

Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen

Academiejaar 2007-2008

Eerste Examenperiode

**WAT DENKEN EN DOEN PROACTIEVE MENSEN?**

**Scriptie neergelegd tot het behalen van de graad van Licentiaat in de  
Psychologie, Optie Bedrijfspsychologie en Personeelsbeleid**

**door**

**Annelies Haerick**

Promotor: Prof. Dr. F. Anseel

Ondergetekende, Annelies Haerick, geeft toelating tot het raadplegen van de scriptie door derden.

Annelies Haerick

### **Abstract**

De laatste jaren verwachten organisaties steeds meer dat hun werknemers hun loopbaan in eigen handen nemen. In deze context is het fenomeen “proactiviteit” heel relevant. Vorig onderzoek bestudeerde vooral antecedenten en positieve organisationele gevolgen van proactiviteit, zonder expliciet aandacht te besteden aan de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en proactief gedrag. Deze studie beoogt dit wel te doen. Meer specifiek bekijkt ze de causale relatie van proactieve persoonlijkheid op drie soorten proactief gedrag (feedback zoekend gedrag, innovatief gedrag en carrièremanagement). Het is daarbij ook de bedoeling meer inzicht te krijgen in de verklarende en beïnvloedende mechanismen van deze relatie. Vanuit een vooropgesteld model, dat zowel individuele als omgevingskenmerken omvat, werden een aantal hypotheses afgeleid. Via een longitudinaal onderzoek, waaraan 142 verpleegkundigen op twee verschillende tijdstippen deelnamen, werden naast enkele hoofdeffecten ook verscheidene moderator- en mediatoreffecten onderzocht. Hoewel voor elk soort proactief gedrag de resultaten ietwat verschilden, komen een aantal zaken toch naar voor. Naast een hoofdeffect van proactieve persoonlijkheid op innovatief gedrag en carrièremanagement, wees deze studie op het belang van het samenspel (interactie) van proactieve persoonlijkheid en autonomie voor alle drie de proactieve gedragingen. Ook het belang van role breadth self-efficacy (als partiële mediator en als moderator) en implicit person theory (als moderator) kwam naar voor in deze studie. Deze resultaten kunnen belangrijk zijn voor de praktijk. Meer specifiek worden suggesties gedaan die zowel betrekking hebben op het selectieproces als op interventies die zinvol kunnen zijn om proactief gedrag bij de werknemers te bevorderen.

## Inhoudsopgave

Abstract	i
Inhoudsopgave	ii
Lijst met tabellen	iv
Lijst met figuren	v
Voorwoord	vi
<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
Proactiviteit: Het Concept van Naderbij Bekeken	3
Onderzoeksmodel en Hypotheses	6
Feedback zoekend gedrag als specifiek proactief gedrag.	8
Innovatie als specifiek proactief gedrag.	9
Carrièremanagement als specifiek proactief gedrag.	10
Role breadth self-efficacy als verklarend mechanisme.	11
Implicit person theory als verklarend mechanisme.	15
Autonomie als omgevingskarakteristiek.	16
Bijdrage Huidige Studie	18
<b>Methode</b>	<b>19</b>
Opzet en Procedure	19
Participanten	20
Metingen	21
Proactieve persoonlijkheid	21
Feedback zoekend gedrag	21
Innovatief gedrag	22
Carrièremanagement	22
Role breadth self-efficacy	23
Implicit person theory	23

Jobautonomie	23
Controlevariabelen	24
<b>Resultaten</b>	<b>24</b>
Beschrijvende Gegevens en Intercorrelaties	24
Toetsing van de Hypotheses	27
<b>Discussie</b>	<b>42</b>
Hoofdeffecten: Proactieve Persoonlijkheid en Proactief Gedrag	42
Moderatoren: Omgevingskenmerken en Individuele Verschillen	43
Mediator Role Breadth Self-Efficacy	45
Moderator versus Mediator	46
Praktische Implicaties	47
Beperkingen	52
Suggesties voor Toekomstig Onderzoek	53
Conclusie	55
<b>Referenties</b>	<b>56</b>
<b>Appendix</b>	<b>65</b>

**Lijst met tabellen**

Tabel 1. Eerder gevonden gevolgen van proactieve persoonlijkheid.	6
Tabel 2. Beschrijvende statistieken en correlatiecoëfficiënten.	26
Tabel 3. Regressie-analyse hypothese 1: Effect van proactieve persoonlijkheid op feedback zoekend gedrag.	28
Tabel 4. Regressie-analyse hypothese 2: Effect van proactieve persoonlijkheid op innovatief gedrag.	28
Tabel 5. Regressie-analyse hypothese 3: Effect van proactieve persoonlijkheid op carrièremanagement.	30
Tabel 6. Mediatie-analyse van proactieve persoonlijkheid, RBSE en carrièremanagement (creëren van gelegenheden).	32
Tabel 7. Samenvatting van de gevonden resultaten.	41
Tabel 8. Beschrijvende statistieken van autonomie voor de afdeling abdominale chirurgie.	49

### Lijst met figuren

Figuur 1. Onderzoeksmodel. Wat denken en doen proactieve mensen?	7
Figuur 2. Interactie tussen RBSE en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van indirect feedback zoekend gedrag.	34
Figuur 3. Interactie tussen RBSE en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie).	35
Figuur 4. Interactie tussen IPT en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie).	35
Figuur 5. Interactie tussen autonomie (methode) en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van direct feedback zoekend gedrag.	36
Figuur 6. Interactie tussen autonomie (planning) en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van direct feedback zoekend gedrag.	37
Figuur 7. Interactie tussen autonomie (planning) en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van innovatief gedrag.	38
Figuur 8. Interactie tussen autonomie (methode) en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie).	39
Figuur 9. Interactie tussen autonomie (planning) en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie).	39
Figuur 10. Interactie tussen autonomie (criteria) en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie).	40

## Voorwoord

Mocht men mij vragen een lijstje op te stellen met alle uitdagingen die ik gedurende mijn studieloopbaan heb ervaren, dan zou het schrijven van een thesis steevast op nummer een staan. Het is dan ook met veel voldoening en vol enthousiasme dat ik vandaag het eindresultaat kan presenteren. Dit is niet alleen de resultante van twee jaar intensief werken (en bijna “leven”) rond een bepaald thema, het is tevens de kers op de taart na vijf jaar psychologie.

Dit was ongetwijfeld een werk van lange adem waarbij de verdienste van een aantal mensen uit mijn omgeving absoluut moet worden benadrukt.

In de eerste plaats wil ik dan ook mijn promotor Frederik Anseel bedanken voor de deskundige begeleiding en de heldere en snelle antwoorden op mijn vele vragen. Zijn enthousiasme en vertrouwen die ik tijdens elk feedbackmoment kon ervaren, motiveerden me telkens weer om een tandje bij te steken.

Zonder participanten geen onderzoek, dus ook het ziekenhuis AZ Jan Palfijn Gent AV in het algemeen, en mevrouw Natalie Cocquyt in het bijzonder, verdienen een oprecht woord van dank.

Ten derde ook een pluim voor de mensen die hun talenkennis en - opleiding hebben aangewend om mijn anderstalige vragenlijsten naar het Nederlands te vertalen of terug naar het Engels. Deze personen zijn achtereenvolgens Devigne Nadine, Soenen Frederic en Van Craeyvelt Katrien.

Ten slotte wil ik mijn ouders en vriend bedanken voor zowel de morele steun als de praktische hulp bij het verspreiden van de vele vragenlijsten en het nalezen van mijn scriptie.

Vooraf dient te worden opgemerkt dat in deze thesis de voorkeur werd gegeven aan het hanteren van “hij” in plaats van “hij/zij”. Dit vanuit de optiek dat deze studie handelt over “de werknemer”, wat zuiver grammaticaal gezien een mannelijk woord is.

Annelies Haerick

## **Inleiding**

Om tegemoet te komen aan de competitie in de globale markt en de daarmee gepaard gaande uitdaging om continu te voldoen aan de wensen van de klant, hebben organisaties van vandaag steeds meer nood aan flexibele en zelfredzame werknemers: werknemers die dingen verbeteren die ze als fout ervaren, handelen met de aanwezige informatie en reageren op ongewone omstandigheden door proactief gedrag te stellen (Major, Turner, & Fletcher, 2005).

Deze druk tot vernieuwing en het steeds meer dynamische en gedecentraliseerde karakter van hedendaagse organisaties resulteren in andersoortige carrièremodellen. Carrières in de 21<sup>e</sup> eeuw kunnen veeleer omschreven worden als “boundaryless” (Rousseau & Arthur, 1996, 1999) en “protean” (Hall & Moss, 1998). Rousseau en Arthur (1996) omschrijven de “boundaryless career” als niet gebonden aan een organisatie, waarbij geen logische opeenvolgende fasen van iemands carrière kunnen worden vastgesteld. Ze zien dit concept als de tegenpool van de “organisationele carrière”, die zich volledig afspeelt in één bepaalde tewerkstellingssetting. De term “boundaryless” verwijst naar de fysieke en psychologische grenzeloosheid die werknemers vandaag ervaren. De “protean career” benadrukt meer de actor die zijn carrière in eigen handen heeft en uitbouwt volgens zijn eigen waarden (en niet die van de organisatie) en attitudes (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2005). Een werknemer zal bij zijn handelingen en keuzes zijn persoon, zijn familie en zijn levensdoelen laten meespelen (Hall, 2003). Hij past zijn carrière aan in functie van persoons- en omgevingsveranderingen (Hall & Moss, 1998). Beide concepten overlappen duidelijk, maar zijn toch van elkaar te onderscheiden (Briscoe et al., 2005).

Tegen deze achtergrond wordt proactiviteit als een cruciaal aspect gezien. Zo vonden Jackson (1996) en Mirvis en Hall (1996) dat individuen in de “boundaryless career” proactief moeten zijn. In een periode waarin minder zekerheid, minder structuur en minder rigide routes voor carrièrevoortgang aanwezig zijn, verwacht men van de werknemer dat hij zijn eigen carrièrepad plant in plaats van te wachten op een initiatief vanuit de organisatie (Baruch & Quick, 2007; Hall, 2004).

Bateman en Crant (1993) introduceerden het concept proactiviteit in deze context van gestegen prestatieverwachtingen en flexibele werkeisen van moderne organisaties. Ze

zien de proactieve persoonlijkheid als een stabiele neiging om proactief gedrag te stellen. Proactief gedrag omschrijven ze als “gedrag dat intentioneel en op directe wijze veranderingen in de werkomgeving teweegbrengt” (1993, p. 401). Een proactieve persoon identificeert opportuniteiten of problemen, speelt erop in, toont initiatief en zet door tot de gewenste verandering bereikt is. Hij laat zich dus niet van de wijs brengen door situationele invloeden. Bovendien transformeert hij de organisatiemissies en heeft hij de indruk impact te hebben op de wereld rondom zich. Proactieve individuen gaan dan ook actief op zoek naar informatie en mogelijkheden om zaken te verbeteren (Ashford & Cummings, 1985) en zoeken vaak job- en organisatie-informatie (Ashford & Black, 1996). Dit sluit aan bij de assumptie dat ze sneller feedback zoeken (Ashford, 1986). Seibert, Kraimer en Crant (2001) stelden ook een link met het stellen van innovatief gedrag vast. Vergeleken met passieve en reactieve mensen, die zich aanpassen aan de situatie in plaats van omgekeerd, doen proactieve types ten slotte ook meer carrièremangementactiviteiten (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999): ze maken carrièreplannen en zetten door bij eventuele carrière-obstakels (Ashford & Black, 1996; Frese, Fay, Hillburger, Leng, & Tag, 1997; Morrison, 1993). Deze drie specifieke proactieve gedragingen, namelijk feedback zoekend gedrag, innovatief gedrag en carrièremangement, zijn dan ook in deze studie opgenomen.

Verder is de proactieve persoonlijkheid een belangrijk antecedent gebleken van prestaties op het werk (Crant, 1993, 1995, 2000; Seibert et al., 2001) en intrinsiek en extrinsiek carrièresucces (Seibert et al., 1999, 2001). Seibert et al. (1999) stelden een positieve relatie vast met objectieve (salaris, promotie) en subjectieve (jobsatisfactie) indicatoren van carrièresucces. Kirkman en Rosen (1999) voegen nog prestatie, tevredenheid en empowerment binnen het team toe aan het lijstje van gerelateerde variabelen. Een proactieve persoonlijkheid leidt bovendien tot meer ondernemersgedrag (Becherer & Maurer, 1999), het effectief uitoefenen van leiderschap en meer stressbestendigheid in veeleisende jobs (Parker & Sprigg, 1999). Ten laatste bevordert proactiviteit ook de zoektocht naar een baan (Claes & De Witte, 2002) en de aanpassing op de werkplek (Gruman, Saks, & Zweig, 2006; Kim, Cable, & Kim, 2004; Wanberg &

Kammeyer-Mueller, 2000). Tabel 1 toont een overzicht van eerder gevonden gevolgen van proactiviteit.

Het aantal organisationele fenomenen waarbij proactiviteit een belangrijke verklarende variabele is, lijkt eindeloos. Crant (2000) concludeert dan ook terecht dat proactief gedrag als een belangrijke determinant voor organisationeel succes mag worden beschouwd. In tegenstelling tot wat enkele critici aanvankelijk dachten, blijkt het hier dus eerder niet te gaan om een of andere nieuwe hype in de populaire management pers. Anders dan in vorig onderzoek, dat vooral hoofdeffecten van proactiviteit onderzocht, probeert deze studie rekening te houden met de complexiteit van het fenomeen. Dit gebeurt enerzijds door de individuele verschilvariabele, namelijk proactieve persoonlijkheid, te linken aan de drie bovenvernoemde specifieke proactieve gedragingen. Anderzijds wil deze studie, aan de hand van moderatoren en mediators, inzicht geven in mogelijke mechanismen die de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en gedrag kunnen verklaren en/of beïnvloeden. Deze studie komt dan ook tegemoet aan de nood aan bijkomend onderzoek over cognities en gedrag van proactieve personen.

### **Proactiviteit: Het Concept van Naderbij Bekeken**

Om beter zicht te krijgen op dit belangrijke concept, is het aangewezen even stil te staan bij de belangrijkste ontwikkelingen in de literatuur hieromtrent. Meer specifiek zal beschreven worden hoe het onderzoek tot stand kon komen en hoe het concept kan worden afgebakend. Om te eindigen wordt bekeken hoe dit onderzoek kan bijdragen aan de meest recente literatuur.

Het onderzoek naar proactiviteit kon tot stand komen dankzij de visie van Bell en Staw (1989) dat iemands persoonlijkheid de outcomes in een bepaalde werksituatie kan beïnvloeden. Ze weerlegden hiermee de assumptie waarop eerder onderzoek was gebaseerd, namelijk dat menselijk gedrag in organisaties passief en kneedbaar is. Het huidige onderzoek zal dan ook gebeuren vanuit de interactionele psychologie die vooropstelt dat gedrag intern en extern gecontroleerd wordt en dat situaties evenveel bepaald worden door de persoon als vice versa. Hierbij aansluitend zal dit onderzoek oog

hebben voor de interactie-effecten tussen omgevingskarakteristieken en individuele verschilvariabelen.

Aanvankelijk uitte men kritiek op het proactiviteitsconcept door het voor te stellen als een samenstelling van Big Five facetten. Om dit te weerleggen, hebben Major et al. (2005) aangetoond dat slechts 26% van de variantie in proactieve persoonlijkheid te verklaren is door Big Five facetten. Eerder al hadden Crant en Bateman (1993) aangetoond dat proactieve persoonlijkheid positief gerelateerd is aan de factoren gewetensvolheid en extraversie. Proactiviteit en extraversie benadrukken het zoeken naar nieuwe ervaringen en activiteiten, terwijl proactiviteit en gewetensvolheid de doelgerichtheid en het doorzettingsvermogen omvatten. Major et al. (2005) vonden dat de mate van proactiviteit incrementele validiteit heeft bovenop de Big Five bij de voorspelling van leermotivatie. Crant vond in 1995 dat proactieve persoonlijkheid verkoopsprestaties voorspelt bovenop gewetensvolheid en extraversie van de Big Five. Deze bevindingen tonen dat proactiviteit een uniek concept is.

Het concept proactiviteit verschilt zowel van affectieve trekken (zoals welzijn) als van cognitieve trekken (zoals locus of controle) en is matig gerelateerd aan prestatie- en dominantiebehoefte (Bateman & Crant, 1993), wat eerder instrumentele dan cognitieve of affectieve trekken zijn. Buss en Finn (1987) zouden proactiviteit in dit opzicht ook als een instrumentele trek beschouwen omdat het deel uitmaakt van een klasse gedragingen die invloed uitoefent op de omgeving.

De laatste 5 à 10 jaar is het onderwerp zeer actueel. Zoals reeds eerder vermeld, lag de focus vooral op het zoeken naar hoofdeffecten. De positieve outcomes van proactieve persoonlijkheid die daarbij naar voor kwamen, tonen dat werknemers met een proactieve persoonlijkheid de organisatie ten goede kunnen komen. Tabel 1 geeft een overzicht van de eerder gevonden gevolgen van proactieve persoonlijkheid.

Weinig eerder onderzoek toonde echter de positieve correlatie aan tussen proactieve persoonlijkheid en eigenlijke proactieve gedragingen. Bovendien worden beide concepten vaak door elkaar gebruikt; Seibert et al. (1999, p. 417) vermelden proactieve persoonlijkheid en gedrag in één adem bij hun opsomming van gerelateerde organisationele outcomes: “Although proactive personality and behaviors have been linked to a variety of

organizational behaviors, including transformational leadership, socialization, career planning...” Ook de manier van rapporteren in de literatuur kan verwarring zaaien. Parker, Williams en Turner (2006) rapporteren dat Becherer en Maurer (1999) ondernemersgedrag linken aan proactief gedrag, terwijl de eigenlijke studie de link met proactieve persoonlijkheid onderzocht. Hoewel het plausibel is dat deze outcomes zowel gerelateerd zijn aan persoonlijkheid als aan gedrag (omwille van de gevonden relatie tussen beide), wijst dit erop dat de beide concepten niet altijd strikt worden gescheiden. Bovendien wordt het proactieve concept “persoonlijk initiatief” bijvoorbeeld door Crant (2000) als individuele verschilvariabele gedefinieerd, terwijl Parker et al. (2006) het duidelijk als een specifieke proactieve gedraging beschouwen.

De link tussen proactieve persoonlijkheid en de proactieve gedragingen innovatie en carrière-initiatief (Seibert et al., 2001) werd wél eerder gelegd. Ook vermeldt Crant (2000) in zijn review dat proactief gedrag gerelateerd is aan de proactieve persoonlijkheid. Als specifiek proactief gedrag vermeldt hij onder andere feedback zoeken, innovatie en carrièremanagement. Uit het schaarse onderzoek naar variabelen die de relatie persoonlijkheid – gedrag beïnvloeden, kwam naar voor dat zowel motivationele individuele variabelen als werkkarakteristieken het effect ervan kunnen versterken of verzwakken (Parker et al., 2006). Crant (2000) merkte dan ook terecht op dat de complexiteit van het fenomeen nog onvoldoende tot uiting is gekomen in het onderzoek naar proactiviteit.

Tabel 1

*Eerder gevonden Gevolgen van Proactieve Persoonlijkheid*

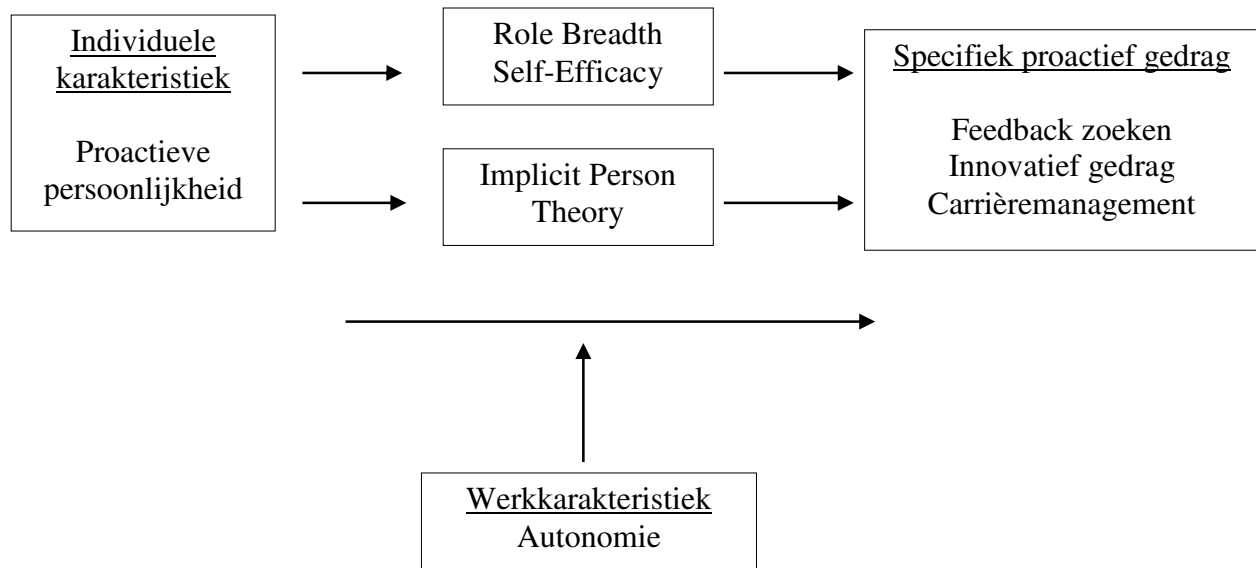
Gevolgen proactieve persoonlijkheid	Auteurs
Carrièremanagement	Crant (2000); Seibert et al. (2001)
Persoonlijk initiatief	Crant (2000); Seibert et al. (1999); Thompson (2005)
Taakrevisie	Crant (2000)
Rolinnovatie	Crant (2000)
Succesvolle jobzoektocht	Brown et al. (2006); Claes en De Witte (2002); Seibert et al. (2001)
Organisatie-innovatie	Kickul en Gundry (2002); Parker (1998)
Succesvolle socialisatie	Ashford en Black (1996); Morrison (1993a, 1993b)
Ondernemersgedrag	Becherer en Maurer (1999); Crant (1996)
Stressbestendigheid	Crant (2000); Parker & Sprigg (1999)
Deelname aan organisatie-initiatieven	Parker (1998)
Werkaanpassing	Gruman, Saks en Zweig (2006); Kim, Cable en Kim (2004); Wanberg en Kammeyer-Mueller (2000)
Effectiviteit van team, individu en organisatie	Kirkman en Rosen (1999)
Effectief leiderschap	Bateman en Crant (1993, 2000); Deluga (1998)
Objectief en subjectief carrière succes	Seibert et al. (1999)
Jobprestatie	Crant (1995)

**Onderzoeksmodel en Hypotheses**

Om het vooropgestelde model te begrijpen, is het belangrijk om in te zien dat het gaat om een samenspel van individuele verschillen en contextuele factoren die bepalen of iemand zich al dan niet proactief zal gedragen (Parker et al., 2006). Crant (2000) besluit immers dat proactief gedrag veroorzaakt wordt door individuele en contextuele factoren. Hij nuanceert de contextuele factoren door te stellen dat de context wel degelijk van belang is, maar dat het vooral de interpretatie en ideeën van het individu zijn die bepalen of

iemand daadwerkelijk tot proactief gedrag zal overgaan. Dit sluit aan bij de keuze van de implicit person theory en role breadth self-efficacy ter verklaring van proactief gedrag.

Naar analogie met de bevindingen en het model van Parker et al. (2006), veronderstelt het vooropgestelde model dat zowel individuele verschilvariabelen als de werkomgeving leiden tot proactief gedrag. Voor de individuele verschilvariabelen wordt meer specifiek vooropgesteld dat cognitief-motivationale toestanden de relatie tussen proactieve persoonlijkheid enerzijds en gedrag anderzijds beter kunnen verklaren. Dit model valt ook samen met Frese en Fay (2001) die stellen dat persoonlijkheidsvariabelen distale oorzaken zijn van proactief gedrag en een effect hebben op meer proximale variabelen, zoals self-efficacy. Wat de omgevingsvariabele betreft, veronderstelt dit model een direct effect van autonomie op de drie proactieve gedragingen. Het model gaat daarnaast specifiek de interactie na tussen individuele en omgevingsvariabelen. Figuur 1 toont het heuristische model waaruit een aantal specifiek toetsbare hypothesen zijn afgeleid.



*Figuur 1.* Onderzoeksmodel. Wat denken en doen proactieve mensen?

In overeenstemming met het vooropgestelde model zullen de opgenomen variabelen elk afzonderlijk nader worden toegelicht. Daarbij worden eerst en vooral de hypothesen met betrekking tot de veronderstelde hoofdeffecten besproken, waarna dieper ingegaan wordt op achtereenvolgens de mediator- en moderatorhypothesen.

**Proactieve persoonlijkheid.** Hoewel Bateman en Crant (1993) proactieve persoonlijkheid definiëren als een stabiele dispositie ten aanzien van proactief gedrag, was Crant (2000) de eerste onderzoeker die concreet stelde dat de proactieve persoonlijkheid een kernantecedent is van proactief gedrag. Ook Parker et al. (2006) namen deze relatie op in hun onderzoek naar de antecedenten van proactief gedrag op de werkvloer. In eerdere onderzoeken werd er echter weinig longitudinaal gekeken naar de richting van de relatie tussen proactief gedrag en haar antecedenten. De drie specifieke proactieve gedragingen die deze studie onder de loep neemt, worden hieronder besproken. Deze zijn gekozen omwille van hun relevantie voor de “boundaryless career”.

**Feedback zoekend gedrag als specifiek proactief gedrag.** Feedback zegt de ontvanger iets over hoe anderen zijn gedrag percipiëren en evalueren. Ashford en Cummings (1985) zien het zoeken naar feedback als een middel om doelen te stellen en te bereiken. Door actief feedback op te zoeken, kunnen individuen informatie bekomen aan de hand waarvan ze hun eigen taakprestatie kunnen verbeteren (Butler, 1993). Het reduceert ook hun onzekerheid (Ashford, 1986). Feedback helpt discrepanties te ontdekken tussen wat men heeft gedaan en wat men wou doen. Het is bovendien een belangrijke organisationele resource, omdat medewerkers op die manier kennis nemen van de manier waarop de organisatie handelt (Morisson, 1993).

Porath en Bateman (2003) benadrukken met hun onderzoek naar zelfregulatietactieken, waarvan feedback zoeken deel uitmaakt, dat mensen meer en meer hun eigen persoonlijke effectiviteit in de hand hebben. In dit opzicht is het toevoegen van de variabele feedback zoekend gedrag als specifieke proactieve gedraging, heel actueel.

Ashford en Cummings (1985) vonden dat feedback kan gezocht worden op directe wijze, door het aanspreken van anderen (e.g. collega's, verantwoordelijke). Daarnaast kan

men ook op indirecte wijze, door observatie van de omgeving en anderen, nuttige informatie over zichzelf en zijn eigen prestatie bekomen. Deze laatste soort, die bovendien vatbaarder is voor misinterpretatie (Ashford en Tsui, 1991), wordt “monitoring” genoemd. Het idee is dan ook dat mensen die actief op zoek gaan naar feedback beter zullen presteren. Uit het literatuuroverzicht van Anseel en Lievens (2002) blijkt echter dat deze relatie niet aanwezig is als men feedback gebruikt ter opwaardering van het zelfbeeld en niet om de eigen prestatie te verbeteren of nieuwe vaardigheden aan te leren. Ashford en Cummings (1985) gaan er vanuit dat de gepercipieerde kosten en baten die feedback met zich meebrengt, uiteindelijk bepalen of iemand al dan niet feedback zal zoeken.

Aangezien feedback een waardevolle informatiebron is, zoeken individuen vaker proactief naar feedback bij anderen in plaats van passief te wachten op feedback (Ashford, 1986; Ashford & Cummings, 1983; Morrison, 1993a). In hun review over feedback zoekend gedrag, stellen Ashford, Blatt en VandeWalle (2003) meer specifiek dat vooral instrumentele mensen feedback zoeken met het oog op het bijstellen en realiseren van hun doelen. Ook Ashford (1986) en Ashford en Tsui (1991) stelden dit vast. Aangezien de proactieve persoonlijkheid als een instrumentele trek kan worden beschouwd (cf. supra), leidt dit tot de volgende hypothese:

*Hypothese 1:* Proactieve persoonlijkheid is positief gerelateerd aan feedback zoekend gedrag.

**Innovatie als specifiek proactief gedrag.** Innovatie wordt gezien als een proces dat betrekking heeft op het identificeren van een opportuniteit of de oplossing van een probleem, het genereren van ideeën en de implementatie van nieuwe producten of processen (Kanter, 1988). Dit concept omvat de actieve betrokkenheid in constructieve veranderingen op het werk waarbij men aanhang zoekt om op die manier de eigen ideeën eenvoudiger te kunnen doorvoeren. Welbourne, Johnson en Erez (1998) zien dit als een extra-rol concept van individuele prestatie op de werkplek. Ze zien innovators als “individuen die creativiteit en innovatie aanbrenge in hun job en de organisatie als geheel” (Welbourne et al., 1998, p. 554).

Het belang van deze variabele wordt aangetoond door Seibert et al. (2001) die een positieve correlatie vonden tussen innovatief gedrag en extrinsiek en intrinsiek carrièresucces. In de literatuur zijn reeds enkele aanwijzingen te vinden over de mogelijke relatie tussen proactieve persoonlijkheid en innovatief gedrag. Bateman en Crant (1993) zien innovatie als een cruciale karakteristiek van de proactieve persoonlijkheid. MBA studenten met een hoge proactieve persoonlijkheid zijn meer betrokken bij constructieve veranderingen ten aanzien van mensen, situaties of organisaties. Parker (1998) vond dat proactieve persoonlijkheid positief en significant gerelateerd is aan de deelname van een individu aan verbeteringsinitiatieven van de organisatie. Seibert et al. (2001) vonden in hun longitudinale studie dat een proactieve persoonlijkheid significant gecorreleerd is met innovatief gedrag. Deze bevindingen leiden tot volgende hypothese:

*Hypothese 2:* Proactieve persoonlijkheid is positief gerelateerd aan innovatief gedrag.

**Carrièremanagement als specifiek proactief gedrag.** In de “boundaryless career” is het nodig dat werknemers de verantwoordelijkheid opnemen voor het sturen van hun eigen carrière om er op die manier zeker van te zijn dat ze constant een toegevoegde waarde zijn voor hun organisatie (Jackson, 1996; Mirvis & Hall, 1996). Noe (1996) identificeert vier belangrijke componenten van carrièrestrategieën. In de eerste plaats onderscheidt hij netwerkend gedrag. Dit zijn initiatieven bedoeld om interpersoonlijke netwerken op te bouwen waar informatie, raad of hulp kan worden gezocht (Claes en Ruiz-Quintanilla, 1998). Daarnaast vernoemt hij ook het creëren van gelegenheden en zelfnominatie als cruciale onderdelen bij het sturen van de eigen carrière. Werknemers kunnen gelegenheden zelf creëren door hun eigen vaardigheden verder te ontwikkelen met het oog op het realiseren van de eigen carriëredoelen. Zelfnominatie houdt dan weer in dat de werknemer zijn eigen ambities en zijn eigen verwezenlijkingen duidelijk in de verf zet naar zijn verantwoordelijke toe (Noe, 1996). Ten slotte vond Noe (1996) dat het zoeken van carrièrebegeleiding de eigen carrière in een bepaalde richting kan sturen.

Ferris et al. (2007) zien netwerken en zelfnominatie ook als belangrijke facetten van proactieve politieke vaardigheden. Seibert et al. (1999) wijzen erop dat individuele verschillen belangrijke determinanten zijn van de mate waarin individuen initiatief nemen in hun eigen carrière. De link met proactieve persoonlijkheid als individuele verschilvariabele lijkt dus goed gekozen aangezien dit construct per definitie inhoudt dat een individu de omgeving actief gaat aanpassen. Ook Ferris et al. (2007) en Liu et al. (2007) zien proactiviteit als een belangrijk antecedent van netwerken en andere vormen van politiek gedrag. Bovendien vond Thompson (2005) eerder dat de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en jobprestatie gemedieerd wordt door het opbouwen van netwerken en het nemen van initiatief. Deze bevindingen leiden tot de volgende hypothese:

*Hypothese 3: Proactieve persoonlijkheid is positief gerelateerd aan het nemen van carrière-initiatief.*

Na de bespreking van de veronderstelde hoofdeffecten, worden nu de hypothesen over twee mogelijke onderliggende mechanismen besproken die ons inzicht in proactiviteit kunnen verbeteren. Beide vooropgestelde mechanismen, namelijk *role breadth self-efficacy* en *implicit person theory*, worden achtereenvolgens besproken.

**Role breadth self-efficacy als verklarend mechanisme.** Het concept *self-efficacy* omvat iemands oordeel over de eigen mogelijkheden om bepaalde taken af te werken (Bandura, 1986). Gist en Mitchell (1992) sommen drie belangrijke aspecten van *self-efficacy* op. Ten eerste zeggen ze dat de informatie die men gebruikt om dit oordeel te vormen afkomstig is van zichzelf, van de taak en van anderen binnen de organisatie. Ten tweede houdt dit construct een zekere mobilisatie van motivatie in. Ten slotte is *self-efficacy* een dynamisch construct dat over de tijd heen verandert als reactie op nieuwe ervaringen.

Ook dit begrip kan van belang zijn met betrekking tot de flexibele werkeisen in moderne organisaties. In organisaties is dit een belangrijk sleutelconcept dat invloed uitoefent op de motivatie van medewerkers (Gist & Mitchell, 1992). Iemand die hoog

scoort op self-efficacy heeft meer gevoel van controle en percipieert een grotere kans op succes dan iemand die lager scoort. In moeilijke situaties doen personen met veel self-efficacy beter hun best om de uitdaging te overwinnen. Tevens reageren zij op negatieve feedback door zich meer in te spannen en zich meer te motiveren, terwijl mensen met weinig self-efficacy geneigd zijn minder hun best te doen. Parker et al. (2006) zeggen verder dat ze taken meer effectief afwerken, meer effectief omgaan met verandering, moeilijkere doelen stellen en een efficiënte taakstrategie hanteren. Ten slotte vonden Stajkovic en Luthans (1998) in een uitgebreide meta-analyse van maar liefst 114 studies dat self-efficacy gerelateerd is aan werkgerelateerde prestatie, wat duidelijk wijst op de stabiliteit en consistentie van deze relatie.

Eerdere studies die self-efficacy aan proactief gedrag linkten, operationaliseerden dit concept vaak te algemeen terwijl het in feite een contextafhankelijk construct betreft dat niet stabiel is over de tijd (Mitchell & Daniels, 2003). Deze studie hanteert een contextspecifieke operationalisatie waarbij de self-efficacy ten aanzien van een set van taken wordt gemeten en niet ten aanzien van één enkele taak. In de context van dit onderzoek naar proactiviteit zal de definitie van Parker (1998) gehanteerd worden: *role-breadth self-efficacy (RBSE)* betreft iemands gepercipieerde mogelijkheid om een range van proactieve, interpersoonlijke en integratieve activiteiten beter uit te voeren dan de technische vereisten. Voorbeelden van taken betreffen het presenteren van informatie aan collega's, verbeterde procedures ontwikkelen, conflicten oplossen, etc. (Parker, 1998).

De theorie van de persoonlijke controle van Bell en Staw (1989) stelt dat naarmate men meer over een proactieve persoonlijkheid beschikt, men ook meer zelfdeterminerend is en dus over meer self-efficacy beschikt. In dit opzicht wordt hier verondersteld dat deze relatie ook zal gelden met *role breadth self-efficacy* aangezien deze conceptualisatie een specifiek soort self-efficacy is. Ook Parker (1998) toonde aan dat de proactieve persoonlijkheid een significante predictor is van RBSE.

*Hypothese 4A:* Proactieve persoonlijkheid is positief gerelateerd aan RBSE.

Crant (2000) bakende in zijn model de proactieve persoonlijkheid af van andere constructen die leiden tot proactief gedrag, waaronder role breadth self-efficacy. Hij concludeerde dan ook dat RBSE een individueel antecedent is van proactief gedrag. Andere auteurs vonden tevens de link tussen RBSE en specifieke proactieve gedragingen zoals persoonlijk initiatief (Fay & Frese, 2001; Frese, King, Soose, & Zempel, 1996; Speier & Frese, 1997) en taking charge (i.e. de leiding nemen) (McAllister, Kamdar, Morrison, & Turban, 2007; Morrison & Phelps, 1999). Ook over de mogelijke link tussen RBSE en de drie vooropgestelde proactieve gedragingen, is in de literatuur enige evidentie te vinden. Dit wordt hieronder besproken.

Vancouver en Morisson (1995) vonden al dat zowel contextuele als individuele factoren (zoals self-esteem) het feedback zoekend gedrag voorspellen. Self-esteem is in het onderzoek van Brown, Cober, Kane, Levy en Shalhoop (2006) het belangrijkste dispositionele antecedent van self-efficacy gebleken. Wat hieruit af te leiden valt, namelijk dat self-efficacy feedback zoekend gedrag zou voorspellen, wordt bevestigd door Parker et al. (2006) die vonden dat RBSE een belangrijke voorbode is van proactief gedrag. Ten slotte vonden Anseel en Lievens (2002) dat de kost om feedback te zoeken hoger ligt voor medewerkers met een lage self-efficacy, waaruit verondersteld kan worden dat deze personen minder snel feedback zullen zoeken.

Uit eerder onderzoek is ook gebleken dat RBSE een belangrijke predictor is van innovatief gedrag (Axtell et al., 2000). Axtell et al. (2000) vonden dat RBSE gerelateerd is aan het suggereren van verbetering in de organisatie. Deze bevindingen met betrekking tot innovatief gedrag zullen ook in een hypothese gegoten worden.

Een aanwijzing omtrent de potentiële link met het nemen van carrière-initiatief is te vinden in de review van Crant (2000). Zoals reeds eerder aangehaald, stelt zijn model voorop dat RBSE een antecedent is van verschillende proactieve gedragingen, waaronder ook het managen van de eigen carrière. Ook Ferris et al. (2007) zien self-efficacy als een antecedent voor netwerken en interpersoonlijke beïnvloeding. Mensen met een hoge mate van self-efficacy stralen immers een rustige zelfzekerheid uit afkomstig van de verwachte positieve resultaten, gezien eerdere succesvolle ervaringen in het verleden. Het bundelen van de drie soorten proactief gedrag leidt tot de volgende hypothese:

*Hypothese 4B:* Werknemers met een hoge RBSE zullen sneller geneigd zijn om feedback te zoeken, innovatief gedrag te stellen en hun eigen carrière te managen.

Het samenvoegen van hypothese 4A en hypothese 4B brengt ons bij het specificeren van een mediatorhypothese. In de bestaande literatuur zijn aanwijzingen te vinden voor het bestaan van deze mediërende relatie. De Sociale Cognitie Theorie (Bandura, 1986) ziet mensen als evaluerende, proactieve regulatoren van acties. Ze stelt dat de menselijke werking afhankelijk is van self-efficacy. Hoe sterker het geloof in de eigen mogelijkheden, hoe meer men geneigd is te volharden en succesvol te presteren in een bepaald domein. Parker et al. (2006) vonden dat distale variabelen effecten hebben op proactief gedrag via cognitief-motivationale variabelen zoals self-efficacy. Frese en Fay (2001) vonden ook dat de impact van proactieve persoonlijkheid op gedrag en outcomes gemedieerd wordt door domeinspecifieke oriëntaties zoals self-efficacy.

Aangezien eerder relaties werden gevonden tussen proactieve persoonlijkheid en verschillende proactieve gedragingen (en dit ook in hypothese 1 tot en met 3 werd vooropgesteld), veronderstelt deze mediatorhypothese meer specifiek dat RBSE een partiële mediator is. Dit houdt in dat de significante relatie tussen proactieve persoonlijkheid en proactief gedrag bij controle van RBSE zwakker wordt maar niet verdwijnt.

*Hypothese 4C:* De proactieve persoonlijkheid beïnvloedt het proactief gedrag via RBSE.

Naast RBSE poneert dit model een tweede mechanisme dat de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en proactief gedrag mogelijk kan verklaren, met name de implicit person theory van een individu.

**Implicit person theory als verklarend mechanisme.** Dat mensen ook onuitgesproken en vaak onbewuste gedachten hebben, komt naar voor in het concept Implicit Person Theory (IPT). Dweck (1986) ziet “impliciete persoonstheorieën” als iemands geloof en ideeën over de veranderlijkheid van persoonlijke kenmerken (e.g. persoonlijkheid, intelligentie, moraliteit) die het gedrag beïnvloeden.

De entiteitstheorieën kunnen van de incrementele theorieën onderscheiden worden (Dweck, Chiu, & Hong, 1995a). Iemand die zich op de eerste theorie baseert, ziet persoonlijke kenmerken als vaste onveranderlijke entiteiten, terwijl men bij de laatste veronderstelt dat deze relatief veranderlijk zijn en dus verder kunnen ontwikkelen (Levy, Stroessner, & Dweck, 1998). In die zin kan er mogelijk een link worden vastgesteld tussen incrementele personen en proactieve personen gezien beiden verandering mogelijk achten.

Dat dit concept niet alleen in de sociale psychologie maar ook in de organisatie relevant is, wordt aangetoond in volgende studies. Eerst en vooral wees het onderzoek van Heslin, Latham en VandeWalle (2005) op de veranderlijkheid van het construct door aan te tonen dat mensen met een entiteitstheorie, na een training, anderen genuanceerder gaan beoordelen, in de richting van een incrementele theorie. In zijn onderzoek vond Martocchio (1994) dat participanten die geloven in de vaststaandheid van intelligentie, training eerder als een bedreiging zien, terwijl zij die geloven in de veranderlijkheid de training uitdagend vinden. Als training ruim beschouwd wordt als “het opdoen van kennis”, dan kan deze bevinding misschien doorgetrokken worden naar het zoeken van feedback.

Dweck et al. (1995a) stelden verder dat individuen met een incrementele theorie continu op zoek zijn naar manieren om hun vaardigheden en prestatie te verbeteren. Ook Hong, Chiu, Dweck, Lin, & Wan (1999) vonden dat incrementele personen meer geneigd zijn actie te ondernemen om hun prestatie te verbeteren in een belangrijk domein. Zij die een entiteitstheorie aanhangen doen dit niet, zelfs al wordt hen expliciet gezegd dat dit succesvol zou zijn. Bij deze laatste personen valt dan ook een soort van passieve hulpeloosheid op te merken (Hong et al., 1999). Algemeen wordt er in deze studie dan ook vanuit gegaan dat mensen die een incrementele theorie aanhangen – en dus geloven in de veranderlijkheid en ontwikkeling van persoonlijke kenmerken – sneller proactieve

gedragingen zullen stellen, gezien deze gedragingen bijdragen aan verandering. Dit alles leidt tot de volgende hypothesen:

*Hypothese 5A:* Personen met een proactieve persoonlijkheid zullen vaker een incrementele theorie aanhangen en dus geloven dat menselijke kenmerken kunnen veranderen.

*Hypothese 5B:* Mensen die de incrementele theorie aanhangen, zullen sneller geneigd zijn proactieve gedragingen te stellen dan zij die de entiteitstheorie hanteren.

Naar analogie met het andere betrokken mechanisme (RBSE) in dit onderzoek, wordt ook hier een partiële mediatorhypothese over de tussenliggende variabele IPT opgesteld. Deze hypothese ziet er als volgt uit:

*Hypothese 5C:* De relatie tussen proactieve persoonlijkheid enerzijds en proactief gedrag anderzijds zal gemedieerd worden door IPT.

De bovenvernoemde mechanismen zijn in de vorm van een mediatorhypothese gegoten. Er zijn echter, zoals eerder al aangehaald, ook omgevingskarakteristieken die van belang kunnen zijn. De omgevingskarakteristiek uit deze studie, jobautonomie, zal als moderator worden benaderd.

**Autonomie als omgevingskarakteristiek.** Autonomie heeft betrekking op de vrijheid van het individu om eigen baas te zijn in het opgelegde werkdomein bijvoorbeeld wat betreft de werkmethode, het opstellen van werkschema's, het bepalen van prestatiedoelen en het nemen van beslissingen (Breugh, 1985). Breugh (1985) identificeerde drie gerelateerde schalen die het construct meten: autonomie met betrekking tot de werkmethoden, de werkschema's en de vooropgestelde criteria. Met dit

meetinstrument ging hij in tegen de toen gangbare conceptualisatie waarbij autonomie samenviel met de mate van interafhankelijkheid.

De keuze voor deze omgevingsvariabele kan verantwoord worden aan de hand van de eerder gevonden link tussen dit concept en jobprestatie (Morgeson, Delaney-Klinger, & Hemingway, 2003). Ook Hackman en Oldham (1976) stellen in hun Job Design Theorie dat jobkarakteristieken zoals autonomie outcomes zoals prestatie kunnen voorspellen. Het belang van deze specifieke werkomgevingsvariabele voor deze studie is eerder al aangetoond door Frese et al. (1996) en Frese, Garst en Fay (2007) toen ze de link vonden tussen jobautonomie en persoonlijk initiatief. Axtell et al. (2000) vonden dan weer dat autonomie samenhangt met het suggereren van verbetering. Beide gedragingen, persoonlijk initiatief en het suggereren van verbetering, bevatten een sterk proactieve component. Soortgelijke evidentie werd gevonden in de studie van Fuller, Marler en Hester (2006) die het concept “felt responsibility for constructive change”, waarvan autonomie een antecedent is, linkten aan het continu aanbrengen en suggereren van veranderingen. Ook Rank, Carsten, Unger en Spector (2007) vonden een verband tussen autonomie en proactief klantgericht gedrag. In 2006 toonde ook Parker dat jobautonomie leidt tot het meer stellen van proactief gedrag.

Parker en Sprigg (1999), Ashforth en Saks (2000) en Axtell en Parker (2003) toonden dat eenvoudige jobs met weinig autonomie passiviteit en aangeleerde hulpeloosheid veroorzaken. Voor deze studie leidt dit tot de volgende hypothese:

*Hypothese 6:* Het verband tussen proactieve persoonlijkheid en proactief gedrag zal sterker zijn wanneer individuen meer autonomie ervaren.

Deze hypothese ziet autonomie als een moderatorvariabele. Dit wil zeggen dat een interactie-effect verondersteld wordt tussen proactieve persoonlijkheid enerzijds en autonomie anderzijds. Meer specifiek houdt dit in dat het effect van proactieve persoonlijkheid op proactief gedrag afhankelijk is van een derde variabele, namelijk autonomie (Zedeck, 1971).

### **Bijdrage Huidige Studie**

Samengevat kan deze studie op drie manieren bijdragen aan de huidige literatuur. Ten eerste komt dit onderzoek tegemoet aan een mogelijke kritiek die postuleert dat het onderzoeksveld van proactiviteit gebaseerd is op een cirkelredenering waarbij men zegt dat proactieve persoonlijkheden proactief zijn omdat ze zich proactief gedragen, terwijl men ook proactief gedrag verklaart aan de hand van een proactieve persoonlijkheid. De huidige studie kan bijdragen aan de literatuur door via een longitudinaal onderzoek een duidelijkere causale richting te bepalen van dit verband. Crant (2000) was de eerste onderzoeker die concreet stelde dat de proactieve persoonlijkheid een kernantecedent is van proactief gedrag. Ook Parker et al. (2006) namen deze relatie op in hun onderzoek naar de antecedenten van proactief gedrag op de werkvloer. Daarnaast bekijkt deze studie, vanuit de interactionele psychologie, mogelijke interactie-effecten tussen proactieve persoonlijkheid en de werkkarakteristiek autonomie.

Ten tweede werd in vorig onderzoek de mediërende rol van cognitief-motivationale mechanismen in de relatie tussen distale antecedenten en proactief gedrag slechts weinig onderzocht. Parker et al. (2006) speelden hierop in met hun baanbrekend onderzoek over de antecedenten van proactief gedrag. Ze vonden dat een proactieve persoonlijkheid positief gerelateerd is aan proactief werkgedrag via RBSE. Het concept IPT werd tot nu toe weinig tot niet in verband gebracht met het proactieve proces.

Ten derde is voor deze studie een speciale setting uitgekozen. McLennan toonde in 2005 aan dat verpleegkundigen willen werken in omgevingen die hun mentale gezondheid op peil houden en hen in staat stellen hun doelen te bereiken. Onderzoek van meer dan 20 jaar naar de omgeving van verpleegkundigen vond dat persoonlijke, organisationele en jobfactoren invloed hebben op de tevredenheid, stress en betrokkenheid van verpleegkundigen. Deze factoren correleren ook met organisationele outcomes zoals de tevredenheid van patiënten, moraal van de verpleegkundigen en turnover (McLennan, 2005). Hij wijst er ook op dat onderzoek in deze context steeds gebeurde aan de hand van metingen van negatieve gevolgen. Onder het motto “beter voorkomen dan genezen”, is een andere methode aangewezen. Door bepaalde antecedenten van succesvolle outcomes te identificeren, kan de ontwikkeling daarvan worden opgevolgd en kan er worden ingegrepen

indien nodig. Rowe (2007) toonde in deze context eerder al dat het aangeleerd krijgen van proactieve strategieën verpleegkundigen beter in staat stelt om te gaan met bepaalde stressoren en de kans op burnout, een groot probleem bij dit knelpuntberoep, doet dalen.

## **Methode**

### **Opzet en Procedure**

Het gehanteerde longitudinale opzet moet betrouwbare uitspraken over causale verbanden mogelijk maken en monomethodevariantie vermijden. Participanten vulden op twee tijdstippen een vragenlijst in. Op T1 werd over gegaan tot de meting van proactieve persoonlijkheid, implicit person theory (IPT), role breadth self-efficacy (RBSE) en de gepercipieerde jobautonomie. Op T2 – drie maanden na de eerste meting – werden de drie vooropgestelde proactieve gedragingen bevraagd.

In een pre-fase werd het onderzoek voorgesteld aan de directeur verpleging en de arbeidspsychologe van het ziekenhuis, die dan ook hun engagement en steun uitten. Zij brachten op hun beurt de hoofdverpleegkundigen op de hoogte van het onderzoek en de procedure die daarvoor zou gevolgd worden. Dit onderzoek werd vooraf aangekondigd in het organisatieblad.

Op tijdstip 1 werden alle verpleegkundigen, exclusief hoofdverpleegkundigen ( $N = 495$ ), aangeschreven per brief. Naast het eigenlijke eerste deel van de vragenlijst, kregen zij een inleidende brief waarin ze werden aangemoedigd om deel te nemen. Deze was tevens voorzien van uitleg over de twee meetmomenten en stelde de studie voor als een onderzoek naar de werkbeleving en de omgang met uitdagingen in de job. Daarnaast bevatte deze correspondentie ook een geadresseerde returnenvelop voor de dienstbode, die de vragenlijsten op zijn beurt aan de arbeidspsychologe bezorgde. Na een maand werd een reminder verstuurd. Op tijdstip 2 werd dezelfde procedure gevolgd. Hier werden enkel de verpleegkundigen aangeschreven die op T1 deelnamen.

Om de responsgraad te maximaliseren, werd in beide brieven aangekondigd dat een duo-cinematicket zou worden uitgereikt aan een deelnemer. Daarnaast werd de mogelijkheid gegeven de globale conclusie achteraf na te lezen en werd confidentialiteit gegarandeerd.

## Participanten

Dit onderzoek ging na in welke mate bovenstaande hypothesen al dan niet bevestigd werden bij werknemers uit een bepaalde organisatie, in dit geval een ziekenhuis.

Van de 495 verspreide vragenlijsten werden 190 bruikbare vragenlijsten terug ingeleverd na T1 (september 2007), wat een algemene respons van 38.4% is. Na de tweede meting (december 2007) bleven nog 142 bruikbare vragenlijsten over. Voor onderstaande analyses werden dan ook enkel de gegevens van deze 142 respondenten gebruikt. Ten opzichte van T1 is dit een responsgraad van 72.4%. De meta-analyse van Anseel, Lievens en Vermeulen (2006) vond een gemiddelde responsgraad van 57.11% voor de organisatiepsychologie. Rekening houdende met de standaarddeviatie van 21.84, bevindt dit onderzoek zich met haar responsgraad na de eerste meting aan de ondergrens. Deze vrij lage responsgraad kan mogelijk verklaard worden door respondersvermoeidheid ten gevolge van de vele vragenlijsten die verpleegkundigen ontvangen. Bovendien werden de vragenlijsten afgenomen in een periode waarin sociale onrust heerste in het ziekenhuis. De uiteindelijke sample van 142 respondenten telde 80% vrouwen en 20% mannen. Dit is geen verbazende verhouding, aangezien het beroep van verpleegkundige hoofdzakelijk door vrouwen wordt uitgeoefend. De gemiddelde leeftijd bedroeg 41.13 jaar. De gemiddelde werkervaring binnen het ziekenhuis bedroeg 15 jaar. Van alle respondenten heeft 77% zijn studies vervolledigd aan een hogeschool van het korte type. De overige opleidingsniveaus - hogeschool van het lange type (13%), universiteit (5%), secundair onderwijs (5%) - zijn verhoudingsgewijs veel minder vertegenwoordigd in deze steekproef.

Alvorens de hypothesen elk afzonderlijk te toetsen, werd een response analyse uitgevoerd. Deze gaat na of er een verschil is in gemiddelde score op proactieve persoonlijkheid, RBSE, IPT en autonomie tussen zij die twee maal deelnamen tegenover zij die slechts op T1 deelnamen. Indien effectief zou blijken dat enkel personen met een hoge score op een van deze variabelen deelnamen op T2, zou de interpretatie van de resultaten met betrekking tot deze variabele(n) heel voorzichtig moeten gebeuren. Hiervoor werd een extra (dummy-)variabele gecreëerd (T2) die informatie bevat over het al dan niet deelnemen op T2. Daarna werd een multivariate one-way ANOVA uitgevoerd met T2 als fixed factor en alle gemeten variabelen op T1 als afhankelijke variabele. De resultaten

tonen dat er geen significant verschil werd gevonden tussen beide groepen,  $F(6,146) = .18$ ,  $p = .98$ . Een response bias, namelijk dat bijvoorbeeld enkel de proactieve personen of zij die geloven in de veranderbaarheid van individuen op beide tijdstippen hebben deelgenomen, als mogelijke verklaring voor de bekomen resultaten, kan dus waarschijnlijk uitgesloten worden.

## Metingen

**Proactieve persoonlijkheid.** Hiervoor werd de Proactive Personality Scale (PPS) van Bateman en Crant (1993) gebruikt die uit 17 items bestaat die telkens op een 7-puntenschaal werden gemeten. Een voorbeelditem luidt: “Als ik in een idee geloof, zal geen hindernis me weerhouden het uit te voeren.” Hoe hoger de somscore op deze schaal, hoe meer iemand over een proactieve persoonlijkheid beschikt.

De unidimensionaliteit van zowel de Amerikaanse (Bateman & Crant, 1993) als de Nederlandstalige versie (Claes, Beheydt, & Lemmens, 2005; Claes & Pringels, 2001) van de PPS werd in eerder onderzoek onder de loep genomen. Daarbij kwam naar voor dat de PPS in de Nederlandstalige versie haar unidimensionele structuur behoudt, weliswaar na eliminatie van twee items. Hoewel de antwoorden op item 3 vooraf omgekeerd gescoord werden, werd ook hier pas na eliminatie van dit item en item 17 deze unidimensionele factorstructuur gevonden. Item 3 is het enige contra-indicatieve item terwijl item 17 meer een prosociaal dan een proactief item is (Claes & Pringels, 2001). De interne consistentie betrouwbaarheid bedroeg .88.

**Feedback zoekend gedrag.** Dit werd gemeten aan de hand van de 11 items die ook Roberson, Deitch, Brief en Block (2002) hebben gebruikt. Deze vragenlijst werd vertaald door Anseel en Lievens (2007). Elk item werd beantwoord aan de hand van een 7-puntenschaal die varieert van 1 (zeer frequent) tot 7 (bijna nooit). Een van de items luidt: “Hoe vaak vergelijkt u zichzelf met uw collega’s?” Hoe hoger de score, hoe meer feedback een individu zoekt.

Deze operationalisatie bepaalt hoe vaak individuen verschillende feedback zoekende strategieën gebruiken. De tweedimensionele factorstructuur, die het onderscheid

maakt tussen *directe* versus *indirecte feedback*, werd via exploratieve factoranalyse teruggevonden. De interne consistentie betrouwbaarheid van de schaal die directe feedback meet, bedroeg .76 en deze van de indirecte feedback .95.

**Innovatief gedrag.** Innovatief gedrag werd gemeten aan de hand van de items van Welbourne et al. (1998). De uiteindelijke Nederlandstalige versie werd bekomen via de procedure van vertalen-terugvertalen. Vier items meten het innovatief gedrag van het individu. De respondent antwoordde telkens op een schaal van 1 (moet veel verbeterd worden) tot 7 (is uitstekend). Een voorbeelditem luidt: “Ik kom vaak voor de dag met nieuwe ideeën.” De score van de vier items kon worden gesommeerd tot een schaal score. Hoe hoger de score op deze variabele, hoe meer innovatief gedrag men stelt. De unidimensionele factorstructuur werd ook in deze studie gevonden. Cronbach’s alfa bedroeg .83.

**Carrièremanagement.** Deze variabele werd gemeten aan de hand van het meetinstrument ontwikkeld door Noe (1996), waarvan de Nederlandstalige versie ontstond via de methodiek van vertalen-terugvertalen. Voor de antwoorden werd een 7-puntenschaal gebruikt met 1 = in zeer kleine mate en 7 = zeer frequent. Dit meetinstrument werd ontwikkeld voor een studie die de relatie tussen carrièremanagement en de ontwikkeling en prestatie van medewerkers moest onderzoeken. Noe (1996) gebruikte hiervoor items van de Career Strategies Inventory (Gould & Penley, 1984) gecombineerd met eigen items en kwam zo tot vier factoren, namelijk *netwerken*, *zelfnominatie*, *creëren van gelegenheden* en *het zoeken van carrièrebegeleiding* (cf. supra). Een voorbeelditem werd als volgt geformuleerd: “In hoeverre heeft u geprobeerd vaardigheden te ontwikkelen die noodzakelijk kunnen zijn om uw carrière doel te bereiken?” Hoe hoger de score, hoe meer men aan carrièremanagement doet. In tegenstelling tot Noe’s onderzoek, werd in deze studie wel de bovenvernoemde vierdimensionele factorstructuur teruggevonden. De subschaal die netwerkend gedrag representeerde, had een Cronbach’s alfa van .90, terwijl de interne betrouwbaarheid van de andere subschalen respectievelijk .88, .75 en .85

bedroegen. Het laatste item werd verwijderd gezien dit de interne betrouwbaarheid van de laatste schaal ten goede kwam.

**Role breadth self-efficacy.** RBSE werd gemeten door gebruik te maken van de 10 items van Parker (1998). Daarbij werd de werknemers gevraagd hoe zeker ze zich zouden voelen bij het vervullen van een reeks proactieve, interpersoonlijke en integratieve taken. Voorbeelden daarvan zijn: mensen van andere afdelingen bezoeken en suggesties geven om het anders aan te pakken, het ontwerpen van nieuwe procedures voor de werkgroep, etc. Ook hierbij werd de procedure van vertalen-terugvertalen toegepast. De schaal varieert van 1 (helemaal niet) tot 7 (volledig wel). Een voorbeelditem luidt: “Hoe zeker zou u zichzelf voelen om te helpen doelstellingen en doelen te bepalen voor uw werkterrein?” Hoe hoger de score op RBSE, hoe meer zekerheid men heeft met betrekking tot het vervullen van een reeks proactieve taken. De unidimensionaliteit van deze schaal werd bevestigd via exploratieve factoranalyse, met een interne consistentie betrouwbaarheid van .95.

**Implicit person theory.** Hiervoor werd de verkorte vragenlijst van Heslin, VandeWalle en Latham (2006) verkozen. Deze vragenlijst werd eerder al gebruikt door Levy, Stroessner en Dweck (1998). Ze bestaat uit drie items die moeten gescoord worden van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens). Een van de drie items luidt: “De aard van een persoon is iets fundamenteel en kan amper gewijzigd worden.” Hoe hoger de schaalscore hier, hoe meer iemand gelooft in de vaststaandheid van basiskenmerken. Dweck et al. vonden dat een lage entiteitsscore wel degelijk een hoge score op incrementalisme weerspiegelt. De unidimensionaliteit van deze schaal werd bevestigd via exploratieve factoranalyse. Cronbach’s alfa bedroeg .85.

**Jobautonomie.** Om deze variabele te meten, werd het instrument ontwikkeld door Breugh (1985) gebruikt. Hij ontwikkelde dit om de frequent gebruikte instrumenten ontwikkeld door eerdere onderzoekers te verbeteren. Hij stelde meer bepaald dat jobautonomie vaak verward wordt met de conceptueel verschillende jobkarakteristiek, namelijk jobonafhankelijkheid. Waar autonomie vroeger als een algemene variabele werd

gemeten, heeft Breugh met zijn instrument drie specifieke facetten onderscheiden (cf. supra). De Nederlandstalige versie van deze vragenlijst werd bekomen aan de hand van de methode van vertalen-terugvertalen. Ook hier worden de items gescoord aan de hand van een 7-puntenschaal. Een voorbeelditem luidt: “Ik mag zelf beslissen hoe ik mijn werk klaar krijg.” Een hoge score op deze variabele wijst op een hoge gepercipieerde autonomie in de job. In 1999 onderzocht Breugh dit instrument verder en daarbij bleek telkens dat het een valide instrument betreft. Deze driedimensionele factorstructuur werd ook in deze studie via exploratieve factoranalyse bevestigd. De drie schalen worden telkens gemeten aan de hand van drie items, met een interne consistentie betrouwbaarheid van *.82 (methode)*, *.78 (planning)* en *.77 (criteria)*. Ook de stabiliteit van het instrument werd bevestigd in twee samples (Breugh, 1999).

**Controlevariabelen.** Volgende controlevariabelen werden opgenomen en bevraagd aan het einde van deel een van de vragenlijst: geslacht, leeftijd, organisatieanciënniteit. Deze variabelen werden geselecteerd op basis van eerdere studies zowel bij verpleegkundigen (Rowe, 2007) als in andere studies.

## Resultaten

### Beschrijvende Gegevens en Intercorrelaties

Tabel 2 presenteert het gemiddelde en de standaarddeviaties van de opgenomen variabelen, evenals de intercorrelaties tussen deze variabelen die per meetmoment gebundeld zijn. In onderstaande bespreking zal telkens worden verwezen naar eerder gevonden resultaten die in de lijn liggen van enkele belangrijke correlaties. Dit creëert immers een context waarin de resultaten met betrekking tot de hypothesen kunnen worden gekaderd. Het vergroot tevens het inzicht in het proactieve proces. Hoewel de tabel een eerste aanwijzing kan geven over de vooropgestelde hypothesen, worden hier nog geen uitspraken over gedaan. Correlaties zeggen immers niets over de oorzaak-gevolg relatie tussen twee of meer variabelen.

Zoals te zien is, heeft geslacht een significante relatie met RBSE ( $r = .25, p < .01$ ) en met het creëren van gelegenheden ( $r = .27, p < .01$ ). Mannen hebben meer RBSE en creëren vaker gelegenheden die hun carrière ten goede komen dan vrouwen. De significante correlatie tussen RBSE en het creëren van gelegenheden ( $r = .46, p < .01$ ) ligt in het verlengde van deze bevinding. In de studie van Axtell en Parker (2003) werd dit verband tussen RBSE en geslacht ook vastgesteld. Hoewel het daar om een uitgesteld effect ging, bevestigt dit toch het bestaan van geslachtsverschillen met betrekking tot RBSE. Hoewel vrouwen op deze werkplek oververtegenwoordigd zijn, blijken het toch de mannen te zijn die zich engageren voor hun carrière door gelegenheden te creëren. Mogelijk kan dit verklaard worden doordat vrouwen bewuster voor dit beroep kiezen gezien het vlakkere loopbaanpad een combinatie met het gezin op langere termijn mogelijk maakt. Daarnaast bleek dat leeftijd significant gecorreleerd is met netwerkend gedrag ( $r = .17, p < .05$ ) en indirect feedback zoekend gedrag ( $r = -.33, p < .01$ ). Hierbij dient opgemerkt te worden dat men meer netwerkt naarmate men ouder is, terwijl men meer indirecte feedback zoekt als men jonger is. Verscheidene onderzoekers (Ashford, 1986; Ashford & Cummings, 1985; Brown, Ganesan, & Challagalla, 2001; VandeWalle, Ganesan, Challagalla, & Brown, 2000) vonden dat anciënniteit gepaard gaat met minder feedback zoekend gedrag. Tevens volgens de verwachtingen en hierbij aansluitend, zijn verpleegkundigen met minder anciënniteit binnen de organisatie sneller geneigd om indirect feedback te zoeken ( $r = -.28, p < .05$ ). Deze laatste twee bevindingen liggen in de lijn van de onzekerheidsreducerende hypothese (Anseel & Lievens, 2002).

Deze resultaten tonen dat ook externe factoren, zoals leeftijd en anciënniteit, een effect hebben op proactief gedrag. Hoewel deze significante correlatie een aanwijzing is dat organisatieanciënniteit wel degelijk als controlevariabele moet worden opgenomen, werd de eerder gevonden correlatie tussen anciënniteit en autonomie (Simmering, Colquitt, Noe, & Parker, 2003) niet teruggevonden. Het is mogelijk dat verpleegkundigen van in het begin vrij veel autonomie en verantwoordelijkheden toebedeeld krijgen gezien het chronische tekort eraan. Op basis van de intercorrelaties luidt het besluit dat het belangrijk is om te controleren voor leeftijd, geslacht en organisatieanciënniteit gezien deze gerelateerd zijn aan verschillende variabelen uit het huidige vooropgestelde model.

Tabel 2

*Beschrijvende Statistieken en Correlatiecoëfficiënten*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
Controlevariabelen T1																		
1. Leeftijd	41.13	10.62	/															
2. Geslacht	.20	/	-.06	/														
3. Organisatieanciënniteit	14.75	10.75	.79	-.07	/													
Proactieve persoonlijkheid T1																		
4. PPS	4.50	.70	.11	-.00	.08	(.88)												
Role Breadth Self-Efficacy T1																		
5. RBSE	4.47	1.15	.09	.25	.04	.58	(.95)											
Implicit Person Theory T1																		
6. IPT	4.52	1.00	-.05	-.13	.03	.02	-.16	(.85)										
Autonomie T1																		
7. Methode	4.05	1.42	.02	.00	-.02	.13	.05	.16	(.82)									
8. Planning	4.60	1.18	-.01	-.06	-.04	.12	.04	.08	.67	(.78)								
9. Criteria	4.14	1.22	-.03	-.02	-.03	.19	-.01	.14	.61	.64	(.77)							
Feedback zoekend gedrag T2																		
10. Indirect	3.61	1.03	-.33	.06	-.28	.09	.08	.06	-.06	-.16	-.05	(.95)						
11. Direct	2.41	1.00	0	.01	-.05	.11	.17	.13	.08	-.01	.08	.41	(.76)					
Innovatief gedrag T2																		
12. Innovatief gedrag	3.54	.90	-.03	.07	-.05	.44	.34	-.02	-.02	-.03	-.03	.34	.30	(.83)				
Carrièremanagement T2																		
13. Netwerken	3.16	1.26	-.17	-.01	-.12	.28	.14	-.05	-.07	-.1	.04	.43	.21	.45	(.90)			
14. Creëren gelegenheden	3.46	1.22	-.05	.27	-.11	.46	.46	-.11	-.02	-.05	-.02	.47	.17	.52	.49	(.88)		
15. Zelfnominatie	3.06	1.37	-.00	.11	-.04	.44	.36	-.04	.16	.11	.09	.40	.37	.49	.32	.55	(.75)	
16. Carrièrebegeleiding	2.13	1.17	.04	.13	.05	.26	.17	-.09	-.13	-.07	.03	.21	.16	.32	.42	.41	.44	(.85)

*Noot.* *N* varieert tussen 126 en 143. Correlaties met absolute waarde  $\geq .17$  en  $\leq .24$  zijn statistisch significant,  $p < .05$ . Correlaties met absolute waarde  $\geq .25$  zijn statistisch significant,  $p < .01$ . De waarden tussen haakjes op de diagonaal geven de interne consistentie van de betreffende variabele weer. T1 = Tijdstip 1. T2 = Tijdstip 2.

Voor de dichotome variabele geslacht geeft het gemiddelde het percentage mannen (“1” categorie) in deze steekproef weer.

### Toetsing van de Hypotheses

Alle hypothesen werden getest aan de hand van een hiërarchische multiple regressie, waarbij in een eerste stap steeds voor bovenvernoemde variabelen (leeftijd, geslacht, organisatieanciënniteit) werd gecontroleerd. In de output werd de F-toets geraadpleegd voor  $\Delta R^2$  die aangeeft of het toevoegen van de modelpredictoren een meerwaarde biedt ten opzichte van het model met enkel de controlevariabelen. Daarnaast werden ook de ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten ( $b$ ) van de opgenomen predictoren bekeken. In onderhavige tekst zal telkens een van beide outputs gehanteerd worden.

De **eerste hypothese**, namelijk dat proactieve mensen sneller feedback zullen zoeken, werd niet bevestigd. Noch voor indirecte feedback,  $b = .17$ ,  $p = .19$ , noch voor direct feedback zoekend gedrag,  $b = .16$ ,  $p = .19$ . Hoewel niet significant, werd wel een positieve relatie gevonden. Tabel 3 toont dat het opnemen van proactieve persoonlijkheid als predictor van indirect en direct feedback zoekend gedrag weinig tot geen extra verklaarde variantie (1%) oplevert. Zoals ook in de correlatietabel naar voren kwam, heeft leeftijd een significante invloed op het indirect zoeken van feedback.

**Hypothese 2** die vooropstelde dat proactieve persoonlijkheid leidt tot innovatief gedrag werd volledig bevestigd. Er werd een significant effect vastgesteld van proactieve persoonlijkheid op het stellen van innovatief gedrag,  $b = .57$ ,  $p < .001$ . Tabel 4 illustreert dit significante resultaat. Door proactieve persoonlijkheid op te nemen als predictor werd 20% extra verklaard.

Tabel 3

*Regressie-analyse Hypothese 1: Effect van Proactieve Persoonlijkheid op Feedback Zoekend Gedrag*

	Indirect feedback zoekend gedrag <sup>a</sup>					Direct feedback zoekend gedrag <sup>b</sup>				
	<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$	<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$
Stap 1										
Leeftijd	-.04	.01	-2.53	.01	.13**	.01	.01	.79	.43	.01
Geslacht	.13	.22	.61	.54		.02	.21	.10	.92	
Organisatie anciënniteit	.00	.01	.12	.90		-.01	.01	-1.11	.27	
Stap 2										
PPS	.17	.13	1.31	.19	.01	.16	.12	1.33	.19	.01

*Noot.* PPS = Proactive Personality Scale; verwijst naar proactieve persoonlijkheid.

<sup>a</sup> *N* = 126. <sup>b</sup> *N* = 135.

\*\* *p* < .01.

Tabel 4

*Regressie-analyse Hypothese 2: Effect van Proactieve Persoonlijkheid op Innovatief Gedrag*

	Innovatief gedrag				
	<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$
Stap 1					
Leeftijd	.00	.01	.06	.95	.01
Geslacht	.16	.19	.84	.40	
Organisatieanciënniteit	-.01	.01	-.54	.59	
Stap 2					
PPS	.57	.10	5.58	.00	.20***

*Noot.* *N* = 132. PPS = Proactive Personality Scale; wijst op de proactieve persoonlijkheid.

\*\*\* *p* < .001.

Ook **hypothese 3** die de invloed van proactieve persoonlijkheid op carrièremanagement voorspelde, werd bevestigd voor alle vier de facetten van carrièremanagement. Proactieve persoonlijkheid voorspelde alle vier de vormen van carrièremanagement. Voor netwerken bedroeg  $b = .54$ ,  $p = .001$ . Voor het creëren van gelegenheden geldt hetzelfde besluit,  $b = .81$ ,  $p < .001$ . Voor zelfnominatie en het zoeken van carrièrebegeleiding ten slotte werden volgende resultaten gevonden,  $b = .88$ ,  $p < .001$ . en  $b = .44$   $p < .01$ . Tabel 5 toont de resultaten van deze analyses meer in detail. Door het toevoegen van proactieve persoonlijkheid als predictor van de vier factoren van carrièremanagement, werd telkens significant meer variantie verklaard.

Tabel 5

*Regressie-analyse Hypothese 3: Effect van Proactieve Persoonlijkheid op Carrièremanagement*

	Netwerken <sup>a</sup>					Creëren gelegenheden <sup>b</sup>					Zelfnominatie <sup>c</sup>					Zoeken carrièrebegeleiding <sup>d</sup>				
	<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$	<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$	<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$	<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$
Stap 1																				
Leeftijd	-.03	.02	-1.44	.15	.04	.01	.02	.82	.42	.08*	.01	.02	.24	.81	.01	.00	.02	.14	.89	.02
Geslacht	-.04	.27	-.14	.88		.77	.25	3.05	.00		.36	.30	1.21	.23		.36	.25	1.43	.16	
Organisatie anciënniteit	.00	.02	.17	.87		-.02	.02	-1.15	.25		-.00	.02	-.24	.81		.01	.02	.47	.64	
Stap 2																				
PPS	.54	.15	3.51	.00	.09**	.81	.13	6.17	.00	.21***	.88	.16	5.52	.00	.19***	.44	.14	3.03	.00	.07**

*Noot.* PPS = Proactive Personality Scale; wijst op de proactieve persoonlijkheid.

<sup>a</sup> *N* = 130; <sup>b</sup> *N* = 132; <sup>c</sup> *N* = 131; <sup>d</sup> *N* = 133

\*\*\* *p* < .001. \*\* *p* < .01. \* *p* < .05.

Er werd tevens een significant effect gevonden van proactieve persoonlijkheid op RBSE,  $b = .97$ ,  $p < .001$ , wat een bevestiging is van **hypothese 4A**. Wat **hypothese 4B** betreft, zijn er significante invloeden gevonden van RBSE op elk van de drie proactieve gedragingen. RBSE is een voorspeller van zowel direct feedback zoekend gedrag ( $b = .14$ ,  $p < .05$ ), van innovatief gedrag ( $b = .27$ ,  $p < .001$ ) als van carrièremangement. Bij deze laatste bedraagt de ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënt  $b = .44$ ,  $p < .001$  voor creëren van gelegenheden en  $b = .43$ ,  $p < .001$  voor zelfnominatie. Voor netwerken ( $b = .19$ ,  $p = .06$ ) en het zoeken van carrièrebegeleiding ( $b = .15$ ,  $p = .10$ ) werd geen significant effect vastgesteld. Hetzelfde geldt voor het indirect zoeken van feedback,  $b = .08$ ,  $p = .28$ . Het positieve teken van de (significante) regressiecoëfficiënten toont dat deze resultaten in dezelfde richting liggen als voorspeld: mensen met meer RBSE, stellen meer proactieve gedragingen.

Om tot een besluit te komen over **hypothese 4C** die een mediatoreffect van RBSE in de relatie proactieve persoonlijkheid en proactief gedrag vooropstelde, werden de mediërende effecten getest aan de hand van de multi-step regression procedure van Baron en Kenny (1986). In elke regressie werd gecontroleerd voor de bovenvermelde variabelen. Een drie-staps-analyse werd uitgevoerd door: (a) het regresseren van de mediator RBSE op de onafhankelijke variabele proactieve persoonlijkheid; (b) het regresseren van de afhankelijke variabele, namelijk het specifieke proactieve gedrag, op de onafhankelijke variabele proactieve persoonlijkheid, en (c) door het regresseren van de afhankelijke variabele (proactief gedrag) op beide onafhankelijke variabelen, namelijk proactieve persoonlijkheid en RBSE. De voorwaarden (a) en (b) zijn enkel vervuld voor innovatief gedrag en carrièremangement. Volgens Baron en Kenny (1986) moeten volgende zaken zich voordoen om van een “perfecte” mediatie te kunnen spreken: (a) de onafhankelijke variabele moet de mediator beïnvloeden in de eerste stap; (b) de onafhankelijke variabele moet de afhankelijke variabele beïnvloeden in de tweede stap; (c) de mediator moet de afhankelijke variabele beïnvloeden in de derde vergelijking; en (d) de onafhankelijke variabele mag niet langer significant zijn in de derde vergelijking. Zoals Tabel 6 toont, werd de mediatorhypothese met betrekking tot RBSE bevestigd in de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en het creëren van gelegenheden. Het model waarin zowel

proactieve persoonlijkheid als RBSE is opgenomen, is significant beter dan dat waarin enkel persoonlijkheid werd opgenomen,  $\Delta R^2 = .039$ ,  $F(1,126) = 7.26$ ,  $p < .01$ . Het betreft hier een partiële en geen volledige mediatie gezien het effect van proactieve persoonlijkheid significant blijft na toevoeging van RBSE en haar invloed slechts weinig daalt. Voor innovatief gedrag ( $\Delta R^2 = .01$ ,  $F(1,126) = 1.54$ ,  $p = .22$ ) en de andere vormen van carrièremanagement werden geen significante resultaten gevonden. Voor netwerken was dit  $\Delta R^2 = 0$ ,  $F(1,124) = .06$ ,  $p = .81$ , voor zelfnominatie  $\Delta R^2 = .02$ ,  $F(1,125) = 3.38$ ,  $p = .07$  en voor gezochte carrièrebegeleiding ten slotte  $\Delta R^2 = 0$ ,  $F(1,127) = .04$ ,  $p = .84$ .

Tabel 6

*Mediatie-analyse van Proactieve Persoonlijkheid, RBSE en Carrièremanagement (Creëren van Gelegenheden)*

<i>Variabele</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	$\Delta R^2$	<i>F</i>	
<b>Stap 1<sup>a</sup></b>	AV = RBSE OV = PPS	0.97	8.63***	.34	74.52***
<b>Stap 2<sup>b</sup></b>	AV = Creëren Gelegenheden OV = PPS	0.81	6.17***	.21	38.09***
<b>Stap 3<sup>c</sup></b>	AV = Creëren Gelegenheden OV = RBSE OV = PPS	.27 .54	2.70** 3.40**	.25	23.62**

*Noot.* De drie eerder vermelde variabelen werden opgenomen als controlevariabelen in alle analyses. <sup>a</sup>  $N = 135$ . <sup>b</sup>  $N = 132$ . <sup>c</sup>  $N = 132$ . PPS = Proactive Personality Scale; wijst op de proactieve persoonlijkheid. RBSE = Role Breadth Self-Efficacy.

\*\*\*  $p < .001$ . \*\*  $p < .01$ .

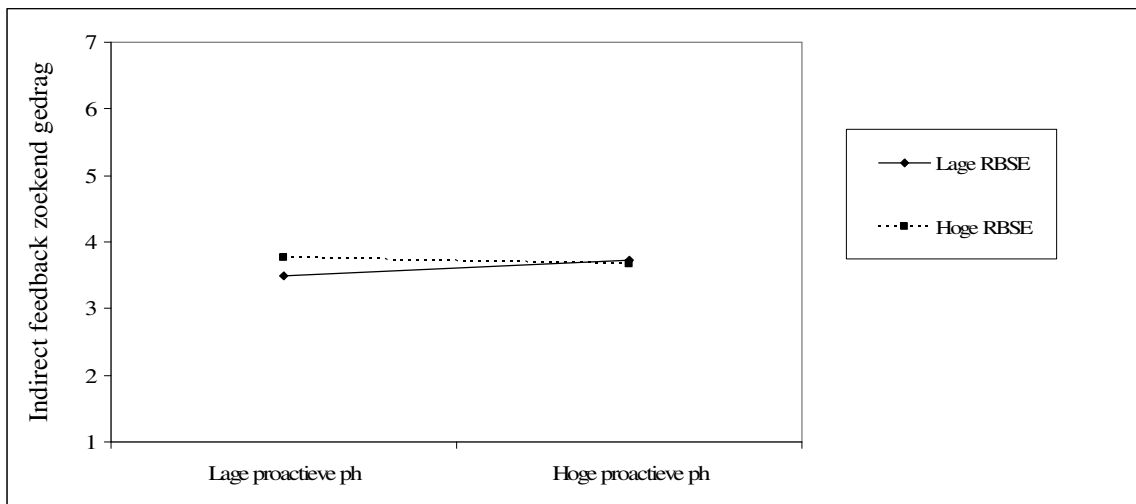
Om de statistische significantie van deze mediatie te meten, werd de Sobel test gebruikt, aangeraden door Baron en Kenny (1986). De Sobel test leverde een significant effect op voor de mediërende waarde van RBSE,  $z = 4.56$ ,  $p < 0.01$ . Dit geeft aan dat er ook een indirect effect van proactieve persoonlijkheid op proactief gedrag (carrièremanagement) bestaat.

**Hypothese 5A** stelde voorop dat proactieve persoonlijkheid de IPT beïnvloedt. Dit werd niet bevestigd bij deze doelgroep,  $b = .03$ ,  $p = .87$ . Ook voor **hypothese 5B**, die het effect van IPT op proactief gedrag inhield, werd voor geen enkele proactieve gedraging een significant resultaat vastgesteld. Voor indirect en direct feedback zoekend gedrag werd respectievelijk  $b = .03$ ,  $p = .71$  en  $b = .10$ ,  $p = .13$  gevonden. Voor innovatief gedrag bedroeg  $b = -.01$ ,  $p = .90$ . De voorspellende waarde van IPT voor carrièremanagement ten slotte was tevens niet significant. Voor netwerkend gedrag bedroeg  $b = -.07$ ,  $p = .44$ , voor creëren van gelegenheden  $b = -.08$ ,  $p = .39$ , voor zelfnominatie  $b = -.03$ ,  $p = .80$  en voor het zoeken van carrièrebegeleiding  $b = -.08$  en  $p = .38$ . Hoewel niet significant, valt hierbij toch op dat, behalve voor feedback zoekend gedrag, telkens een negatief verband werd vastgesteld. De voorwaarden (a) tot en met (b) met betrekking tot het vinden van een mediatorrelatie (cf. supra) voor IPT werden niet voldaan, waardoor gesteld kan worden dat IPT geen mediator is in de relatie proactieve persoonlijkheid met een van de proactieve gedragingen (**hypothese 5C**). Dit is dan ook niet meer expliciet getest.

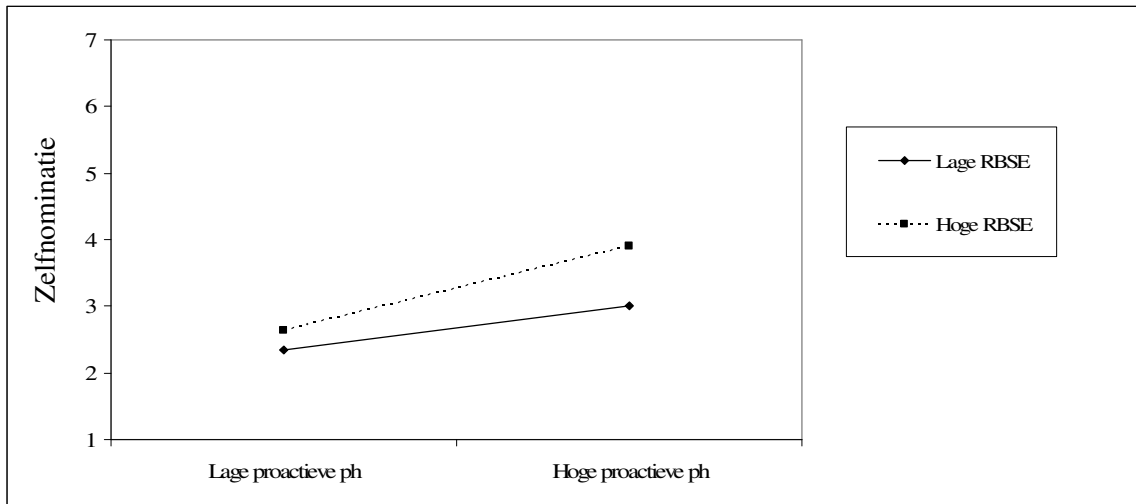
Naar analogie met de studie van Speier en Frese (1997) die eenzelfde variabele, namelijk self-efficacy, zowel als moderator als als mediator onderzochten, werden bovenvernoemde variabelen, IPT en RBSE, ook opgenomen als moderatoren in plaats van mediators. Het betreft hier dus een gemodereerde multiple regressie. De lage power van veldstudies kan er echter voor zorgen dat moderatoreffecten moeilijker vast te stellen zijn (Aguinis, 1995; Zedeck, 1971). Zelfs als interacties goed theoretisch onderbouwd zijn, is vaak een grotere sample vereist om ze te detecteren. Daarom werd in deze studie een significantieniveau van kleiner dan of gelijk aan .10 als significant beschouwd (Stone-Romero, Alliger, & Aguinis, 1994). Daarnaast werden de variabelen gecentreerd (i.e. het gemiddelde ervan aftrekken) om het probleem van collineariteit, dit is een hoge correlatie tussen de hoofdeffecten en de interactieterm, zoveel mogelijk in te dijken (Aguinis, 1995). In dit geval kwam naar voor dat RBSE interageert met proactieve persoonlijkheid ten aanzien van de proactieve gedragingen indirect feedback zoekend gedrag,  $\Delta R^2 = .02$ ,  $F(1,119) = 2.78$ ,  $p < .10$  en zelfnominatie,  $\Delta R^2 = .02$ ,  $F(1,124) = 2.88$ ,  $p < .10$ . Figuur 2 en 3 illustreren de gevonden interactie-effecten. Bij indirect feedback zoekend gedrag is te zien dat proactieve personen meer feedback zoeken als ze over minder RBSE beschikken

dan als ze over meer RBSE beschikken. Wat carrièremanagement betreft, is de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en zelfnominatie sterker bij hoge RBSE. Hoge RBSE heeft, zowel bij laag proactieve als bij hoog proactieve mensen, meer zelfnominatie tot gevolg.

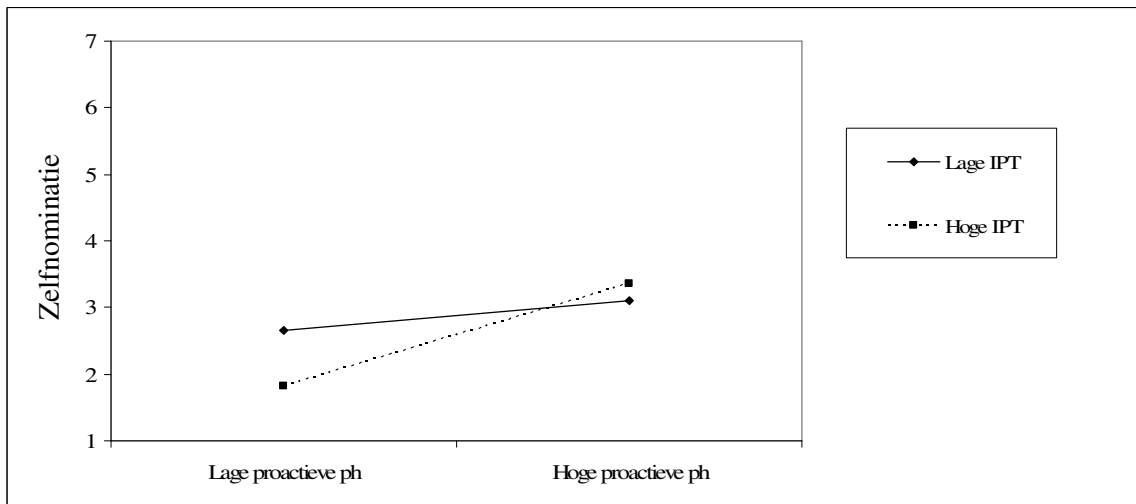
IPT interageert dan weer met proactieve persoonlijkheid met betrekking tot carrièremanagement (zelfnominatie),  $\Delta R^2 = .04$ ,  $F(1,121) = 5.65$ ,  $p < .05$ . Figuur 4 toont dat proactieve individuen meer aan zelfnominatie doen als ze een entiteitstheorie (hoge score op IPT) aanhangen. Op de figuur is duidelijk te zien dat de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en zelfnominatie sterker is bij mensen die een entiteitstheorie aanhangen. Naast de figuren, zijn de tabellen die de interactie-effecten van RBSE en IPT illustreren terug te vinden in Bijlage 1 en 2.



*Figuur 2.* Interactie tussen RBSE en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van indirect feedback zoekend gedrag.



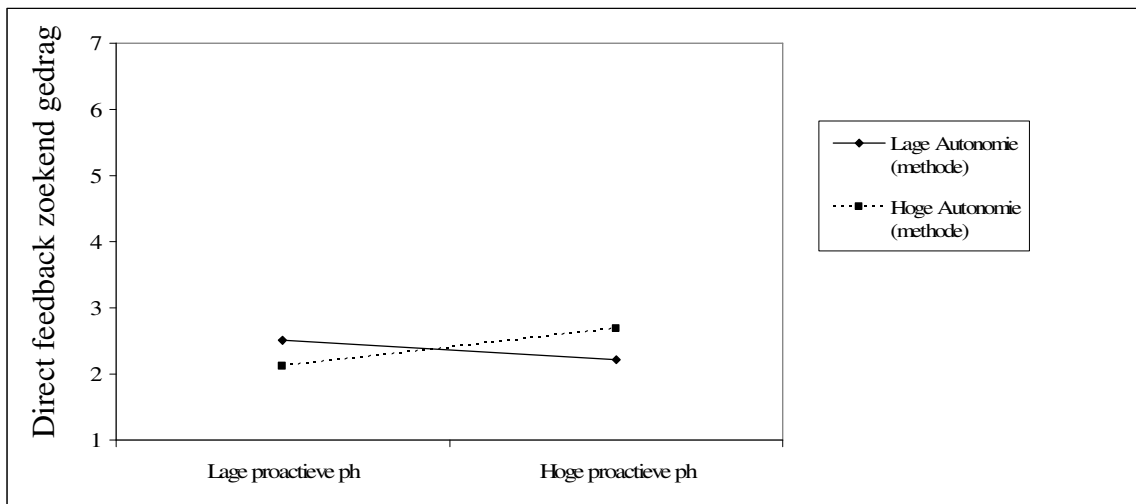
Figuur 3. Interactie tussen RBSE en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie).



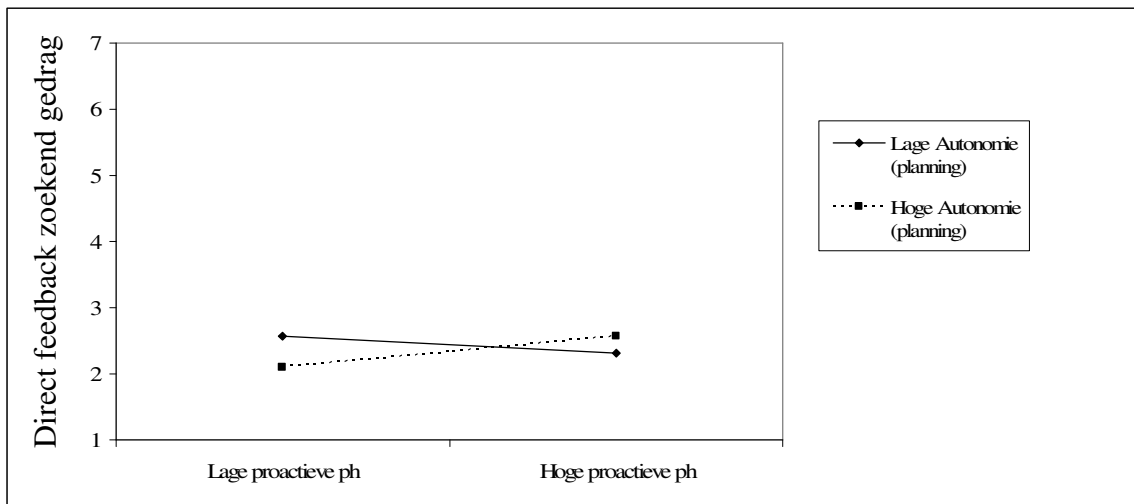
Figuur 4. Interactie tussen IPT en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie).

**Hypothese 6**, die autonomie als moderator zag in de relatie van proactieve persoonlijkheid met proactief gedrag, werd in deze studie bevestigd. Om ook bij deze gemodereerde multiple regressie de collineariteit tussen de hoofdeffecten van autonomie en proactieve persoonlijkheid met de interactieterm te minimaliseren, werden deze twee variabelen eerst en vooral gecentreerd, alvorens de interactieterm te creëren.

Naar analogie met de hierboven besproken interactieresultaten, geldt ook hier dat een p-waarde significant is indien ze kleiner dan of gelijk aan .10 is. Hoewel de hypothese over het hoofdeffect van proactieve persoonlijkheid op direct feedback zoekend gedrag niet significant was, blijkt dat deze variabele wel verklaard kan worden door de interactie tussen proactieve persoonlijkheid en autonomie met betrekking tot de methode enerzijds ( $\Delta R^2 = .05$ ,  $F(1,127) = 6.60$ ,  $p < .05$ ) en de planning anderzijds ( $\Delta R^2 = .03$ ,  $F(1,123) = 4.25$ ,  $p < .05$ ). De kruisvorm van Figuur 5 en 6 verklaart waarom er geen significant effect van proactieve persoonlijkheid op direct feedback zoekend gedrag werd gevonden. Ook hier zoeken mensen met veel proactieve persoonlijkheidstrekken meer directe feedback als de autonomie toeneemt. De relatie tussen proactieve persoonlijkheid en feedback zoekend gedrag is sterker als men meer autonomie ervaart.

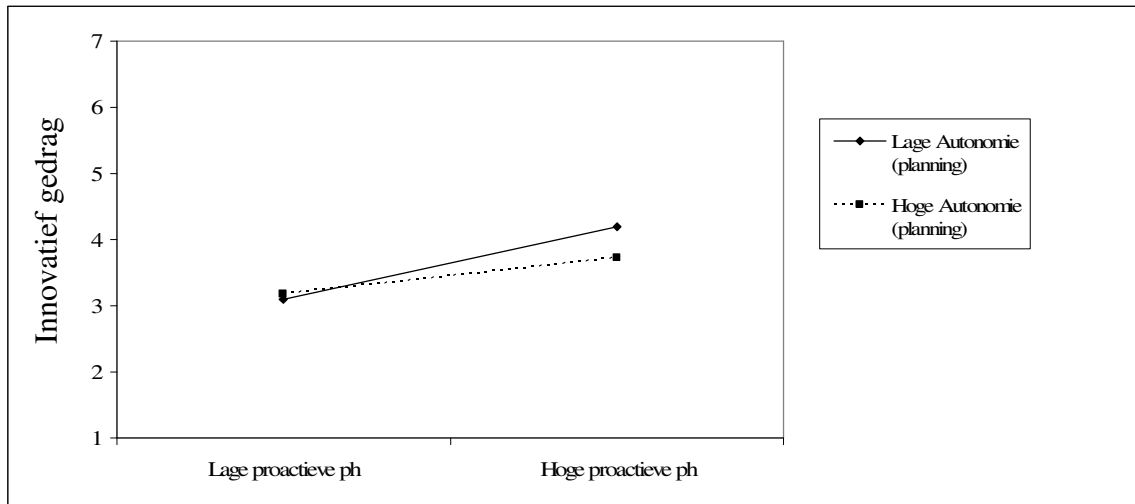


*Figuur 5.* Interactie tussen autonomie (methode) en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van direct feedback zoekend gedrag.



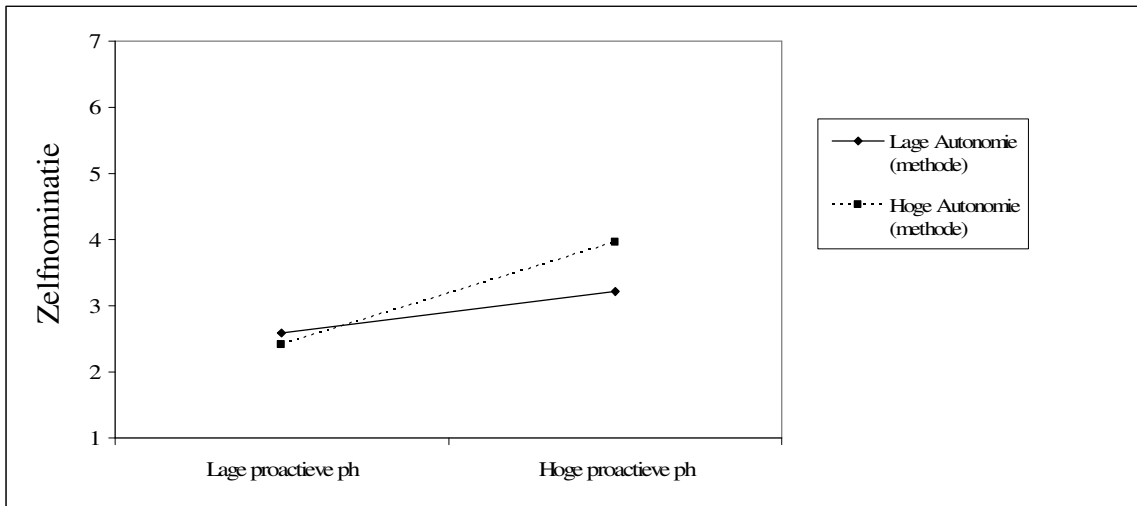
Figuur 6. Interactie tussen autonomie (planning) en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van direct feedback zoekend gedrag.

Daarnaast werd ook voor innovatief gedrag een significant interactie-effect gevonden tussen proactieve persoonlijkheid en autonomie (planning),  $\Delta R^2 = .02$ ,  $F(1,120) = 3.44$ ,  $p < .10$ . In Figuur 7 is te zien dat de moderatorhypothese omtrent innovatief gedrag slechts deels bevestigd is, gezien de rechte die lage autonomie voorstelt sterker stijgt dan de andere rechte, naarmate iemand over een meer proactieve persoonlijkheid beschikt. Opvallend hierbij is dat mensen met een proactieve persoonlijkheid meer innovatief gedrag stellen als ze over minder autonomie beschikken dan als ze over meer autonomie beschikken. Bij laag proactieve persoonlijkheden is er dan weer weinig invloed te merken van de mate van gepercipieerde autonomie op het stellen van innovatief gedrag. In ieder geval komt ook hier het positieve verband tussen proactieve persoonlijkheid en innovatief gedrag naar voor.

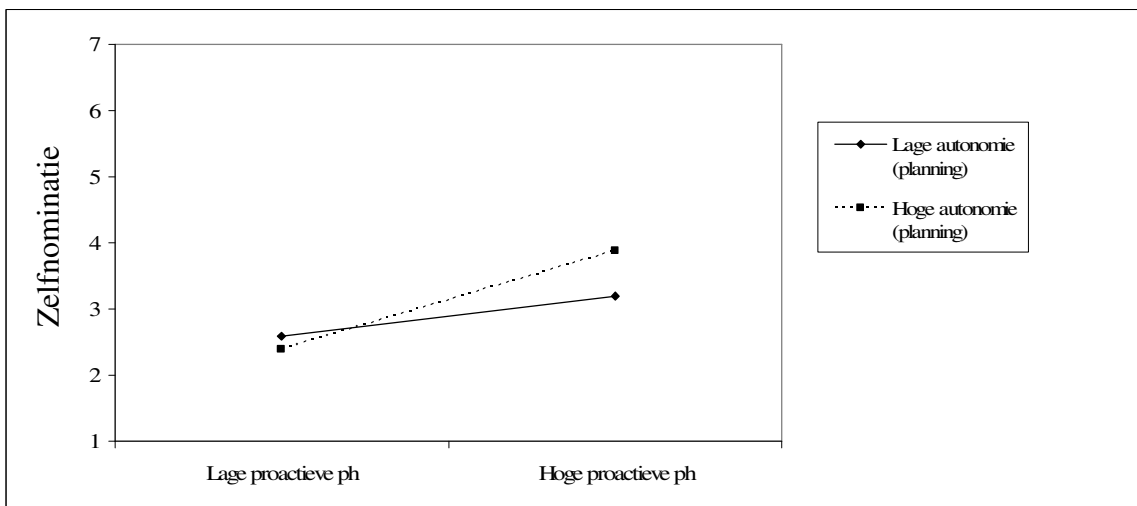


Figuur 7. Interactie tussen autonomie (planning) en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van innovatief gedrag.

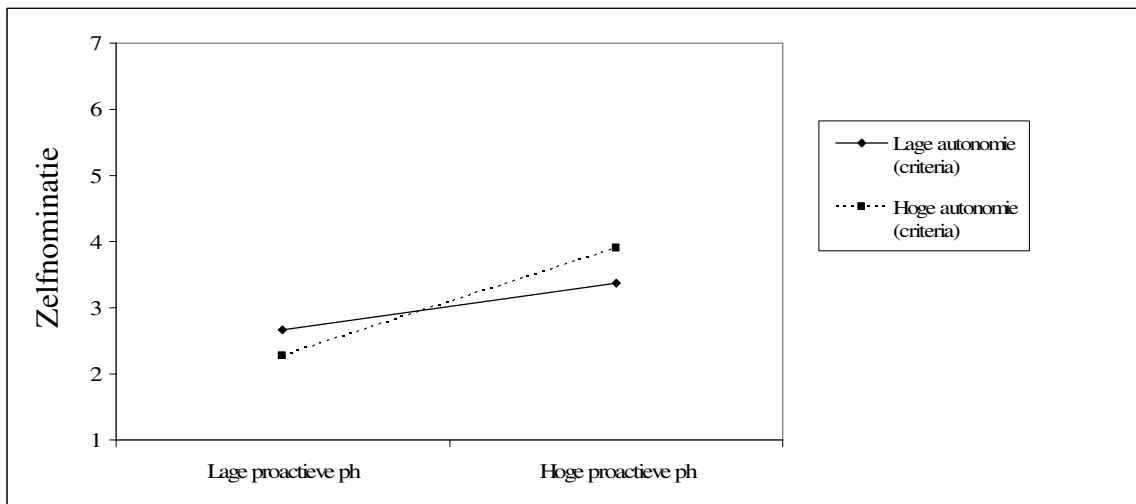
Ten slotte bleken de drie factoren van autonomie elk een moderator in het effect van proactieve persoonlijkheid op carrièremanagement, meer bepaald zelfnominatie. De extra verklaarde variantie na het toevoegen van de interactieterm autonomie (methode) X proactieve persoonlijkheid bedroeg 3%,  $F(1,123) = 5.27$ ,  $p < .05$ . Ook voor de andere vormen van autonomie, namelijk met betrekking tot de planning en de criteria, geldt respectievelijk  $\Delta R^2 = .03$ ,  $F(1,119) = 4.16$ ,  $p < .05$  en  $\Delta R^2 = .03$ ,  $F(1,120) = 4.39$ ,  $p < .05$ . Meer specifiek wordt meer aan carrièremanagement gedaan als men meer autonomie ervaart. Figuur 8, 9 en 10 tonen dat proactieve individuen die veel autonomie ervaren het meest aan carrièremanagement doen. De rechten die telkens het effect van proactieve persoonlijkheid op carrièremanagement voorstellen bij hoge autonomie, zijn steiler dan die bij lagere autonomie, wat de vooropgestelde moderatorhypothese ondersteunt. Bij weinig proactieve persoonlijkheden is te zien dat ze hun carrière meer managen als ze weinig autonomie ervaren. Aansluitend bij het vastgestelde hoofdeffect van proactieve persoonlijkheid op carrièremanagement eerder in deze studie, tonen deze figuren ook dat proactieve personen in ieder geval hun carrière meer managen dan hun niet-proactieve collega's, los van de mate van ervaren autonomie.



Figuur 8. Interactie tussen autonomie (methode) en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie).



Figuur 9. Interactie tussen autonomie (planning) en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie).



*Figuur 10.* Interactie tussen autonomie (criteria) en proactieve persoonlijkheid met betrekking tot carrièremanagement (zelfnominatie).

Voor de rol van autonomie geldt samengevat dat voor elk van de proactieve gedragingen een moderatoreffect van autonomie werd teruggevonden. Ondanks de onverwachte resultaten voor innovatief gedrag, luidt het besluit dat de combinatie van gepercipieerde autonomie en proactieve persoonlijkheid wel degelijk belangrijk is voor het tot stand komen van proactief gedrag. Bijlage 3 tot en met 8 tonen de tabellen die corresponderen met bovenstaande figuren betreffende de interactie-effecten van autonomie.

Tabel 7 vat alle gevonden resultaten op een bevattelijke manier samen. Deze tabel moet tevens een houvast bieden bij onderstaande discussie.

Tabel 7

*Samenvatting van de gevonden Resultaten*

Proactief gedrag	Hoofdeffect <sup>a</sup>	Interactie	Mediator
Feedback zoekend gedrag			
<i>Indirect</i>	Leeftijd Anciënniteit	PPS X RBSE	
<i>Direct</i>	RBSE	PPS X Autonomie (methode) PPS X Autonomie (planning)	
Innovatief gedrag	PPS RBSE	PPS X Autonomie (planning)	
Carrièremanagement			
<i>Netwerken</i>	Leeftijd PPS		
<i>Creëren gelegenheden</i>	Geslacht PPS RBSE		RBSE
<i>Zelfnominatie</i>	PPS RBSE	PPS X IPT PPS X RBSE PPS X Autonomie (methode) PPS X Autonomie (planning) PPS X Autonomie (criteria)	
<i>Carrièrebegeleiding zoeken</i>	PPS		

*Noot.* Voor de richting van de gevonden resultaten wordt naar de resultatensectie verwezen. PPS = Proactive Personality Scale; wijst op de proactieve persoonlijkheid. RBSE = Role Breadth Self-Efficacy. IPT = Implicit Person Theory.

<sup>a</sup> De hoofdeffecten omvatten zowel de resultaten met betrekking tot de hypotheses die hoofdeffecten veronderstelden als deze met betrekking tot de controlevariabelen.

## Discussie

Dit onderzoek werd opgezet als aanvulling op eerder gevoerd onderzoek naar de effecten van proactiviteit. Het komt tegemoet aan de opmerking van verscheidene auteurs die stelden dat de mechanismen die het effect van proactiviteit verklaren nog onvoldoende waren onderzocht.

Onderstaande bespreking behandelt in eerste instantie de resultaten omtrent het hoofdeffect van proactieve persoonlijkheid op de drie proactieve gedragingen. Door in tweede instantie de concepten autonomie, RBSE en IPT op te nemen als moderatoren, konden deze hoofdeffecten en/of het uitblijven ervan beter worden gekaderd. Ten slotte worden de resultaten met betrekking tot de mediator RBSE besproken. Voor deze studie geldt globaal genomen dat ze grotendeels aan de verwachtingen voldoet gezien het belang van zowel individuele (proactieve persoonlijkheid, RBSE, IPT) als omgevingskenmerken (autonomie) werd aangetoond.

### **Hoofdeffecten: Proactieve Persoonlijkheid en Proactief Gedrag**

Daar waar vorig onderzoek de relatie tussen proactieve persoonlijkheid enerzijds en proactief gedrag anderzijds slechts weinig expliciet onderzocht, biedt deze studie een aanwijzing voor het bestaan van een positieve causale relatie tussen beide concepten. Hiermee komt deze studie tegemoet aan Claes en Pringels (2001) die stelden dat het concept proactieve persoonlijkheid verder moest worden afgebakend. Ze toont dat de proactieve persoonlijkheid te onderscheiden valt van de verschillende proactieve gedragingen. Crant (2000) en Parker (2006) waren een van de weinige auteurs die dit onderscheid reeds maakten in hun onderzoek. Behalve voor feedback zoekend gedrag was deze relatie telkens significant. Ook in de studie van Aiken et al. (2001) werd dit verband met feedback zoekend gedrag niet vastgesteld. Het zou echter voorbarig zijn daaruit af te leiden dat proactieve persoonlijkheid geen invloed heeft op feedback zoekend gedrag. Het uitgebreide onderzoeksveld over feedback zoekend gedrag heeft aangetoond dat een aantal factoren het effect van proactieve persoonlijkheid op proactief gedrag kunnen verminderen of teniet doen. Ten eerste vond Sonnentag (2003) dat uitputting in deze context van groot belang is. Het is immers niet uitgesloten dat vele verpleegkundigen een zekere mate van

uitputting ervaren gezien het schrijnende tekort aan collega's. Ten tweede moeten ook andere individuele kenmerken van de feedbackzoeker in rekening gebracht worden. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat ook proactieve personen minder feedback zoeken gezien ze zich tevreden stellen met de feedback die inherent aan een bepaalde taak verbonden is (Ashford & Cummings, 1985). In dit geval kan dat bijvoorbeeld om de reactie van een patiënt gaan. Ten derde is het ook belangrijk oog te hebben voor de sociale invloeden. Publieke situaties kunnen het feedback zoekend gedrag afremmen (Ashforth & Saks, 2000). Ten slotte kan er een cultuur heersen die het zoeken en vragen naar feedback als bedreigend doet ervaren, waardoor dit gedrag dan ook uitblijft. Deze laatste hypothese wijst op de belangrijke taak van het management en de hoofdverpleegkundigen om een feedbackrijke cultuur te creëren (cf. infra).

### **Moderatoren: Omgevingskenmerken en Individuele Verschillen**

De gevonden resultaten wijzen op het belang van moderatoren om (het uitblijven van) de hoofdeffecten beter te kunnen vatten. In deze context verdient feedback zoekend gedrag speciale aandacht. Hoewel de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en feedback zoekend gedrag niet significant is, blijkt de sterkte van deze relatie afhankelijk te zijn van de mate van autonomie en RBSE (elk afzonderlijk). Bij individuen die veel autonomie ervaren in hun job, zal de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en direct feedback zoekend gedrag sterker zijn. Voor RBSE is een licht ander patroon waar te nemen. Personen die over weinig RBSE beschikken, zoeken meer indirect feedback naarmate ze over een meer proactieve persoonlijkheid beschikken. Deze bevinding sluit aan bij de onzekerheidsreducerende hypothese (Anseel & Lievens, 2007). Het is immers niet onlogisch dat individuen die zich niet volledig zeker voelen over bepaalde proactieve taken, zekerheid opzoeken door op een indirecte manier naar feedback te zoeken. Dit resultaat staat in contrast met het gevonden effect van RBSE op direct feedback zoekend gedrag, waar meer RBSE leidde tot meer direct feedback zoekend gedrag. Dit bevestigt dat in de literatuur terecht het onderscheid wordt gemaakt tussen deze twee vormen van feedback zoekend gedrag. Deze resultaten kunnen dan ook naast elkaar bestaan.

Het voorgaande slaat op het belang van moderatoren van feedback zoekend gedrag. Hieronder komt voor alle gevonden moderatoren aan bod welke proactieve gedragingen ze verder beïnvloeden. Zo werd autonomie ook als moderator geïdentificeerd bij de twee andere proactieve gedragingen. Meer algemeen geldt dat proactieve individuen die veel autonomie ervaren sneller geneigd zijn proactieve gedragingen te stellen dan hun proactieve collega's die weinig vrijheid ervaren in de uitvoering van hun job. Dit sluit aan bij wat Parker et al. (1997, 2006) vonden en bij verscheidene andere studies (Judge et al., 2001; Parker, 2007) die een sterker effect van persoonlijkheid op gedrag vaststelden bij toegenomen autonomie. Een uitzondering in deze studie betreft innovatief gedrag dat vaker wordt gesteld door proactieve individuen als ze minder (in plaats van meer) autonomie ervaren. Mogelijk willen deze proactieve werknemers aantonen dat ze in staat zijn innovatieve ideeën te genereren om op die manier meer autonomie te verkrijgen. Deze resultaten liggen in de lijn van een studie van Hoffman en Scott (2003) waar naar voor kwam dat voor verpleegkundigen naast de verloning en professionele status, autonomie belangrijk is voor de carrièretevredenheid.

Zoals reeds hierboven vermeld, werden RBSE en IPT ook als significante moderatoren geïdentificeerd. Naast de modererende rol van autonomie ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie), is de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en proactieve zelfnominatie ook sterker als individuen enerzijds over meer RBSE beschikken of anderzijds een entiteitstheorie aanhangen. Deze laatste bevinding, namelijk dat meer aan zelfnominatie wordt gedaan door proactieve personen die een entiteitstheorie aanhangen, lijkt eerder een contradictie. Dit is echter toch aannemelijk gezien voor deze personen zelfnominatie een van de weinige mogelijkheden lijkt om hun carrière toch een bepaalde richting uit te sturen. Andere proactieve gedragingen, zoals het zoeken van feedback, veronderstellen immers dat men zichzelf in staat acht te veranderen in functie van die feedback. Dit wordt bevestigd door Dweck et al. (1995a). Zij vonden dat individuen die een entiteitstheorie aanhangen tot doel stellen positieve beoordelingen te krijgen en negatieve te vermijden. Het concept zelfnominatie sluit hierbij aan gezien een werknemers daarbij zijn verantwoordelijke bewust maakt van de eigen geleverde prestaties. Zoals reeds eerder vermeld, werd ook voor indirect feedback zoekend gedrag een interactie-effect vastgesteld

tussen proactieve persoonlijkheid en RBSE. Hierbij bleek meer specifiek dat proactieve personen meer indirect feedback zoeken als ze minder zelfvertrouwen ervaren ten aanzien van een reeks proactieve taken.

### **Mediator Role Breadth Self-Efficacy**

Vooraleer de rol van RBSE als mediator specifiek wordt besproken, is het belangrijk de gevonden hoofdeffecten met betrekking tot deze variabele te bekijken. In de huidige studie kan het cognitief-motivationale mechanisme RBSE verklaard worden door de proactieve persoonlijkheid, net zoals bij Parker (2005) en niet door omgevingskarakteristiek autonomie, in tegenstelling tot wat Axtell en Parker (2003) vonden. In een exploratieve factoranalyse vond Parker (2006) dat autonomie een uitgesteld effect heeft op RBSE. Dit kan verklaren waarom de relatie autonomie - RBSE hier niet gevonden werd gezien beide variabelen op hetzelfde tijdstip (T1) werden gemeten. Verder is te zien dat RBSE in het algemeen een invloed heeft op alledrie de proactieve gedragingen. Hiermee werd tegemoet gekomen aan de vraag van Speier en Frese (1997) en Parker (2000) om de predictieve validiteit van RBSE te repliceren. Deze resultaten liggen in de lijn van deze van Ohly en Fritz (2007) die een duidelijk effect van RBSE op proactief gedrag vonden.

Door vervolgens specifiek de gevonden mediatoreffecten te bestuderen, kan gesteld worden dat deze studie weinig aanwijzingen geeft voor het bestaan van een indirecte causale relatie tussen proactieve persoonlijkheid en proactief gedrag, aangaande de twee opgenomen cognitief-motivationale mechanismen. Enkel voor carrièremanagement werd een partieel mediatoreffect van RBSE vastgesteld, wat bij Parker et al. (2006) robuuster naar voor kwam. Dit kan eventueel verklaard worden in de context van de studie van Judge, Jackson, Shaw, Brant en Rich (2007) die, in navolging op de meta-analyse van Stajkovic en Luthans (1998) (cf. supra), een meta-analyse uitvoerden die de incrementele validiteit van self-efficacy bovenop individuele verschillen naging. Daaruit bleek dat de verklarende waarde van self-efficacy drastisch daalt als ook individuele verschillen in rekening worden gebracht. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor het uitblijven van de mediërende effecten bij feedback zoekend gedrag en innovatief gedrag.

In tegenstelling tot wat vooropgesteld was, werd IPT in deze studie niet als mediator geïdentificeerd. Hoewel zelfrapportering een vrij betrouwbare methode is om cognitief-motivationale verschillen te meten (Parker et al., 2005), kan een monomethodebias in deze studie toch een mogelijke verklaring zijn voor het uitblijven de mediatorrelaties met betrekking tot deze variabele. Baron en Kenny (1986) vonden dat een meetfout bij een vooropgestelde mediator het effect van die mediator kan onderschatten. Bovendien lieten vele verpleegkundigen weten dat ze de items vrij moeilijk vonden. Samen met de tijdsdruk die men vaak ervaart, kan dit ertoe geleid hebben dat men de items die naar IPT peilden niet consequent heeft beantwoord.

### **Moderator versus Mediator**

Als bovenvernoemde moderator- en mediatorresultaten samen in beschouwing worden genomen, valt op dat RBSE een andere functie heeft afhankelijk van het soort proactief gedrag. Deze bevinding sluit aan bij de studie van Speier en Frese (1997) waar self-efficacy afhankelijk van het soort initiatief als moderator dan wel als mediator dienst deed. Hier is RBSE moderator voor zelfnominatie en indirect feedback zoekend gedrag en mediator voor het creëren van gelegenheden. Dit impliceert dat het niet consistent terugvinden van de mediatoreffecten niet suggereert dat cognitief-motivationale variabelen niet relevant zijn in deze context. Ook de vastgestelde hoofdeffecten van RBSE op alle drie de proactieve gedragingen bevestigen dit. Bovendien vormen de resultaten met betrekking tot de rol van RBSE een eerste indicatie dat verschillende soorten proactieve gedragingen op verschillende wijze kunnen tot stand komen.

Kort samengevat wijzen deze resultaten op het belang van individuele kenmerken (proactieve persoonlijkheid, IPT, RBSE) zowel als omgevingskenmerken (autonomie) voor het stellen van proactieve gedragingen op de werkplek. De sterkte van het vastgestelde effect van proactieve persoonlijkheid op proactief gedrag, bleek afhankelijk te zijn van de mate van gepercipieerde autonomie en in een aantal gevallen van RBSE en IPT. Naast deze directe relatie werd voor proactief carrièremanagement ook een indirecte relatie vastgesteld waarbij RBSE als tussenliggende verklarende variabele fungeert.

### **Praktische Implicaties**

De aanbevelingen voor in de praktijk vloeien rechtstreeks voort uit de gevonden resultaten. Deze worden gedaan vanuit de vaststelling dat proactieve individuen de organisatie ten goede komen (cf. supra). Enerzijds hebben deze betrekking op concrete interventies die kunnen worden ondernomen om proactief gedrag in de organisatie te bevorderen. Daarbij kan in de eerste plaats het uitblijven van het hoofdeffect van proactieve persoonlijkheid op feedback zoekend gedrag een aantal aanbevelingen opleveren om feedback zoekend gedrag aan te moedigen. De gevonden moderatoreffecten kunnen dan weer inzicht geven in efficiënte interventies met het oog op het verhogen van de frequentie van proactieve gedragingen. Anderzijds worden alle gevonden effecten samen genomen om aanbevelingen te doen naar het selectieproces toe. Onderstaande tekst behandelt dit alles meer in detail.

Ten eerste kan het uitblijven van het effect van proactieve persoonlijkheid op feedback zoekend gedrag gekaderd worden in het verlengde van de studie van Aiken et al. (2001). Daarin werd bij verpleegkundigen een stijgend niveau van jobontevredenheid en slechte moraal aangetoond. Onder andere een gebrek aan betrokkenheid bij beslissingen, gebrek aan feedback en relaties met managers worden geïdentificeerd als meest problematisch. Bovenvernoemde studie wijst op het belang van feedback in ziekenhuisomgevingen. Ook in deze studie werd geen significant verband gevonden tussen proactieve persoonlijkheid enerzijds en feedback zoekend gedrag anderzijds. Dit kan mogelijk wijzen op het ontbreken van een zogenaamde feedbackcultuur. Campbell wees er in 2000 al op dat steeds meer organisaties het belang van proactieve gedragingen communiceren naar hun medewerkers toe. Ook in het ziekenhuiswezen kan dit heilzame effecten hebben. Als mensen ervan overtuigd zijn dat ze door het zoeken van feedback een negatieve indruk wekken bij anderen, zullen ze ook minder feedback zoeken, onafhankelijk van het feit of ze al dan niet een proactieve persoonlijkheid hebben. Men moet de werknemers ervan overtuigen dat het zoeken van feedback geen teken van zwakheid of onzekerheid is maar eerder een middel om inzicht te krijgen in de eigen sterke en zwakke punten. Enkel op die manier kunnen de gepercipieerde kosten voor het vragen van feedback

dalen en kan men accurate beoordelingen maken over het eigen werk. Managers kunnen feedbackkanalen openen door de risico's die eraan verbonden zijn in te perken (Ashford & Cummings, 1985). Dit kunnen ze doen door hun positieve appreciatie uit te spreken tegenover zij die om feedback vragen. Daarnaast vonden Brown et al. (2001) en Ashford en Cummings (1993) dat het benadrukken van doelen mensen aanmoedigt om feedback te zoeken. Als antwoord op de hierboven vermelde studie van Aiken et al. (2001) kan naast positieve feedback ook het geven van negatieve feedback ertoe bijdragen dat men op termijn meer feedback zoekt. Vancouver en Tischner (2004) vonden immers dat negatieve feedback een langzame stijging van de prestatie tot gevolg heeft.

Een andere mogelijkheid om feedback zoekend gedrag bij medewerkers te stimuleren, is coaching. Heslin, VandeWalle en Latham (2006) vertrokken in hun onderzoek vanuit de bevinding dat coaching via een-op-een feedback tot een verbetering in de prestatie kan leiden. Als werknemers dit ook zo ervaren, kan dit ertoe bijdragen dat ze in de toekomst meer feedback zoekend gedrag stellen. Hall, Otazo en Hollenbeck (1999) stellen dat coaching, vergeleken met trainingsprogramma's, meer focust op specifieke uitdagingen in de job. Smither, London, Flautt, Vargas en Kucine (2003) vonden bovendien dat medewerkers die gecoacht worden specifiekere doelen stellen en voorstellen tot verbetering doen. Dit laatste toont dat coaching ook innovatief gedrag eventueel kan bevorderen. Van grotere organisaties wordt dan ook meer en meer verwacht dat ze hun medewerkers coachen (Latham, Almost, Mann, & Moore, 2005). Eens enkele medewerkers investeren in proactieve gedragingen, kan de bal snel aan het rollen gaan. Buunk, Peiro en Griffioen (2007) wijzen erop dat gebrek aan proactief gedrag eenvoudig kan worden doorbroken door middel van positieve rolmodellen. Hierbij moet men er zich wel van bewust zijn dat dit domino-effect zich enkel manifesteert indien het model zich in een situatie bevindt die relevant bevonden wordt voor de eigen situatie (Buunk et al., 2007).

Ten tweede kunnen de resultaten aangaande de gevonden moderatoreffecten interessante inzichten opleveren over manieren om de betrokken proactieve gedragingen te bevorderen. Ook in deze context is voor management en verantwoordelijken een belangrijke rol weggelegd. Zo kan een investering in de gepercipieerde autonomie van de

medewerkers positieve effecten teweeg brengen. Behalve bij innovatief gedrag, heeft een grotere gepercipieerde autonomie een sterker effect bij proactieve personen dan bij minder proactieve personen. Dit wijst op het belang van voldoende gepercipieerde autonomie bij werknemers. Opvallend in deze studie is dat verpleegkundigen van eenzelfde afdeling autonomie soms totaal verschillend beoordeelden. De ervaring van werk en autonomie heeft duidelijk een unieke persoonlijke interpretatie. Tabel 8 illustreert de standaarddeviaties van de drie autonomieschalen van een bepaalde afdeling. Deze toont dat er, op een totaal van slechts zes participanten, een standaarddeviatie van meer dan twee aanwezig is, over een Likert-schaal van zeven eenheden. Dit is een bewijs dat de perceptie van autonomie ook binnen eenzelfde afdeling vrij uiteenlopend kan zijn.

Tabel 8

*Beschrijvende Statistieken van Autonomie voor de Afdeling Abdominale Chirurgie*

	<i>N</i>	Minimum	Maximum	<i>M</i>	<i>SD</i>
Autonomie 1 (methode)	6	2.67	6.33	4.11	1.41
Autonomie 2 (planning)	6	1.67	7.00	4.17	2.01
Autonomie 3 (criteria)	6	2.33	5.67	4.28	1.14

De lagere scores kunnen een conflict met de hoofdverpleegkundige weerspiegelen, een mismatch met de job of afdeling verraden of veroorzaakt zijn door stress of ziekte (McLennan, 2005). Het is dus van het allergrootste belang dat verantwoordelijken tijd investeren in hun medewerkers teneinde hen beter te begrijpen en effectieve strategieën te ontwikkelen die zowel de organisatie als de medewerkers op termijn ten goede komen (McLennan, 2005). Het is dan ook minder aangewezen om autonomie te meten op basis van objectieve maatstaven. Die tijd kan men beter aan zijn medewerkers besteden. Parker et al. (1997) vonden bijvoorbeeld dat “redesignen” van jobs de gepercipieerde autonomie bevordert en steeds gepaard gaat met duidelijkere feedback, meer participatief bepalen van

doelen en coaching van de directe verantwoordelijke. Autonomie veranderen zonder deze ondersteunende handelingen kan zinloos zijn. Proactieve mensen die op lange termijn hun job als simplistisch beginnen te zien, gedragen zich meer passief. Het is dus belangrijk dat organisaties zich hiervan bewust zijn.

Naast het belang van autonomie, kwam in deze studie ook het belang van IPT als moderator naar voor. Ondanks de stabiliteit van het construct, argumenteerden Dweck et al. (1995a) toch dat IPT beïnvloedbaar is. Robins en Pals (2002) bevestigden dit. Door expliciet te benadrukken hoe individuen kunnen veranderen, kan men incrementalisme bij verantwoordelijken bewerkstelligen (Heslin et al., 2006). Eerder onderzoek vond dat IPT van belang is bij coaching gezien managers en verantwoordelijken dan meer geneigd zijn hun medewerkers te helpen. Aansluitend bij de huidige studie, kunnen deze zelfpersuasieve technieken een incrementele theorie teweeg brengen, wat vooral bij minder proactieve personen voor meer carrièremanagement (zelfnominatie) kan zorgen. Bij de meer proactieve personen heeft een incrementele theorie niet de gewenste effecten. Integendeel, daar leidt een incrementele theorie tot minder carrièremanagement dan een entiteitstheorie. Steunend op deze studie zou een zelfpersuasieve techniek een minder uitgesproken positief effect hebben dan in andere studies werd vastgesteld. Extra onderzoek is nodig om hierover uitspraken te kunnen doen.

Ten slotte werd ook een interactie-effect tussen RBSE en proactieve persoonlijkheid ten aanzien van carrièremanagement gevonden. Dit ligt in het verlengde van het vastgestelde positieve effect van RBSE op alledrie de proactieve gedragingen. Ook Axtell en Parker (2003) stelden een positief effect van RBSE op deze proactieve gedragingen vast. Dit alles wijst op het nut van organisationele interventies waarbij het positief beïnvloeden van RBSE leidt tot meer proactieve gedragingen op de werkvloer. Het belang van investeren in percepties van eigen capaciteiten in het proactieve proces werd al meermaals vastgesteld in eerder onderzoek (Axtell et al, 2000; Morrison & Phelps, 1999; Parker, Williams, & Turner, 2005; Speier & Frese, 1997). Zo kunnen relevante trainingen (Axtell & Parker, 2003; Parker, 1998) en duidelijke communicatie (Crant, 2000; Parker, 1998) bijdragen tot meer RBSE. Bovendien is het belangrijk medewerkers het gevoel te geven dat ze hun vaardigheden kunnen aanwenden in hun job en steeds uitdagingen blijven vinden

(Parker, 1998). Dit kan losstaan van de gepercipieerde autonomie en vormt dus geen contra-indicatie met wat in deze studie naar voor komt, namelijk dat autonomie niet gecorreleerd is met RBSE. Opgelet, Vancouver, Thompson, Tischner en Putka (2002) wijzen erop dat teveel self-efficacy negatieve gevolgen kan hebben voor de prestatie. Ten gevolge van een overvloed aan zelfvertrouwen is men minder zelfkritisch en maakt men meer fouten. Het is dus belangrijk het effect van de interventies continu te blijven opvolgen.

Vanuit de gevonden effecten kunnen tevens aanbevelingen gedaan worden voor het selectieproces. Dit onderzoek treedt auteurs bij die organisaties aanraden om de proactieve persoonlijkheid van sollicitanten te meten. Als proactieve personen tijdens de selectieprocedure worden geïdentificeerd, kan dit proactief gedrag op de werkvloer tot gevolg hebben. Bovendien kunnen deze personen een rolmodel voor anderen zijn (cf. supra). Naast dit directe verband, kan ook de vastgestelde verklarende waarde van RBSE in de relatie proactieve persoonlijkheid – carrièremanagement van belang zijn. Door proactieve personen te selecteren, kan men als organisatie immers meegenieten van de voordelen (e.g. motivatie, prestatie, inspanningen) die voldoende RBSE met zich meebrengt (cf. supra).

Het meten van iemands proactieve persoonlijkheid kan tevens een goed startpunt zijn om te weten welke interventies al dan niet succesvol zullen zijn ter bevordering van proactief gedrag op de werkvloer. Zo heeft een toename van autonomie bij proactieve personen duidelijk een positief effect op carrièremanagement (zelfnominatie) en het direct zoeken van feedback. Ook het beïnvloeden van RBSE heeft het grootste positieve effect op carrièremanagement (zelfnominatie) bij meer proactieve personen. Deze studie is geen pleidooi voor het unieke gebruik van de Proactive Personality Scale, maar veeleer een suggestie om zowel de klassieke als de proactieve persoonlijkheidsvragenlijst in combinatie met elkaar te gebruiken. Wanberg en Kammeyer-Mueller (2000) vonden immers dat openheid en extravertie feedback zoekend gedrag voorspellen. Claes en Pringels (2001) toonden in deze context aan dat de proactieve persoonlijkheidsvragenlijst een incrementele validiteit heeft bovenop Big Five vragenlijsten.

## **Beperkingen**

Hoewel deze studie een aantal belangrijke bevindingen heeft opgeleverd, zijn er ook enkele beperkingen aan verbonden. Zo vermindert de relatief kleine samplegrootte de power van deze studie, wat de kans op type II fouten groter maakt. Dit betekent dat bepaalde effecten misschien werden onderschat of niet werden opgemerkt. Daarnaast kan een monomethodebias deze resultaten beïnvloed hebben. Alle verzamelde data zijn gebaseerd op zelfrapportering door middel van een vragenlijst, wat impliceert dat de resultaten met de nodige voorzichtigheid moeten worden geïnterpreteerd. Het inlassen van twee meetmomenten in de tijd was een poging om de nadelen te omzeilen die onlosmakelijk met cross-sectioneel onderzoek verbonden zijn. Hoewel algemeen geweten is dat longitudinaal onderzoek de betrouwbaarheid van de resultaten alleen maar ten goede kan komen, werd nog maar weinig onderzoek naar proactiviteit op deze manier gevoerd. De gevonden significante resultaten over beide meetmomenten heen, kunnen dan ook beschouwd worden als een goede indicatie van hun robuustheid. Voor de variabelen die op eenzelfde meetmoment werden gemeten, is het echter moeilijker een causaal verband te bepalen. Deze opmerking heeft echter slechts betrekking op de hypothesen 4A en 5A, die in de toekomst dan ook verder longitudinaal zouden moeten worden onderzocht.

Hoewel het vooropgestelde model door vorig onderzoek is ondersteund en geïnspireerd, kan een bepaald onderzoeksopzet nooit alle relevante variabelen omvatten. Zo werd bijvoorbeeld in eerder onderzoek (Ashford & Cummings, 1986) gevonden dat onzekerheid en rolambigüiteit belangrijke persoonlijke antecedenten zijn van feedback zoekend gedrag. Ook andere individuele verschilvariabelen konden een ander beeld hebben opgeleverd. Vooral voor replicaties in de ziekenhuissector kan het belang van de ervaren uitputting interessante inzichten opleveren (cf. supra). Toch kan gesteld worden dat deze studie een bijdrage biedt aan de bestaande literatuur doordat ze de mechanismen IPT en RBSE betreft in het proactieve proces. Wat RBSE betreft, heeft deze studie de weg ingeslagen die Crant (2000) en Parker (2006) voor ogen hadden toen ze RBSE opnamen in hun respectievelijke studies. Door in de huidige studie het belang van IPT aan te tonen, werd het pad geëffend om dit sociaal psychologisch mechanisme in de toekomst verder te

betrekken op proactiviteit in de werkcontext. Ten slotte was het nodig om het verband tussen proactieve persoonlijkheid en proactief gedrag te verduidelijken.

Voor de gekozen proactieve gedragingen kan dezelfde bedenking gelden. De keuze voor de drie specifieke proactieve gedragingen werd echter gemaakt omwille van hun relevantie in de “boundaryless career” met de bedoeling om een zo breed mogelijke waaier aan proactieve gedragingen te omvatten. Dit geeft immers al een idee over de veralgemeenbaarheid van de resultaten. Meer specifiek toont dit dat niet elke soort proactief gedrag over dezelfde kam mag worden geschoren. Afhankelijk van het specifieke proactieve gedrag werden immers soms ietwat andere hoofd-, moderator- en mediator-effecten gevonden.

### **Suggesties voor Toekomstig Onderzoek**

Toekomstig onderzoek kan, rekening houdend met de bovenvernoemde beperkingen van deze studie, erop gericht zijn de sterke punten ervan verder uit te werken. In de tweede plaats dienen de hier gevonden resultaten in toekomstig onderzoek gerepliceerd te worden. Daarbij zou extra aandacht moeten besteed worden aan onverwachte en/of uitgebleven resultaten.

Meer concreet zou men zich wat betreft de beperkingen in de toekomst verder kunnen richten op meerdere individuele verschilvariabelen. Het is mogelijk dat de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en feedback zoekend gedrag afhankelijk is van rolambigüiteit of uitputting. Daarnaast zou toekomstig onderzoek zich op meerdere bronnen (collega's, verantwoordelijken, ondergeschikten) kunnen beroepen om tot meer betrouwbare resultaten te komen over de proactieve gedragingen. Opgelet, want ook daaraan zijn nadelen verbonden. Bijvoorbeeld wanneer directe verantwoordelijken ondergeschikten positiever beoordelen uit schrik voor een eigen negatieve evaluatie.

Hoewel de opgenomen afhankelijke variabelen een brede waaier aan proactieve gedragingen presenteren, behoort ook het opnemen van andere proactieve gedragingen zoals issue selling (i.e. het beslissingsproces proberen te beïnvloeden), taking charge tot de mogelijkheden. Net zoals Speier en Frese (1997) werden moderator- evenals mediator-effecten van eenzelfde variabele (RBSE) gevonden, afhankelijk van het specifieke

proactieve gedrag. Het is dus aan te bevelen zoveel mogelijk proactieve gedragingen te onderzoeken teneinde een consistent beeld te krijgen over de beïnvloedende variabelen.

Ook de positieve punten verbonden aan deze studie, kunnen in de toekomst verder uitgespeeld worden. Zo is deze studie een pleidooi voor het frequenter uitvoeren van longitudinaal onderzoek. Toekomstig onderzoek zou een langere tijdspanne dan deze van drie maand kunnen beogen. Parker (1998) wees er immers op dat cross-sectionele evenals korte longitudinale studies bepaalde effecten kunnen onderschatten. In laatste instantie moet onderzocht worden of deze resultaten ook in andere settings naar voor komen.

Zoals eerder gezegd, zou toekomstig onderzoek er in de tweede plaats op moeten gericht zijn de gevonden resultaten te repliceren in verschillende settings. Wegens de onverwachte resultaten met betrekking tot IPT, dient daarnaast deze variabele nader onderzocht te worden. Een mogelijkheid bestaat eruit om het concept IPT op verschillende manieren te operationaliseren en de convergentie aan te tonen om op die manier meer te weten te komen over de constructvaliditeit van dit concept (Parker et al., 1997). Daarnaast is het bewezen dat het meten van langdurige entiteits- en incrementele theorieën een effectieve manier is om de brede betekenis te begrijpen die mensen aan hun sociale ervaring geven (Molden & Dweck, 2006). Mensen hebben immers vaak verschillende theorieën voor verschillende domeinen over zichzelf. Een longitudinaal opzet waarbij IPT op verschillende tijdstippen wordt gemeten, kan eventueel andere resultaten opleveren. In navolging op de studie van Heslin, Latham en VandeWalle (2005) kan bijvoorbeeld via een experimenteel design onderzocht worden of het induceren van een incrementele theorie bij medewerkers ook bepaalde positieve effecten heeft zoals dat bij managers het geval is. Een replicatie is aangewezen, gezien in deze studie echter werd gevonden dat werknemers met een entiteitstheorie meer proactief gedrag stellen.

Ook met betrekking tot innovatief gedrag werden opmerkelijke resultaten vastgesteld. Mogelijk zijn er andere variabelen, hetzij omgevingskenmerken, hetzij individuele variabelen, die beter dan de gepercipieerde autonomie dit proactieve gedrag kunnen bevorderen.

Ten laatste zou deze studie toekomstige onderzoekers ertoe moeten aanzetten steeds het strikte onderscheid te maken tussen de proactieve persoonlijkheid enerzijds en het proactieve gedrag anderzijds en de link tussen beide te presenteren. Op die manier kan een beter idee gevormd worden over de werking en onderliggende mechanismen van het concept proactiviteit. Het gebeurt immers wel eens dat de termen proactieve persoonlijkheid en proactief gedrag als synoniemen worden gehanteerd (cf. supra).

### **Conclusie**

Verwijzend naar de vooropgestelde bijdrage van dit onderzoek, geldt, aansluitend bij de zojuist gemaakte suggestie, dat deze studie in de eerste plaats de cirkelredenering over proactiviteit doorbroken heeft. Meer bepaald is aangetoond dat proactieve gedragingen veelal plaatsvinden vanuit een proactieve persoonlijkheid en niet omgekeerd. Daarbij werd voor elke proactieve gedraging een interactie-effect vastgesteld tussen proactieve persoonlijkheid en autonomie. Dit wijst erop dat ook de werkomgeving, hoewel deze vaak een unieke persoonlijke interpretatie heeft, van belang is voor het stellen van proactief gedrag.

Een tweede belangrijke bevinding betreft het belang van cognitief-motivationale mechanismen met betrekking tot proactiviteit. Hoewel de vooropgestelde mediatoreffecten niet consistent werden teruggevonden, speelt RBSE, afhankelijk van het soort proactief gedrag, zowel een mediator- als een moderatorrol. IPT werd ook eenmaal als moderator geïdentificeerd.

Ten derde kan gesteld worden dat deze onderzoeksresultaten in de eerste plaats geruststellend zijn en in contrast staan met de studies die burnout, absenteïsme en rugklachten bij verpleegkundigen centraal stellen. Moge dit onderzoek, met het oog op een almaar krappere arbeidsmarkt, een aanzet zijn om de negatieve connotatie die al vele jaren aan dit beroep verbonden is, langzaam te laten wegebben. Zoals eerder vermeld, is ook voor hoofdverpleegkundigen en het management in deze context een belangrijke rol weggelegd. Zij kunnen positieve proactieve gedragingen bevorderen door in te spelen op de omgevings- en veranderlijke individuele kenmerken. Daarnaast kunnen ze een proactieve workforce creëren door tijdens het selectieproces de proactieve individuen te identificeren.

### Referenties

- Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of Management*, *21*, 1141-1158.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J. A., Busse, R., Clarke, H., Giovannetti, P., Hunt, J., Rafferty, A., & Shamian, J. (2001). Nurses' reports on hospital care in five countries. *Health Affairs*, *20*, 43-53.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2002). Feedback zoekend gedrag in organisaties: Literatuuroverzicht en richtingen voor toekomstig onderzoek. *Gedrag en Organisatie*, *15*, 294-315.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The relationship between uncertainty and desire for feedback: A test of competing hypotheses. *Journal of Applied Social Psychology*, *37*, 1007-1040.
- Anseel, F., Lievens, F., & Vermeulen, K. (2006, May). Response rates in I/O psychology, management, and marketing: A meta-analysis. *Paper presented at the 21th conference of the society of Industrial and Organizational Psychology, Dallas, Texas.*
- Arthur, M., & Rousseau, D. M. (1996) (Eds.). *The boundaryless career: A new principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation – A resource perspective. *Academy of Management Journal*, *29*, 564-487.
- Ashford, S. J., & Black J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 199-214.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, *29*, 773-779.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, *32*, 370-398.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, *58*, 67-79.

- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, *34*, 251-280.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (2000). Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers. *Human Relations*, *53*, 311-339.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shop floor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*, 265-285.
- Axtell, C. M., & Parker, S. K. (2003). Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training. *Human Relations*, *56*, 112-131.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social-cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.
- Baruch, Y., & Quick, J. C. (2007). Understanding second careers: Lessons from a study of US Navy admirals. *Human Resource Management*, *46*, 471-491.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, *14*, 103-118.
- Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, *38*, 28-36.
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations. In: Arthur, M.B., Hall, D.T, Lawrence B.S., (Eds.), *The handbook of career theory* (pp. 232-251). Cambridge University Press, Cambridge, England.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, *38*, 551-570.
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: two studies. *Journal of Business and Psychology*, *13*, 357-373.

- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, *69*, 30-47.
- Brown, D. J., Cober, R. T., Kane, K., Levy, P.E., & Shalhoop, J. (2006). Proactive personality and the successful job search: A field investigation with college graduates. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 717-726.
- Brown, S. P., Ganesan, S., & Challagalla, G. (2001). Self-efficacy as a moderator of information-seeking effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 1043-1051.
- Buss, A., & Finn, S. (1987). Classification of personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*, 432-444.
- Butler, R. (1993). Effects of task-achievement and ego-achievement goals on information-seeking during task engagement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *65*, 18-31.
- Buunk, A. P., Peiro, J. M., & Griffioen, C. (2007). A positive role model may stimulate career-oriented behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, *37*, 1489-1500.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, *14*, 52-66.
- Claes R., Beheydt C., & Lemmens B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology: An International Review*, *54*, 476-489.
- Claes, R., & De Witte, H. (2002). Determinants of graduates' preparatory job search behaviour: A competitive test of proactive personality and expectancy-value theory. *Psychologica Belgica*, *42*, 251-266.
- Claes, R., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1998). Influences of early career experiences, occupational group and national culture on proactive career behavior. *Journal of Vocational Behavior*, *52*, 357-378.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, *34*, 42-49
- Crant, J. M. (1995). The Proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, *80*, 532-537.

- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.
- Dweck C. S., Chiu C., & Hong Y. (1995a). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6, 267-285.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14, 97-124.
- Ferris, R. G., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33, 290-320.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics en personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1084-1102.
- Frese, M., Fay, D., Hillburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Behavior*, 70, 139-161.
- Frese, M., King, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 8, 1089-1120.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183–211.
- Gould, S., & Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-265.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 1-13.
- Hall, D. T., & Moss J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics, 26*, 22-37.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics, 27*, 39-53.
- Heslin, P. A., Latham G. P., & VandeWalle D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology, 90*, 842-856.
- Heslin, P. A., VandeWalle D., & Latham G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology, 59*, 871-902.
- Hoffman, A. J., & Scott, L. D. (2003). Role stress and career satisfaction among registered nurses by work shift patterns. *Journal of Nursing Administration, 33*, 337-342.
- Hong, Y., Chiu, C., Dweck, C. S., Lin, D. M., & Wan, W. (1999). Implicit theories, attributions, and coping: A meaning system approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 588-599.
- Jackson, C. (1996). Managing and developing a boundaryless career: Lessons from dance and drama. In P. Herriot and R. Strickland (Eds.). *The management of careers (Special issue). European Journal of Work Organizational Psychology, 5*, 617-628.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Brent, A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology, 92*, 107-127.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin, 127*, 376-407.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior, 10*, 169-211. Greenwich, CT; JAI Press.

- Kickul, J., & Gundry, L. K. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management, 40*, 85-97.
- Kim, T. Y., Cable, D., & Kim, S. P. (2004): Socialization tactics, employee proactivity and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology, 90*, 232-241.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*, 58-74.
- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics, 34*, 77-87.
- Levy, S. R., Stroessner, S. J., & Dweck, C. S. (1998). Stereotype formation and endorsement: The role of implicit theories. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 1421-1436.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior, 71*, 146-165.
- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2005). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology, 91*, 927-935.
- Martocchio, J. J. (1994). Effects of conceptions of ability on anxiety, self-efficacy, and learning-in-training. *Journal of Applied Psychology, 79*, 819-825.
- McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., & Turban, B.D. (2007). Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1200-1211.
- McLennan, M. (2005). Nurses' views on work enabling factors. *Journal of Nursing Administration, 35*, 311-318.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1996). Psychological success and the boundaryless career. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era* (pp. 237-255). New York: Oxford University Press.

- Mitchell, T. R., & Daniels D. (2003). Motivation. In W.C. Borman & D.R. Ilgen, R.J. Klimoski, & I.B. Weiner (Eds.). *Handbook of psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology* (pp. 225-254). New York: Wiley.
- Molden, D. C., & Dweck, C. S. (2006). Finding "meaning" in psychology - A lay theories approach to self-regulation, social perception, and social development. *American Psychologist, 61*, 192-203.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005) The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 399-406
- Morrison, E. W. (1993a). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal, 36*, 557–589.
- Morrison, E. W. (1993b). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization, *Journal of Applied Psychology, 78*, 173–183.
- Morrison, E. W., & Phelps C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*, 403-419.
- Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior, 17*, 118-133.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*, 623-629.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*, 835-852.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review, 49*, 447-469.
- Parker, S. K. (2007). ‘That is my job’: How employees’ role orientation affects their job performance. *Human Relations, 60*, 403-434.
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology, 84*, 925-939.

- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P.R. (1997). "That's not my job": developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40, 899-929.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006): Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Porath, C. L., & Bateman, T. S. (2006). Self-Regulation: From goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 185-192.
- Pringels, A., & Claes, R. (2001). Proactieve Persoonlijkheidsschaal (PPS). Ontwikking en voorlopige validatie. *Gedrag en Organisatie*, 14, 291-304.
- Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M., & Spector, P. E. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables. *Human Performance*, 20, 363-390.
- Robins, R. W., & Pals, J. (2002). Implicit self-theories of ability in the academic domain: A test of Dweck's model. *Self and Identity*, 1, 313-336.
- Rousseau, D. M., & Arthur, M. B. (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Rousseau, D. M., & Arthur, M. B. (1999). The boundaryless human resource function: building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, 27, 7-18.
- Rowe, M. M. (2007). Hardiness, stress, temperament, coping, and burnout in health professionals. *American Journal of Health Behavior*, 21, 163-172.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. N. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Simmering, M. J., Colquitt, J. A., Noe, R. A., Porter, C. O. L. H. (2003). Conscientiousness, autonomy fit, and development: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 88, 954-963.

- Smither, J. W., London, M., Flaut, R., Vargas, Y., & Kucine I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, *56*, 23-44.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 518-528.
- Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, *10*, 171-192.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *124*, 240-261.
- Stone-Romero, E. F., Alliger, G. M., & Aguinis, H. (1994). Type II error problems in the use of moderated multiple regression for the detection of moderating effects of dichotomous variables. *Journal of Management*, *20*, 167-178.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 1011-1017.
- Vancouver, J. B., & Morrison, E. W. (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *62*, 276-285.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 506-516.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 373-385.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, *41*, 540-555.
- Zedeck, S. (1971). Problems with the use of "moderator" variables. *Psychological Bulletin*, *76*, 295-310.

**Appendix**

Bijlage 1.	Interactie tussen proactieve persoonlijkheid met RBSE ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie) en indirect feedback zoekend gedrag.	66
Bijlage 2.	Interactie tussen proactieve persoonlijkheid en IPT ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie).	67
Bijlage 3.	Interactie tussen proactieve persoonlijkheid en autonomie (methode) ten aanzien van direct feedback zoekend gedrag.	68
Bijlage 4.	Interactie tussen proactieve persoonlijkheid en autonomie (planning) ten aanzien van direct feedback zoekend gedrag.	69
Bijlage 5.	Interactie tussen proactieve persoonlijkheid en autonomie (planning) ten aanzien van innovatief gedrag.	70
Bijlage 6.	Interactie tussen proactieve persoonlijkheid en autonomie (methode) ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie).	71
Bijlage 7.	Interactie tussen proactieve persoonlijkheid en IPT ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie).	72
Bijlage 8.	Interactie tussen proactieve persoonlijkheid en autonomie (planning) ten aanzien van carrièremanagement (zelfnominatie).	73

## Bijlage 1

Tabel 1

*Interactie tussen Proactieve Persoonlijkheid en RBSE ten aanzien van Indirect Feedback Zoekend Gedrag en Carrièremanagement (zelfnominatie)*

	Indirect feedback zoekend gedrag <sup>a</sup>					Zelfnominatie <sup>b</sup>				
	<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$	<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$
Stap 1										
Leeftijd	-.04	.01	-2.53	.01**	.13***	.01	.02	.035	.81	.01
Geslacht	.13	.22	.61	.54		.36	.30	.11	.23	
Organisatieanciënniteit	.00	.01	.12	.90		-.00	.02	-.03	.81	
Stap 2										
PPS	.14	.16	.88	.38	.01	.66	.20	3.37	.00***	.21***
RBSE	.03	.10	.31	.76		.22	.12	1.84	.07	
Stap 3										
PSS X RBSE	-.148	.10	-1.67	.09	.02*	.18	.11	1.70	.09*	.02*

*Noot.* PPS = Proactive Personality Scale; wijst op de proactieve persoonlijkheid. RBSE = Role Breadth Self-Efficacy.

<sup>a</sup>*N* = 126. <sup>b</sup>*N* = 131.

Stap 1 en 2. \*\*\* *p* < .001. \*\* *p* < .01.

Stap 3. \* *p* < .10.

**Bijlage 2**

Tabel 2

*Interactie tussen Proactieve Persoonlijkheid (PPS) en IPT ten aanzien van Carrièremanagement (zelfnominatie)*

		Zelfnominatie				
		<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$
Stap 1						
	Leeftijd	-.01	.02	-.30	.76	.02
	Geslacht	.43	.29	1.48	.14	
	Organisatie- anciënniteit	.01	.02	.43	.67	
Stap 2						
	PPS	.88	.16	5.33	.00***	.19***
	IPT	-.05	.10	-.51	.61	
Stap 3						
	PSS X IPT	.352	.15	2.38	.02**	.04**

*Noot.*  $N = 128$ . PPS = Proactive Personality Scale; wijst op de proactieve persoonlijkheid.

IPT = Implicit Person Theory.

Stap 1 en 2. \*\*\*  $p < .001$ .

Stap 3. \*\*  $p < .05$ .

**Bijlage 3**

Tabel 3

*Interactie tussen Proactieve Persoonlijkheid (PPS) en Autonomie (methode) ten aanzien van Direct Feedback Zoekend Gedrag*

		Direct feedback zoekend gedrag				
		<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$
Stap 1						
	Leeftijd	.01	.01	.69	.49	.01
	Geslacht	.06	.21	.28	.78	
	Organisatie- anciënniteit	-.01	.01	-1.08	.28	
Stap 2						
	PPS	.14	.12	1.17	.24	.02
	Autonomie methode	.04	.06	.59	.56	
Stap 3						
	PPS X Autonomie methode	.22	.08	2.57	.01**	.05**

*Noot.*  $N = 134$ . PPS = Proactive Personality Scale; wijst op de proactieve persoonlijkheid.

AUT1= autonomie met betrekking tot de methode.

Stap 3. \*\*  $p < .05$ .

**Bijlage 4**

Tabel 4

*Interactie tussen Proactieve Persoonlijkheid (PPS) en Autonomie (planning) ten aanzien van Direct Feedback Zoekend Gedrag*

		Direct feedback zoekend gedrag				
		<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$
Step 1						
	Leeftijd	.01	.01	.74	.46	.01
	Geslacht	.02	.21	.10	.92	
	Organisatie- anciënniteit	-.01	.01	-.91	.36	
Step 2						
	PPS	.13	.13	1.00	.32	.01
	Autonomie planning	-.05	.08	-.60	.55	
Step 3						
	PPS X Autonomie planning	.23	.11	2.06	.04**	.03**

*Noot.*  $N = 130$ . PPS = Proactive Personality Scale; wijst op de proactieve persoonlijkheid.  
Step 3. \*\*  $p < .05$ .

**Bijlage 5**

Tabel 5

*Interactie tussen Proactieve Persoonlijkheid (PPS) en Autonomie (planning) ten aanzien van Innovatief Gedrag*

		Innovatief gedrag				
		<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$
<b>Stap 1</b>						
	Leeftijd	.00	.01	.00	.99	.01
	Geslacht	.17	.19	.88	.38	
	Organisatie- anciënniteit	-.00	.01	-2.16	.83	
<b>Stap 2</b>						
	PPS	.56	.11	5.37	.00	.20***
	Autonomie planning	-.09	.06	-1.49	.14	
<b>Stap 3</b>						
	PPS X Autonomie planning	-.17	.09	-1.85	.07*	.02*

*Noot.*  $N = 127$ . PPS = Proactive Personality Scale; wijst op de proactieve persoonlijkheid.

Stap 1 en 2. \*\*\*  $p < .001$ .

Stap 3. \*  $p < .10$ .

**Bijlage 6**

Tabel 6

*Interactie tussen Proactieve Persoonlijkheid (PPS) en Autonomie (methode) ten aanzien van Carrièremanagement (zelfnominatie)*

		Zelfnominatie				
		<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$
Stap 1						
	Leeftijd	.00	.02	.13	.89	.02
	Geslacht	.42	.30	1.40	.16	
	Organisatie- anciënniteit	-.00	.02	-.21	.84	
Stap 2						
	PPS	.84	.16	5.26	.00***	.21***
	Autonomie methode	.13	.08	1.69	.10	
Stap 3						
	PPS X Autonomie methode	.26	.11	2.30	.03**	.03**

*Noot.*  $N = 130$ . PPS = Proactive Personality Scale; wijst op de proactieve Persoonlijkheid.

Stap 1 en 2. \*\*\*  $p < .001$ .

Stap 3. \*\*  $p < .05$ .

**Bijlage 7**

Tabel 7

*Interactie tussen Proactieve Persoonlijkheid (PPS) en Autonomie (planning) ten aanzien van Carrièremanagement (zelfnominatie)*

		Zelfnominatie				
		<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$
Stap 1						
	Leeftijd	.00	.02	.21	.83	.02
	Geslacht	.40	.29	1.36	.18	
	Organisatieanciënniteit	.00	.02	-.02	.98	
Stap 2						
	PPS	.84	.16	5.08	.00***	.19***
	Autonomie planning	.13	.10	1.33	.19	
Stap 3						
	PPS X Autonomie planning	.29	.14	2.04	.04**	.03**

*Noot.*  $N = 126$ . PPS = Proactive Personality Scale; wijst op de proactieve persoonlijkheid.

Stap 1 en 2. \*\*\*  $p < .001$ .

Stap 3. \*\*  $p < .05$ .

**Bijlage 8**

Tabel 8

*Interactie tussen Proactieve Persoonlijkheid (PPS) en Autonomie (criteria) ten aanzien van Carrièremanagement (zelfnominatie)*

		Zelfnominatie				
		<i>b</i>	SE ( <i>b</i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	$\Delta R^2$
Stap 1						
	Leeftijd	.00	.02	.23	.82	.01
	Geslacht	.37	.31	1.23	.22	
	Organisatieanciënniteit	-.01	.02	-.32	.75	
Stap 2						
	PPS	.87	.17	5.25	.00***	.20***
	Autonomie criteria	.05	.10	.46	.65	
Stap 3						
	PPS X Autonomie criteria	.28	.13	2.10	.04**	.03**

*Noot.*  $N = 127$ . PPS = Proactive Personality Scale; wijst op de proactieve persoonlijkheid.

Stap 1 en 2. \*\*\*  $p < .001$ .

Stap 3. \*\*  $p < .05$ .