benadrukten, is altruïsme een eigenschap die de organisatie ten goede komt.

Een ander criterium dat nog niet was onderzocht in relatie tot proactiviteit is Positieve Stemming. We hebben in alle steekproeven sterke relaties gevonden tussen beide variabelen. Uit eerder onderzoek (Lyubomirsky et al., 2005) waren de voordelen van een Positieve Stemming voor verschillende aspecten van het werk en het leven in het algemeen, al bekend. Onze studie geeft reden om aan te nemen dat proactiviteit positieve gevolgen kan hebben voor vele aspecten, ook buiten de werkomgeving. We vonden bescheiden correlaties tussen proactiviteit en Uitputting, in overeenstemming met eerder onderzoek (Cunningham & De La Rosa, 2008; Harvey et al., 2006; Parker en Sprigg, 1999). Eveneens in overeenstemming met eerder onderzoek vonden we correlaties tussen Proactiviteit en Autonomie (bv. Parker, 1998; Parker et al., 2006; Parker & Sprigg, 1999). Wat de relatie tussen Proactieve Persoonlijkheid en Vertrek Intentie betreft, eerder onderzoek vond een niet significante correlatie (Allen et al., 2005). Ook vonden we geen significante relatie in beide steekproeven. Wel hebben we de mogelijkheid geopperd van een indirecte relatie. We vonden aanwijzingen dat meer proactieve medewerkers meer plezier hebben in hun werk en dat ze daardoor minder snel geneigd zijn het bedrijf te verlaten. Dit maakt proactiviteit vanuit het oogpunt van de werkgever een wenselijke dispositie.

Eerdere studies lieten een inconsistent beeld zien van de relatie tussen Werk Tevredenheid en Proactiviteit (Chan, 2006; Cunningham & De La Rosa, 2008; Harvey et al., 2006; Seibert et al., 1999; Seibert et al., 2001). In onze studie vonden we dat Proactieve Persoonlijkheid, Werk Tevredenheid voorspelt boven de Big Five persoonlijkheidsschalen, en we vonden dat de relatie tussen de twee niet gemodereerd wordt door Autonomie.

De belangrijkste toegevoegde waarde van deze studie betreft de relatie tussen Proactieve Persoonlijkheid en de verschillende indicatoren van de Werk Prestatie. Voor de eerste keer hebben we een koppeling gemaakt tussen proactiviteit en verschillende indicatoren van Werk Prestatie; eerdere studies concentreerden zich op één prestatiemaat. We vonden in alle steekproeven duidelijke verschillen in de wijze waarop proactiviteit de verschillende maten van prestatie beïnvloedt. Voor de zelf-meting van prestatie vonden we zowel een direct als een indirect effect via OCB, Positieve Stemming, Werk Tevredenheid en Uitputting. Proactiviteit had geen impact op de mening van de manager, niet direct, noch indirect via OCB, Positieve Stemming, Werk Tevredenheid en Uitputting. Voor de beoordeling, waar ook een beloning aan gekoppeld was, was er een direct effect, maar nauwelijks een indirect effect via OCB, Positieve Stemming, Werk Tevredenheid en Uitputting. Met de discrepantie tussen het effect van proactiviteit op de mening van de manager en de beloning

gerelateerde beoordeling, hebben we een nieuwe discussie geopend over de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en Werk Prestatie.

Ten slotte: Hoewel het niet de kern was van deze studie hebben we nader inzicht gegeven in de validiteit van OCB, Positieve Stemming, Werk Tevredenheid en Uitputting in relatie tot verschillende metingen van Werk Prestatie.

### **Implicaties voor de praktijk**

Onze belangrijkste vraag met betrekking tot de praktische implicaties van proactiviteit werd verwoord in de ondertitel van deze studie: de voor- en nadelen van een ondernemende dispositie binnen de financiële dienstverlening. We kunnen de bevindingen van deze studie vanuit twee perspectieven bespreken: vanuit de medewerker en vanuit de organisatie.

Vanuit de medewerkers kunnen we eenduidig stellen dat een proactieve persoonlijkheid voordelig is. Een hogere mate van OCB, Positieve Stemming en Werk Tevredenheid en minder Uitputting is voor iedere medewerker wenselijk. Bovendien blijkt proactiviteit een gunstig effect te hebben op de beloning, zelfs als de mening van de manager daar geen aanleiding toe geeft.

Deels overlappen de voordelen voor de medewerker de voordelen voor de organisatie. Een hogere mate van OCB, Positieve Stemming en Werk Tevredenheid, en minder Uitputting is ook voor iedere werkgever wenselijk. Wat betreft de invloed die proactiviteit heeft op verschillende prestatie-indicatoren, is het beeld complexer. Proactiviteit heeft een gunstige impact op de beloning gerelateerde Beoordeling, maar nauwelijks op de mening van de manager, die diezelfde beloning nota bene geeft. Er zijn hiervoor verschillende verklaringen mogelijk. Het zou kunnen dat proactieve medewerkers beter zijn in het behalen van hun targets die ze aan het begin van het jaar hebben opgekregen. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat het halen van objectieve doelen slechts een correlatie van .39 heeft met de mening van de manager (zie voor een meta-analyse Bommer et al., 1995). Onze resultaten zouden bezien kunnen worden vanuit dit perspectief: het halen van doelen in een organisatie is niet hetzelfde als het werk goed doen. Zaken als kwaliteit van het werk, verder gaan dan de werkomschrijving als dat gewenst is, etc. zijn belangrijke aspecten van iedere baan die niet (volledig) worden gevat in iemand's objectieve targets. Een andere verklaring voor het verschil tussen de impact op de mening van de manager en de Beoordeling is dat proactieven betere netwerkers zijn (Thompson, 2005). In eerder onderzoek (Seibert et al., 2001) bleken ze bovendien een beter politiek gevoel te hebben en minder geneigd te zijn om gevoelige zaken aan te snijden als dat de baas niet welgevallig is. Kortom, ze laten wellicht gedrag zien waarvan ze weten dat het gewaardeerd wordt.

Op zich is er niets mis met medewerkers die zich zodanig gedragen dat ze beter beloond worden, echter de huidige financiële crisis heeft een ander licht geworpen op deze zaak. Het idee dat het behalen van doelstellingen in alle omstandigheden goed is, werd gelogenstraft door financiële instellingen die er alles aan deden om zo veel mogelijk producten te verkopen. Ondernemerschap bleek niet in alle gevallen goed, omdat de voorwaarde in een groot bedrijf is dat de doelen van het individu en de doelen van de organisatie gelijk moeten lopen. Maar als een verkoper een manier vindt om meer van een bepaald product te verkopen, terwijl dit jaren later tot problemen leidt, heeft alleen de organisatie daar last van.

Eerder onderzoek heeft al aangetoond dat als proactieve medewerkers niet goed begeleid worden Proactiviteit disfunctioneel kan zijn (zie bijvoorbeeld Bateman en Crant, 1999 en Campbell, 2000).

Seibert et al. (1999) stellen dat proactieven hun gedrag afstemmen op hun eigen doelen en daardoor sneller carrière maken. De vraag is of dergelijk gedrag wenselijk is voor een organisatie. In een klassiek artikel laat Kerr (1995) aan de hand van voorbeelden zien dat de meeste beloningssystemen niet belonen wat uiteindelijk goed is voor de organisatie. Het kan zo zijn dat proactieven beter zijn in het behalen van hun targets, maar targets alleen geven nooit een compleet beeld van wat een organisatie wil bereiken. In een meta-analyse laat Jenkins et al. (1998) zien dat beloning impact heeft op de kwantiteit van het werk ( $r = .34, p < .01$ ), maar niet op de kwaliteit. En juist dat kwalitatieve element is in de financiële dienstverlening zo belangrijk gebleken. Bovendien, als proactieven door hun ondernemerschap in staat zijn om meer te verkopen, dan leidt dit naar alle waarschijnlijkheid tot een competitieve omgeving. Immers, wie meer klanten wil, vist al gauw in de vijver van een collega. Sociaalpsychologisch onderzoek heeft laten zien dat een competitieve omgeving ertoe kan leiden dat proefpersonen geneigd zijn om minder en zelfs valse informatie te delen om te “winnen” (Stapel & Koomen, 2005). Proactiviteit zou in dit licht bezien, een eigenschap kunnen zijn die om een zorgvuldige begeleiding vraagt.