



# Universiteit Utrecht

Master Psychologie, Arbeids- en Organisationspsychologie

THESIS

## **Persoonlijkheid en drijfveren: een explorerend onderzoek**

In samenwerking met Hudson Belgium en Hudson Netherlands

Larissa Baartman

3618080

Juli 2016

Begeleider: Pierre Cavalini

2<sup>o</sup> beoordelaar: Maria Peeters

Aantal woorden: 7501

*Gemotiveerde werknemers spelen een belangrijke rol in organisaties; zij presteren beter, zijn meer betrokken bij de organisatie en zullen minder snel geneigd zijn de organisatie verlaten. In dit exploratieve onderzoek werd bekeken of er verbanden bestaan tussen persoonlijkheid en drijfveren, zodat arbeidsvoorwaarden kunnen worden afgestemd op de persoonlijkheid van werknemers, ten behoeve van de motivatie. Er werd verwacht dat er tussen de vijf persoonlijkheidsfacetten van de Big Five (emotionele stabiliteit, extraversie, openheid, aangenaamheid en consciëntieusheid) en zes drijfveren die middels arbeidsvoorwaarden of werkindeling beïnvloedbaar zouden zijn (Expertise, anderen motiveren, loopbaanontwikkeling, optimale werkomstandigheden, salaris en anderen van dienst zijn) verbanden zouden bestaan welke door leeftijd beïnvloed zouden worden. Data werd verzameld via kandidaten die deel hadden genomen aan assessments (N = 1422). Er werden geen verbanden gevonden tussen persoonlijkheid en drijfveren. Voor vervolgonderzoek wordt aangeraden om andere drijfveren te onderzoeken, samenhang tussen verschillende drijfveren verder te onderzoeken en om verbanden te zoeken tussen drijfveren en andere factoren, zoals bijvoorbeeld opleidingsniveau en jaren werkervaring.*

*Motivated employees are of vital importance to organisations as they tend to perform better, have a higher organisational commitment and will be less inclined to leave the organisation. In this explorative research, the relation between personality and motivation has been studied, with the aim of matching the terms of employment to the employee's personality in order to maximise motivation. It was expected that there was a relation between five aspects of personality (emotional stability, extraversion, openness, agreeableness and conscientiousness as from the Big Five personality model) and six terms of employment influenceable motivational drives (expertise, motivating others, career development, optimal working conditions, financial rewards and being service minded), and that this relation is influenced by age. Survey data were obtained from candidates that took part in an assessment (N = 1422). In this study, no relation between personality and motivational drives has been found. Further research should be conducted in different types of motivational drives, as well as the relation between them and with other factors such as level of education and years of working experience.*

## **INHOUDSOPGAVE**

Inleiding	P.3
Methode	P.10
Resultaten	P.12
Discussie	P.19
Referenties	P.22

De afgelopen decennia is er het een en ander veranderd op het werkveld van arbeid en personeel. Zo zijn bijvoorbeeld veel organisaties platter geworden en is het Nieuwe Werken geïntroduceerd. Omstandigheden op de arbeidsmarkt veranderen als gevolg van de economie en markten die constant in beweging zijn. Dit vraagt in toenemende mate van werknemers: functies worden complexer en er wordt steeds meer van werknemers verwacht, zoals dat zij meer flexibel zijn (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Niet alleen om een hoge efficiëntie te bereiken en goede resultaten neer te zetten, maar ook om werknemers tevreden en gemotiveerd te houden is het belangrijk om de juiste werknemer op de juiste plek te hebben. Het selectieproces is hierbij bepalend voor het selecteren van de juiste mensen. Om te kunnen selecteren, zal er allereerst inzicht verkregen moeten worden in het onderscheiden van personen.

### *Persoonlijkheid*

Een veelgebruikte manier om onderscheid tussen mensen te maken, is op basis van persoonlijkheid (Barrick & Mount, 1993; Major, Turner & Fletcher, 2006). De persoonlijkheid is opgebouwd uit verschillende persoonlijkheidstrekken die van elkaar onderscheiden kunnen worden. Dit wordt vaak gemeten door middel van zelfreflectievragenlijsten, waaruit een persoonlijkheidsprofiel volgt wat voorspellingen kan doen over welk gedrag de persoon waarschijnlijk zal uiten (Azjen, 2005). Gedrag is echter vaak situatieafhankelijk (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Een persoon die bijvoorbeeld hoog scoort op het facet 'behulpzaam' zal met grotere waarschijnlijkheid behulpzaam gedrag vertonen, maar dit is geen garantie dat hij of zij dit in iedere situatie zal doen (Barrick & Mount, 1991).

Wanneer de scores op meerdere facetten bij elkaar worden genomen, vormt dit tezamen een persoonlijkheidsprofiel (Barrick & Mount, 1991). Aan de hand van dit profiel kan een voorspelling gedaan worden over hoe iemand waarschijnlijk zal functioneren in een professionele setting. Het meten van de persoonlijkheid voor selectieprocedures kan helpen een variatie aan persoonlijkheden binnen een afdeling te bewerkstelligen om de verhouding van sterke punten tussen de verschillende teamleden optimaal in te delen (Barrick & Mount, 1991). Het meten van een persoonlijkheidsprofiel kan een effectieve manier zijn om de juiste mensen voor het team en de organisatie te selecteren.

Een veel gebruikt en alom geaccepteerde manier om een persoonlijkheidsprofiel in kaart te brengen is met behulp van de *Big Five* (Barrick & Mount, 1991; Goldberg, 1990; Goldberg, 1992; Major, Turner & Fletcher, 2006; Mount & Barrick, 1998). Het *Big Five* persoonlijkheidsmodel gaat ervan uit dat de persoonlijkheidsfacetten emotionele stabiliteit, extraversie, openheid, aangenaamheid en consciëntieusheid zich op een continuüm bevinden en dat de plaats waar iemand zich in zo'n continuüm bevindt per persoon verschilt.

Naast persoonlijkheid zijn er echter meer factoren die een bijdrage leveren aan de prestatie van werknemers en het selecteren van talent, zoals motivatie (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

### *Motivatie*

Volgens Maslow (1943) heeft iedereen dezelfde behoeften op verschillende niveaus en zal deze proberen na te streven. Op basis hiervan stelde hij de *hierarchy of needs* op. Hierin wordt verondersteld dat men, nadat er voldaan is aan fysiologische behoeften, op een steeds hoger niveau nieuwe behoeften heeft die men zal willen bevredigen. Men wil als het ware in bepaalde behoeften voorzien om zich goed te voelen. Dit kan ook wel worden omschreven als 'motivatie'; de bereidheid tot het verrichten van bepaald gedrag (Deci & Ryan, 2000; Maslow, 1943; Reiss, 2012; Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

Deci en Ryan (2000) brachten hier meer diepte in aan door onderscheid te maken tussen verschillende vormen van motivatie. Zo kan iemand gemotiveerd zijn om iets te doen zodat in bepaalde behoeften wordt voorzien (intrinsiek, vanuit zichzelf), maar iemand kan ook gemotiveerd zijn om bepaalde voordelen te verkrijgen (extrinsiek, beloning van buitenaf). De mate van intrinsieke en extrinsieke motivatie die werknemers ervaren, heeft invloed op de prestatie van werknemers; werknemers die meer gemotiveerd zijn presteren beter (Amabile, 1993; Van den Broeck et al, 2009). Wanneer werknemers goed presteren op hun werk, blijken zij meer tevreden, gezonder, meer organisatiebetrokken te zijn en hebben zij minder kans op een burnout (Baard, Deci & Ryan, 2004; Fernet, Guay & Senécal, 2004; Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

### *Drijfveren*

Gemotiveerde medewerkers presteren niet alleen beter, maar zij ontwikkelen zich ook sneller (Vansteenkiste, Zhou, Lens, Soenens & Matos, 2005). Meer gericht op de professionele context werden in 1992 door Schein carrière-ankers opgesteld. Volgens Schein zijn er acht 'ankers' te onderscheiden die helpen bij het maken van keuzes binnen de loopbaan. Aan de hand hiervan worden weer drijfveren opgesteld. Dit zijn beweegredenen om werk (correct) uit te voeren. Deze drijfveren zouden gezien kunnen worden als de motivatie die werknemers hebben om hun werk uit te voeren en dragen daarmee bij aan de algehele prestatie van de organisatie.

Drijfveren zorgen bij werknemers voor motivatie om het werk uit te voeren (Hudson, 2014). Wanneer motivatie wordt gestimuleerd, zal het talent van de werknemer mogelijk sneller naar boven komen en eerder optimaliseren. Het zou nuttig kunnen zijn voor de organisatie om te onderzoeken welke drijfveren werknemers hebben. De kennis kan namelijk gebruikt worden om een win-winsituatie te creëren: door drijfveren te manipuleren zullen

medewerkers meer gemotiveerd raken, waardoor zij zelf gelukkig zijn en beter presteren, wat de organisatie efficiënter maakt.

Hogan en Shelton (1998) maken onderscheid tussen twee clusters drijfveren binnen het werk: *to get along* en *to get ahead*. Met het eerste wordt bedoeld dat iemand gedreven is om goed met iedereen op te schieten en een fijne werksfeer te ervaren, terwijl met het tweede de motieven bedoeld worden die iemand heeft om zichzelf te ontwikkelen en om te presteren. Beloningen en voorwaarden kunnen op de drijfveren van werknemers afgestemd worden (Hogan & Shelton, 1998). Zo kunnen werknemers meer gemotiveerd raken waardoor zij eerder geneigd zijn om beter te presteren (Morrison & Phelps, 1999).

### *Drijfveren en persoonlijkheid*

Barrick e.a. hebben onderzoek gedaan naar het effect van persoonlijkheid op prestatie (2002). Hieruit kwam naar voren dat consciëntieusheid en extravertie een positief effect hebben op prestatie, dat altruïsme en emotionele stabiliteit een negatief effect hebben op prestatie en dat openheid over het algemeen ongerelateerd is.

Er is nog weinig onderzoek gedaan om te kijken of de constructen persoonlijkheid en drijfveren onderling samenhangen (Parks & Guay, 2009). Dit terwijl drijfveren een belangrijke invloed zouden kunnen hebben op prestatie. Indien drijfveren daadwerkelijk beïnvloed zouden kunnen worden, zou dit betekenen dat organisaties hierop in kunnen spelen. Niet alleen huidig personeel kan zo gestimuleerd worden, er kunnen ook specifieke typen personen aangetrokken worden. Indien er minder personen van een bepaald persoonlijkheidstype binnen teams zijn of wanneer bepaalde persoonlijkheidstypen gewenst zijn voor bepaalde functies, kunnen de eisen en voorwaarden die worden weergegeven in de vacature, aangepast worden aan de drijfveren die dit type persoon vaak heeft, zodat zij enthousiast zullen worden om daar te gaan werken. Door arbeidsvoorwaarden of -mogelijkheden aan te passen aan de drijfveren van werknemers, raken zij meer gemotiveerd waardoor zij beter presteren en zij zullen minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten (Baard, Deci & Ryan 2004). Dit zou daarmee ook de *person-job fit* kunnen vergroten. Een organisatie die zich hier al langer mee bezighoudt is Hudson; een internationaal HR-bureau, gespecialiseerd in het selecteren en ontwikkelen van personeel. Haar R&D-afdeling ontwikkelde een vragenlijst (zie methoden) om drijfveren te meten om zo de *person-job fit* te vergroten (Hudson, 2014). Uit deze vragenlijst zijn zes drijfveren geselecteerd die het meest gemakkelijk te beïnvloeden zijn voor een werkgever door middel van bijvoorbeeld het aanpassen van arbeidsvoorwaarden. De volgende drijfveren lijken beïnvloedbaar: 'Expertise', 'Anderen motiveren', 'Loopbaanontwikkeling', 'Optimale werkomstandigheden', 'Salaris' en 'Anderen van dienst zijn'. Een overzicht van alle drijfveren wordt hieronder weergegeven.

Wanneer *expertise* een drijfveer is, voelt iemand zich gemotiveerd wanneer binnen de functie de kans wordt geboden om specifieke competenties, skills en expertkennis verder uit te breiden (Hudson, 2014). Iemand is gedreven om expertise op te bouwen binnen zijn eigen vakgebied. Deze drijfveer valt onder het cluster *get ahead*. Een organisatie kan de ruimte bieden om trainingen aan te bieden op het gebied van zijn expertise of om zelf meer expertise op te bouwen.

Wanneer *anderen motiveren* een drijfveer is, voelt iemand zich gemotiveerd om anderen aan te moedigen op het werk (Hudson, 2014). Hij is gedreven om een motiverende rol op zich te nemen zodat hij anderen meer kan betrekken en een inspirerende sfeer kan creëren. Deze drijfveer valt onder het cluster *get along*. Een organisatie kan iemand de ruimte geven om zich meer te kunnen richten op het motiveren van anderen.

Wanneer *loopbaanontwikkeling* een drijfveer is, voelt iemand zich gemotiveerd wanneer binnen de functie de kans wordt geboden om carrière te maken (Hudson, 2014). Hij is gedreven om regelmatig professionele uitdagingen aan te gaan om hogerop te komen binnen de organisatie. Deze drijfveer valt onder het cluster *get ahead*. Door een organisatie kunnen als beloning promoties aangeboden worden.

Wanneer *optimale werkomstandigheden* een drijfveer is, voelt iemand zich gemotiveerd wanneer binnen de functie de kans wordt geboden om te werken onder optimale condities, zodat de optimale werk-privébalans kan worden bereikt (Hudson, 2014). Hij wordt gedreven door een werkomgeving die voor hem veilig voelt. Deze drijfveer valt onder het cluster *get along*. Een organisatie kan iemand meer ruimte bieden voor zijn privéleven door extra dagen vrij te bieden.

Wanneer *salaris* een drijfveer is, voelt iemand zich gemotiveerd wanneer binnen de functie de kans wordt geboden om financiële beloningen te halen door doelen te bereiken (Hudson, 2014). Hij wordt gedreven door de mogelijkheid financiële beloningen te behalen. Deze drijfveer valt onder het cluster *get ahead*. Een organisatie kan beloningen bieden in de vorm van salarisverhoging of bonussen.

Wanneer *anderen van dienst zijn* een drijfveer is, wordt iemand gemotiveerd door de mogelijkheid om anderen te helpen op het werk door binnen of buiten de organisatie een dienst te verlenen (Hudson, 2014). Hij is gedreven om onder alle omstandigheden optimale service te verlenen. Deze drijfveer valt onder het cluster *get along*. De organisatie kan iemand een rol toewijzen die meer gericht is op het van dienst zijn van klanten.

In de tabel hieronder is een overzicht weergegeven van de verschillende drijfveren en de clusters waaronder zij vallen.

Tabel *Verdeling van de drijfveren over de clusters.*

	Cluster	
	<i>Get ahead</i>	<i>Get along</i>
Drijfveren	Expertise Loopbaanontwikkeling Salaris	Anderen Motiveren Optimale werkomstandigheden Anderen van dienst zijn

### *Leeftijd*

Hoewel er meerdere aspecten een invloed hebben op de persoonlijkheid, is leeftijd een aspect dat altijd bij ieder individu meespeelt. Naarmate de leeftijd toeneemt, kan er veel bij mensen veranderen (Heckhausen & Schulz, 1995). Niet alleen de persoonlijkheid, maar ook hun drijfveren kunnen met de leeftijd veranderen (Terracciano, Costa & McCrae, 2006). Uit onderzoek van Roberts en DelVecchio (2000) komt naar voren dat de persoonlijkheidsfacetten emotionele stabiliteit en extraversie tot het 35<sup>e</sup> levensjaar toenemen en daarna stabiliseren. Openheid blijkt volgens dit onderzoek gedurende het gehele leven stabiel te blijven en consciëntieusheid en aangenaamheid blijven gedurende het gehele leven toenemen. Daarnaast kunnen ook de drijfveren veranderen: wanneer men ouder is en carrière heeft gemaakt, kan het zo zijn dat er bijvoorbeeld minder interesse is in het opbouwen van expertise, loopbaanontwikkeling en salaris. Een andere mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat men juist meer interesse heeft in het motiveren van anderen, optimale werkomstandigheden en anderen van dienst zijn. Leeftijd lijkt een rol te spelen in de persoonlijkheid en de drijfveren die iemand heeft (Terracciano, Costa & McCrae, 2006).

De hoofdvraag die hieruit naar voren komt, is:

*Is er een verband tussen de drijfveren expertise, loopbaanontwikkeling, salaris, anderen motiveren, optimale werkomstandigheden en anderen van dienst zijn, en de persoonlijkheidsfacetten van de Big Five en heeft leeftijd hier invloed op?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn er vijf hypothesen opgesteld. Mensen die hoog scoren op consciëntieusheid werken hard, zijn ambitieus en precies (Barrick & Mount, 1991; Guillén & Saris, 2013; Hogan & Holland, 2003). Hun doelen zijn voornamelijk gericht op prestatie, maar zij zien vaak ook in dat zij hun doelen kunnen bereiken met behulp van anderen. Zij zijn vaak minder gericht op een prettige werkomstandigheden en kunnen ook in minder goede omstandigheden goed presteren. Tevens zijn zij minder gericht op het helpen van anderen wanneer dit henzelf geen voordelen oplevert. Consciëntieusheid neemt naar mate iemand ouder wordt gestaag toe (Roberts & DelVecchio, 2000; Roberts, Walton & Viechtbauer, 2006). Daarnaast zullen ook de drijfveren kunnen veranderen. Het volgende wordt verwacht:

- H1a Er is een positief verband tussen *consciëntieusheid* en het cluster *get ahead* en dit verband wordt sterker naarmate de leeftijd toeneemt.
- H1b Er is een positief verband tussen *consciëntieusheid* en de drijfveer *anderen motiveren* en dit verband wordt sterker naarmate de leeftijd toeneemt.

Mensen die hoog scoren op extraversie zijn vaak sociaal, hebben een goede werkrelatie met collega's, maar zijn ook ambitieus en nemen het initiatief (Barrick & Mount, 1991; Guillén & Saris, 2013). Het persoonlijkheidsaspect extraversie stabiliseert op redelijk jonge leeftijd (Roberts & DelVecchio, 2000). Er kan echter verwacht worden dat de drijfveren wel veranderen naar mate iemand ouder wordt. Het volgende wordt verwacht:

- H2a Er is een positief verband tussen *extraversie* en het cluster *get ahead* en dit verband wordt sterker naarmate de leeftijd toeneemt.
- H2b Er is een positief verband tussen *extraversie* en het cluster *get along* en dit verband wordt sterker naarmate de leeftijd toeneemt.

Mensen die laag scoren op emotionele stabiliteit zijn vaak minder goed in het aanpassen van hun emoties en voelen zich snel angstig of onveilig (Guillén & Saris, 2013; Judge et al., 2002). Een emotioneel stabiel persoon zou eerder geneigd zijn om zich te richten op prestaties, terwijl een emotioneel onstabiel persoon misschien eerder zou proberen anderen te helpen om contact te leggen en zich veilig en beschermd te voelen. Naarmate iemand ouder wordt, is er een sterke toename in emotionele stabiliteit tot het 35<sup>e</sup> levensjaar (Roberts & DelVecchio, 2000). Daarna blijft de emotionele stabiliteit gestaag toenemen. Daarnaast kan wederom verwacht worden dat de drijfveren met de leeftijd kunnen veranderen. Daarom wordt het volgende verwacht:

- H3a Er is een positief verband tussen *emotionele stabiliteit* en het cluster *get ahead* en dit verband wordt sterker naarmate de leeftijd toeneemt.
- H3b Er is een negatief verband tussen *emotionele stabiliteit* en het cluster *get along* en dit verband wordt sterker naarmate de leeftijd toeneemt.

Mensen die hoog scoren op altruïsme worden vaak ervaren als tolerant, vriendelijk naar anderen toe en conflictvermijdend (Guillén & Saris, 2013). Zij werken vaak goed samen in groepsverband. De mate van altruïsme blijkt gedurende de gehele levensloop toe te nemen (Roberts & DelVecchio, 2000). Daarnaast kan wederom verwacht worden dat de drijfveren met de leeftijd veranderen. Daarom wordt het volgende verwacht:



- H4a Er is een negatief verband tussen *altruïsme* en het cluster *get ahead* en dit verband wordt sterker naarmate de leeftijd toeneemt.
- H4b Er is een positief verband tussen *altruïsme* en het cluster *get along* en dit verband wordt sterker naarmate de leeftijd toeneemt.

Mensen die hoog scoren op openheid zijn vaak breeddenkend en staan open voor het leren van nieuwe dingen (Judge et al., 2002). Ze nemen vaak het initiatief, zijn autonoom en creatief, maar zijn niet altijd gericht op hun eigen ontwikkeling (Guillén & Saris, 2013). Zij zullen waarschijnlijk minder functioneren in een omgeving die gericht is op carrière maken of bonussen verdienen, aangezien zij hier constant competitief zullen moeten zijn. Openheid blijkt de gehele levensduur redelijk stabiel te blijven, zeker tot en met het 55<sup>e</sup> levensjaar (Roberts & DelVecchio, 2000). Naar mate de leeftijd toeneemt kunnen drijfveren echter veranderen. Daarom wordt het volgende verwacht:

- H5a Er is een negatief verband tussen *openheid* en het cluster *get along* en dit verband wordt sterker naarmate de leeftijd toeneemt.
- H5b Er is een positief verband tussen *openheid* en de drijfveer expertise en dit verband wordt sterker naarmate de leeftijd toeneemt.
- H5c Er is een negatief verband tussen *openheid* en de drijfveren loopbaanontwikkeling en salaris en dit verband wordt sterker naarmate de leeftijd toeneemt.

Een overzicht van de hypothesen wordt in tabel 2 weergegeven

Tabel 2 *Overzicht van de hypothesen.*

Persoonlijkheidsfacet	Drijfveer(cluster)	Moderator	+/-
Consciëntieusheid	Get ahead	Leeftijd	+
	Anderen motiveren	Leeftijd	+
	Optimale werkomstandigheden & anderen van dienst zijn		x
Extraversie	Get ahead	Leeftijd	+
	Get along	Leeftijd	+
Emotionele Stabiliteit	Get ahead	Leeftijd	+
	Get along	Leeftijd	-
Altruïsme	Get ahead	Leeftijd	-
	Get along	Leeftijd	+
Openheid	Get along	Leeftijd	-
	Expertise	Leeftijd	+
	Loopbaanontwikkeling & salaris	Leeftijd	-

## METHODE

### *Participanten*

De participanten zijn 11564 personen die deel hebben genomen aan een assessment bij Hudson België ( $N = 10626$ ; 91.9%) of Hudson Nederland ( $N = 938$ ; 8.1%). Aangezien slechts een klein deel ( $N = 1422$ ) hun leeftijd heeft ingevuld en dit een belangrijke factor is, zijn alleen deze participanten meegenomen in het onderzoek. Uit Levene's test kwamen geen significante verschillen in de scores tussen participanten die hun leeftijd wel hebben ingevuld ( $N=1422$ ) en participanten die dit niet deden ( $N=10102$ ).

Van de deelnemers die hun leeftijd hadden ingevuld waren 1328 (93.4%) deelnemers Belgisch en 94 (6.6%) Nederlands. Van de participanten is 61.5% man en 38.5% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de participanten is 35.7 ( $SD = 9.46$ ). Het was niet verplicht om een opleidingsniveau in te vullen. Slechts 53% van de deelnemers heeft het opleidingsniveau ingevuld, waarvan 50.9% een universitaire opleiding heeft afgerond.

Een overzicht van de demografische gegevens is te zien in tabel 3.

Tabel 3 *Gemiddelde leeftijd uitgesplitst naar geslacht.*

		N	%	Leeftijd	
				M	SD
Geslacht	Man	874	61.5	36.6	9.66
	Vrouw	548	38.5	34.0	8.87
	Totaal	1422	100	35.7	9.46

### *Procedure*

De data werden verzameld door de afdeling R&D van Hudson. Zij beschikken over data van de afgelopen 5 jaar, van online assessments die werden afgenomen bij kandidaten ten behoeve van selectie- of ontwikkeltrajecten. De vragenlijsten werden ofwel online aangeboden aan kandidaten door via de mail een link te sturen, ofwel op het kantoor van Hudson aangeboden aan kandidaten via een computer.

### *Materiaal*

De vragenlijsten waarmee de data werden verzameld betreffen de Business Attitude Questionnaire (BAQ) en de Motivational Drives Questionnaire (MDQ) (Hudson, 2014). Door Hudson is de betrouwbaarheid van de tests berekend.

De BAQ meet 5 persoonlijkheidstrekken: Emotionele stabiliteit (30 items,  $\alpha=.94$ , e.g. "Ik word niet snel nerveus, ik blijf kalm"), Extraversie (30 items,  $\alpha=.97$ , e.g. "Ik druk mij vlot uit"), Openheid (30 items,  $\alpha=.96$ , e.g. "Ik probeer graag nieuwe dingen uit"), Altruïsme (30 items,  $\alpha=.95$ , e.g. "Ik ben een spontaan en vlot persoon") en Consciëntieusheid (30 items,

$\alpha=.95$ , e.g. “Ik streef ambitieuze persoonlijke doelen na”). De vragen konden worden beantwoord door aan te geven in hoeverre een stelling op jezelf van toepassing is (1=helemaal oneens, 2=oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5=helemaal eens).

De MDQ meet 6 drijfveren: Expertise (7 items,  $\alpha=.72$ , e.g. “Ik houd van een omgeving waarin ik een diepgaande expertise kan opbouwen”), Anderen motiveren (7 items,  $\alpha=.69$ , e.g. “Ik houd ervan om een motiverende sfeer te creëren op het werk”), Anderen van dienst zijn (7 items,  $\alpha=.71$ , e.g. “Ik vind voldoening in het geven van een optimale service aan anderen”), Optimale werkomstandigheden (7 items,  $\alpha=.58$ , e.g. “Een veilige werkomgeving is motiverend voor mij”), Loopbaanontwikkeling (7 items,  $\alpha=.70$ , e.g. “Ik wil vooruit komen in mijn carrière”) en Salaris (7 items,  $\alpha=.77$ , e.g. “Een salarispakket aangevuld met extra voordelen werkt motiverend voor mij”). De vragen konden worden beantwoord door steeds drie stellingen te rangeren (1=minst mee eens, 2=neutraal, 3=meest mee eens). De variabelen *get along* en *get ahead* werden gecreëerd door het gemiddelde van de betreffende drijfveren te berekenen. Voor *get along* zijn dat anderen motiveren, anderen van dienst zijn en optimale werkomstandigheden; voor *get ahead* zijn dat expertise, loopbaanontwikkeling en salaris.

### *Analyses*

De data werden in een Excelbestand aangeleverd door R&D van Hudson. Deze gegevens werden verwerkt en samengevoegd in een SPSS-databestand (IBM SPSS Statistics 20, 2011) waarmee de analyses konden worden uitgevoerd.

De scores van de BAQ en de MDQ werden gestandaardiseerd door de z-score te berekenen.

Er zijn T-toetsen uitgevoerd om te bepalen of er sprake is van verschillen tussen Belgen en Nederlanders, en om te bepalen of er verschillen zijn tussen de participanten die wel en niet hun leeftijd hebben ingevoerd.

Alle hypothesen werden getest aan de hand van een lineaire regressieanalyse (Aiken & West, 1991). Er werden interactie-variabelen opgesteld om de moderatie-effecten te kunnen analyseren. De gestandaardiseerde score van de drijfveer of het cluster werd vermenigvuldigd met de gestandaardiseerde score van de leeftijd. Dit werd gedaan voor *get ahead*, *get along*, anderen motiveren en salaris. Voor de andere drijfveren wordt geen interactie-effect verwacht.

## RESULTATEN

### *T-toets voor cultuur*

Een onafhankelijke samples t-toets werd uitgevoerd om de gemiddelde scores tussen Belgen en Nederlanders te vergelijken. Uit Levene's test kwam slechts één significante score naar voren (voor optimale werkomstandigheden was  $p=.05$ ). Op basis hiervan zijn de twee groepen samengenomen in één groep. In tabel 4 worden de verschillen tussen de groepen weergegeven. Op alle persoonlijkheidstreken wordt een hogere gemiddelde score behaald. De gemiddelden liggen boven de mediaan. Dit geldt ook voor alle drijfveren, behalve voor salaris; op deze drijfveer wordt een gemiddelde score behaald.

Tabel 4: Minimum, maximum, gemiddelden van de Belgische en Nederlandse deelnemers ( $N=1422$  (Belgisch ( $N=1328$ ) en Nederlands( $N=94$ ))).

Persoonlijkheids- facetten	Min	Max		B N= 1328	NL N=94	Totaal N= 1422	t	p
Emotionele Stabiliteit	57	120	M	92.24	94.25	92.37	-1.98	.204
			SD	10.71	9.44	10.64		
Extraversie	42	120	M	89.91	92.54	90.08	-2.08	.242
			SD	12.97	11.74	12.91		
Openheid	44	120	M	87.60	89.77	87.74	-1.84	.757
			SD	10.10	11.00	11.52		
Altruïsme	61	120	M	97.38	98.14	97.43	-.77	.645
			SD	10.10	9.17	10.04		
Consciëntieusheid	58	120	M	97.70	98.55	97.76	-.76	.950
			SD	10.62	10.60	10.62		
Drijfveren								
Expertise	7	21	M	15.44	15.12	15.42	.84	.471
			SD	3.46	3.62	3.47		
Anderen motiveren	7	21	M	14.17	14.79	14.21	-1.82	.330
			SD	3.32	3.15	3.31		
Anderen van dienst zijn	7	21	M	14.60	14.56	14.60	.11	.743
			SD	3.30	3.34	3.30		
Optimale werkomstandigheden	7	21	M	11.47	12.19	11.51	-1.94	.050*
			SD	3.12	3.54	3.15		
Loopbaanontwikkeling	7	21	M	13.81	12.73	13.74	3.12	.064
			SD	3.62	3.21	3.60		
Salaris	7	21	M	11.10	10.45	11.06	2.09	.173
			SD	3.26	2.90	3.24		

### *Correlaties*

In tabel 5 is de correlatiematrix weergegeven waarin alle variabelen betrokken zijn. Alle persoonlijkheidsfactoren correleren onderling gemiddeld tot sterk positief met elkaar, behalve consciëntieusheid. Deze factor correleert met geen van de persoonlijkheidsfacetten, maar wel

zwak met de drijfveer salaris en het cluster *get ahead*. Tussen de persoonlijkheidsfacetten en drijfveren wordt verder nog één significante correlatie met een klein effect gevonden: een positief verband tussen emotionele stabiliteit en loopbaanontwikkeling.

De meeste drijfveren correleren onderling positief of negatief met uitzondering van expertise en anderen van dienst zijn, expertise en optimale werkomstandigheden en expertise en salaris; hier wordt geen significante correlatie gevonden. De correlaties hebben een klein tot gemiddeld effect. Tussen de drijfveren die tot de clusters behoren en de clusters zelf werd een sterke correlatie gevonden.

Leeftijd lijkt met geen enkel aspect te correleren wat zou kunnen betekenen dat het geen invloed heeft op persoonlijkheid en drijfveren.

Tabel 5 *Correlatiematrix van alle totale gemiddelde scores van de gemeten constructen (N=1422).*

	Emotionele stabiliteit	Extraversie	Openheid	Altruïsme	Consciëntieusheid	Expertise	Anderen motiveren	Anderen van dienst zijn	Optimale werkomstandigheden	Loopbaanontwikkeling	Salaris	Get Ahead	Get along	Leeftijd
Emotionele stabiliteit	1													
Extraversie	<b>.49**</b>	1												
Openheid	<b>.43**</b>	<b>.48**</b>	1											
Altruïsme	<b>.37**</b>	<b>.50**</b>	<b>.33**</b>	1										
Consciëntieusheid	<b>.34**</b>	<b>.23**</b>	<b>.36**</b>	<b>.31**</b>	1									
Expertise	-.03	-.04	-.02	-.04	-.04	1								
Anderen motiveren	-.00	-.02	-.00	-.02	.00	<b>-.33**</b>	1							
Anderen van dienst zijn	-.02	-.03	-.02	.00	.04	.02	<b>.07**</b>	1						
Optimale werkomstandigheden	-.04	-.02	-.03	-.02	-.00	.05	<b>-.18**</b>	<b>.19**</b>	1					
Loopbaanontwikkeling	<b>.05*</b>	.01	-.01	.05	-.01	<b>.08**</b>	<b>-.23**</b>	<b>-.22**</b>	<b>-.11**</b>	1				
Salaris	-.05	-.01	-.02	-.02	<b>-.05*</b>	.03	<b>-.26**</b>	<b>-.12**</b>	<b>.21**</b>	<b>.26**</b>	1			
Get ahead	-.01	-.02	-.02	-.00	<b>-.05*</b>	<b>.58**</b>	<b>-.42**</b>	<b>-.17**</b>	<b>.07**</b>	<b>.71**</b>	<b>.64**</b>	1		
Get along	-.04	-.04	-.03	-.02	.03	<b>-.15**</b>	<b>.51**</b>	<b>.71**</b>	<b>.55**</b>	<b>-.32**</b>	<b>-.11**</b>	<b>-.30**</b>	1	
Leeftijd	.12	.00	-.02	-.08	.19	.01	-.15	.01	.10	-.02	.03	-.00	x	1

\*= $p < .05$ ; \*\*= $p < .01$

### Hypothesen

De hypothesen zijn getoetst met lineaire regressieanalyses die uitgingen van een alpha-level van .05. Bij hypothese 1a wordt een positief verband verwacht tussen consciëntieusheid en het cluster *get ahead* dat wordt gemodereerd door leeftijd. In tegenstelling tot de verwachtingen wordt er geen significant effect gevonden,  $R^2 = .003$ ,  $F(3, 1418) = 1.485$ ,  $p = .217$ . Er is geen verband aangetoond tussen consciëntieusheid en het cluster *get ahead*. Hypothese 1a wordt daarom verworpen. De resultaten worden in tabel 6 weergegeven.

Tabel 6 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van get ahead en het moderatie-effect van leeftijd (N=1422).

	Onafhankelijke variabele	B	SE B
Stap 1	Constante	.01	.03
	Consciëntieusheid	-.05	.03
	Leeftijd	-.00	.03
Stap 2	Constante	.01	.03
	Consciëntieusheid	-.05	.03
	Leeftijd	-.00	.03
	Consciëntieusheid * Leeftijd	.02	.03

\*=  $p < .05$ ; \*\*= $p < .01$ ;  $R^2$ ,  $R^2_{adj} = .00$ ,  $.00$ .

Bij hypothese 1b wordt een positief verband verwacht tussen consciëntieusheid en de drijfveer anderen motiveren dat wordt gemodereerd door leeftijd. In tegenstelling tot de verwachtingen wordt er geen significant effect gevonden,  $R^2 = .000$ ,  $F(3, 1418) = .230$ ,  $p = .876$ . Er is geen verband aangetroffen tussen consciëntieusheid en anderen motiveren. Hypothese 1b wordt daarom verworpen. De resultaten worden in tabel 7 weergegeven.

Tabel 7 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van anderen motiveren en het moderatie-effect van leeftijd (N=1422).

	Onafhankelijke variabele	B	SE B
Stap 1	Constante	-.01	.03
	Consciëntieusheid	.01	.03
	Leeftijd	.02	.03
Stap 2	Constante	-.01	.03
	Consciëntieusheid	.01	.03
	Leeftijd	.02	.03
	Consciëntieusheid * Leeftijd	-.01	.03

\*=  $p < .05$ ; \*\*= $p < .01$ ;  $R^2$ ,  $R^2_{adj} = .00$ ,  $-.00$ .

Bij hypothese 1c wordt geen verband verwacht tussen consciëntieusheid en de drijfveren optimale werkomstandigheden en anderen van dienst zijn. Er is inderdaad geen verband aangetoond tussen consciëntieusheid en optimale werkomstandigheden,  $R^2 = .004$ ,  $F(1, 1420) = .027$ ,  $p = .869$ , en anderen van dienst zijn,  $R^2 = .002$ ,  $F(1, 1420) = 2.326$ ,  $p = .127$ . Hypothese 1c wordt daarom aangenomen. De resultaten worden in tabellen 8 en 9 weergegeven.

Tabel 8 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van optimale werkomstandigheden (N=1422).

	Onafhankelijke variabele	B	SE B
Stap 1	Constante	-.04	.03
	Consciëntieusheid	-.00	.03

\*=  $p < .05$ ; \*\*= $p < .01$ .

Tabel 9 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van anderen van dienst zijn (N=1422).

	Onafhankelijke variabele	B	SE B
Stap 1	Constante	-.01	.03
	Consciëntieusheid	.04	.03

\*=  $p < .05$ ; \*\*= $p < .01$ .

Bij hypothese 2a wordt een positief verband verwacht tussen extraversie en het cluster *get ahead* dat wordt gemodereerd door leeftijd. In tegenstelling tot de verwachtingen wordt er geen verband gevonden,  $R^2=.000$ ,  $F(3,1418)=.221$ ,  $p=.882$ . Er wordt geen verband aangetoond tussen extraversie en het cluster *get ahead*. Hypothese 2a wordt daarom verworpen. De resultaten worden in tabel 10 weergegeven.

*Tabel 10 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van get ahead en het moderatie-effect van leeftijd (N=1422).*

Onafhankelijke variabele		B	SE B
Stap 1	Constante	.01	.03
	Extraversie	-.02	.03
	Leeftijd	-.00	.03
Stap 2	Constante	.01	.03
	Extraversie	-.02	.03
	Leeftijd	-.01	.03
	Extraversie * Leeftijd	.01	.03

\*=  $p<.05$ ; \*\*= $p<.01$ .

Bij hypothese 2b wordt een positief verband verwacht tussen extraversie en het cluster *get along* dat wordt gemodereerd door leeftijd. In tegenstelling tot de verwachtingen wordt er geen verband gevonden,  $R^2=.003$ ,  $F(3,1418)=1.507$ ,  $p=.211$ . Er wordt geen verband aangetoond tussen extraversie en het cluster *get along*. Hypothese 2b wordt daarom verworpen. De resultaten worden in tabel 11 weergegeven.

*Tabel 11 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van get along en het moderatie-effect van leeftijd (N=1422).*

Onafhankelijke variabele		B	SE B
Stap 1	Constante	-.03	.03
	Extraversie	-.04	.03
	Leeftijd	.04	.03
Stap 2	Constante	-.03	.03
	Extraversie	-.04	.03
	Leeftijd	.04	.03
	Extraversie * Leeftijd	-.02	.03

\*=  $p<.05$ ; \*\*= $p<.01$ .

Bij hypothese 3a wordt een positief verband verwacht tussen emotionele stabiliteit en het cluster *get ahead* dat wordt gemodereerd door leeftijd. In tegenstelling tot de verwachtingen wordt er geen verband gevonden,  $R^2=.000$ ,  $F(3,1418)=.076$ ,  $p=.973$ . Er wordt geen verband aangetoond tussen emotionele stabiliteit en het cluster *get ahead*. Hypothese 3a wordt daarom verworpen. De resultaten worden in tabel 12 weergegeven.

Tabel 12 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van *get ahead* en het moderatie-effect van leeftijd (N=1422).

	Onafhankelijke variabele	B	SE B
Stap 1	Constante	.01	.03
	Emotionele stabiliteit	-.01	.03
	Leeftijd	-.00	.03
Stap 2	Constante	.01	.03
	Emotionele stabiliteit	-.01	.03
	Leeftijd	-.00	.03
	Emotionele stabiliteit * Leeftijd	.01	.03

Bij hypothese 3b wordt een negatief verband verwacht tussen emotionele stabiliteit en het cluster *get along* dat wordt gemodereerd door leeftijd. In tegenstelling tot de verwachtingen wordt er geen verband gevonden,  $R^2=.003$ ,  $F(3,1418)=1.681$ ,  $p=.169$ . Er wordt geen verband aangetoond tussen emotionele stabiliteit en het cluster *get along*. Hypothese 3b wordt daarom verworpen. De resultaten worden in tabel 13 weergegeven.

Tabel 13 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van *get along* en het moderatie-effect van leeftijd (N=1422).

	Onafhankelijke variabele	B	SE B
Stap 1	Constante	-.03	.03
	Emotionele stabiliteit	-.04	.03
	Leeftijd	.04	.03
Stap 2	Constante	-.03	.03
	Emotionele stabiliteit	-.04	.03
	Leeftijd	.04	.03
	Emotionele stabiliteit * Leeftijd	-.03	.03

Bij hypothese 4a wordt een negatief verband verwacht tussen altruïsme en het cluster *get ahead* dat wordt gemodereerd door leeftijd. In tegenstelling tot de verwachtingen wordt er geen verband gevonden,  $R^2=.000$ ,  $F(3,1418)=.725$ ,  $p=.537$ . Er wordt geen verband aangetoond tussen altruïsme en het cluster *get ahead*. Hypothese 4a wordt daarom verworpen. De resultaten worden in tabel 14 weergegeven.

Tabel 14 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van *get ahead* en het moderatie-effect van leeftijd (N=1422).

	Onafhankelijke variabele	B	SE B
Stap 1	Constante	.01	.03
	Altruïsme	-.00	.03
	Leeftijd	-.00	.03
Stap 2	Constante	.01	.03
	Altruïsme	-.00	.03
	Leeftijd	-.00	.03
	Altruïsme * Leeftijd	.04	.03

Bij hypothese 4b wordt een positief verband verwacht tussen altruïsme en het cluster *get along* dat wordt gemodereerd door leeftijd. In tegenstelling tot de verwachtingen wordt er geen verband gevonden,  $R^2=.002$ ,  $F(3,1418)=.879$ ,  $p=.451$ . Er wordt geen verband aangetoond



tussen altruïsme en het cluster *get along*. Hypothese 4b wordt daarom verworpen. De resultaten worden in tabel 15 weergegeven.

*Tabel 15 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van get along en het moderatie-effect van leeftijd (N=1422).*

	Onafhankelijke variabele	B	SE B
Stap 1	Constante	-.03	.03
	Altruïsme	-.02	.03
	Leeftijd	.04	.03
Stap 2	Constante	-.03	.03
	Altruïsme	-.02	.03
	Leeftijd	.04	.03
	Altruïsme * Leeftijd	.01	.03

Bij hypothese 5a wordt een negatief verband verwacht tussen openheid en het cluster *get along* dat wordt gemodereerd door leeftijd. In tegenstelling tot de verwachtingen wordt er geen verband gevonden,  $R^2=.002$ ,  $F(3,1418)=1.098$ ,  $p=.349$ . Er wordt geen verband aangetoond tussen openheid en het cluster *get along*. Hypothese 5a wordt daarom verworpen. De resultaten worden in tabel 16 weergegeven.

*Tabel 16 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van get along en het moderatie-effect van leeftijd (N=1422).*

	Onafhankelijke variabele	B	SE B
Stap 1	Constante	-.03	.03
	Openheid	-.03	.03
	Leeftijd	.04	.03
Stap 2	Constante	-.03	.03
	Openheid	-.03	.03
	Leeftijd	.04	.03
	Openheid * Leeftijd	-.01	.03

Bij hypothese 5b wordt een positief verband verwacht tussen openheid en de drijfveer expertise dat wordt gemodereerd door leeftijd. In tegenstelling tot de verwachtingen wordt er geen verband gevonden,  $R^2=.001$ ,  $F(3,1418)=.365$ ,  $p=.778$ . Er wordt geen verband aangetoond tussen openheid en expertise. Hypothese 5b worden daarom verworpen. De resultaten worden in tabel 17 weergegeven.

*Tabel 17 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van expertise en het moderatie-effect van leeftijd (N=1422).*

	Onafhankelijke variabele	B	SE B
Stap 1	Constante	.03	.03
	Openheid	-.02	.03
	Leeftijd	-.02	.03
Stap 2	Constante	.03	.03
	Openheid	-.02	.03
	Leeftijd	-.02	.03
	Openheid * Leeftijd	-.01	.03

Bij hypothese 5c wordt een negatief verband verwacht tussen openheid en de drijfveren loopbaanontwikkeling en salaris dat wordt gemodereerd door leeftijd. In tegenstelling tot de verwachtingen wordt er geen verband gevonden voor loopbaanontwikkeling,  $R^2=.000$ ,  $F(3,1418)=.318$ ,  $p=.812$ , en voor salaris,  $R^2=.001$ ,  $F(3,1418)=.341$ ,  $p=.796$ . Er wordt geen verband aangetoond tussen openheid, en loopbaanontwikkeling en salaris. Hypothese 5c wordt daarom verworpen. De resultaten worden in tabellen 18 en 19 weergegeven.

*Tabel 18 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van loopbaanontwikkeling en het moderatie-effect van leeftijd (N=1422).*

	Onafhankelijke variabele	B	SE B
Stap 1	Constante	.01	.03
	Openheid	-.01	.03
	Leeftijd	.01	.03
Stap 2	Constante	.01	.03
	Openheid	-.00	.03
	Leeftijd	.01	.03
	Openheid * Leeftijd	.02	.03

*Tabel 19 Resultaten hiërarchische regressie-analyse van salaris en het moderatie-effect van leeftijd (N=1422).*

	Onafhankelijke variabele	B	SE B
Stap 1	Constante	-.01	.03
	Openheid	-.02	.03
	Leeftijd	.00	.03
Stap 2	Constante	-.01	.03
	Openheid	-.02	.03
	Leeftijd	.00	.03
	Openheid * Leeftijd	.01	.03

## DISCUSSIE

In dit exploratieve onderzoek werden relaties onderzocht tussen persoonlijkheid, leeftijd en drijfveren. Aan de hand van persoonlijkheidsfactoren werd getracht voorspellingen te doen over drijfveren die iemand bezit binnen diens werk. Daarnaast werd gekeken of leeftijd invloed uitoefent op dit effect.

De steekproef bestond uit Belgische en Nederlandse deelnemers. Tussen deze twee groepen bleek slecht op één variabele een significant verschil gevonden, namelijk op optimale werkomstandigheden. Dit verschil was echter relatief klein en er werd besloten beide groepen samen te nemen in dit onderzoek.

Uit de resultaten is gebleken dat er tegen de verwachtingen in geen verband aanwezig is tussen persoonlijkheid en drijfveren. Ook met leeftijd kon geen verband worden aangetoond.

Er werd bekeken of er een verband was tussen persoonlijkheid en drijfveren aangezien beide aspecten een invloed hebben op prestatie. Werknemers die sterk gemotiveerd zijn blijken beter te presteren dan werknemers die minder gemotiveerd zijn en werknemers met een hogere score op consciëntieusheid en extraversie blijken ook beter te presteren dan werknemers die hier lager op scoren (Barrick, Stewart & Piotrowski, 2002; Van den Broeck et al., 2009). Uit dit onderzoek kan verklaard worden dat de aspecten hierin geen samenhang hebben en losstaande aspecten zijn die apart van elkaar bijdragen aan de prestatie van werknemers. Dit betekenen dat mensen die aan verschillende kanten van een spectrum van een persoonlijkheidsaspect scoren een zelfde drijfveer kunnen hebben om het werk goed uit te voeren. Wat een persoon drijft in het werk lijkt niet afhankelijk te zijn van de persoonlijkheid.

Zoals eerder genoemd is er vrijwel geen onderzoek bekend naar de verbanden tussen drijfveren en persoonlijkheid (Parks & Guay, 2009). Daarentegen is er wel een en ander te vinden over de relatie tussen persoonlijkheid en werkwaarden (Berings, Fruyt & Bouwen, 2003; Buelens, Broeck, Vanderheyden, Kreitner & Kinicki, 2006; Furnham, Petrides, Jackson & Cotter, 2002). Onder het begrip werkwaarde wordt verstaan: hetgeen men waardevol vindt op het werk. De werkwaarden worden verdeeld in drie clusters, te weten intrinsieke waarden, extrinsieke waarden en sociale/relatonele waarden (Bruyninckx & Valkeneers, 2010). Het begrip werkwaarde vertoont enige overlap met het begrip drijfveer: beweegredenen om het werk correct uit te voeren. In onderzoek naar de verbanden tussen persoonlijkheid en werkwaarden werden wisselende resultaten gevonden. Zo vonden Furnham et al. (2002) geen significante samenhang tussen werkwaarden en drijfveren, en Berings et al. (2003) vonden dat de vijf persoonlijkheidsfacetten van de Big Five wel bijdragen aan de werkwaarden waarbij onderling grote verschillen bestonden in de samenhang waardoor er geen duidelijke verbanden konden worden vastgesteld. Robinson (2007) vond daarentegen een duidelijkere samenhang tussen de persoonlijkheidsfacetten van de Big Five en de werkwaarden, maar ook hieruit konden geen eenduidige conclusies worden getrokken. Hieruit blijkt dat er enige

samenhang lijkt te bestaan tussen persoonlijkheid en werkwaarden, maar dat er geen significante eenduidige verbanden kunnen worden gevonden. Hoewel in de genoemde onderzoeken wel samenhang werd gevonden tussen de persoonlijkheidsfacetten en werkwaarden, werd in dit onderzoek geen relatie gevonden tussen persoonlijkheid en drijfveren, op enkele lichte significante samenhang na (emotionele stabiliteit en loopbaanontwikkeling, consciëntieusheid met salaris en het cluster *get along*).

### *Beperkingen*

Voorts zijn er enkele tekortkomingen te noemen aan dit onderzoek. Een deel hiervan heeft te maken met de factor drijfveren. Ten eerste zijn er heel selectief enkele drijfveren gekozen waarop arbeidsvoorwaarden zouden kunnen worden aangepast. Hierdoor zijn andere drijfveren die gemeten worden middels de MDQ achterwege gelaten. Er had misschien beter middels correlatieel onderzoek eerst bekeken kunnen worden of er drijfveren waren welke wel samenhang vertoonden met persoonlijkheid om hier vervolgens verder onderzoek mee te doen. Ten tweede is ervoor gekozen om drijfveren te middelen en deze op te delen in clusters, tenzij er in de theorie aanleiding was om een drijfveer los te onderzoeken. Hoewel deze clusters zijn onderbouwd middels het toepassen van de theorie van Hogan en Shelton (1998), is hier geen toets voor uitgevoerd door middel van bijvoorbeeld een factoranalyse om te bepalen of de desbetreffende drijfveren wel onder één factor pasten. Door steeds drie drijfveren samen te nemen in één factor, kan het zijn dat de scores te veel naar het gemiddelde zijn getrokken waardoor er geen significante resultaten naar voren zijn gekomen.

Daarnaast is de groep niet representatief te noemen voor de gehele arbeidspopulatie van Nederland en België. Zoals eerder beschreven is 50% van de steekproef universitair geschoold, terwijl dit voor de arbeidspopulatie van Nederland en België de afgelopen vijf jaar rond de 30% ligt (CBS.nl). De resultaten van dit onderzoek kunnen daarom niet gegeneraliseerd worden naar de gehele arbeidspopulatie. Naast dat er in dit onderzoek geen onderscheid is gemaakt tussen opleidingsniveaus, is er bijvoorbeeld ook geen onderscheid gemaakt tussen verschillende branches, waarbinnen mogelijk wel verbanden kunnen worden gevonden.

### *Praktische Implicaties*

Voor A&O psychologen en HR management kan dit onderzoek praktische handvatten bieden. Allereerst blijkt uit dit onderzoek dat er geen indicatie is dat persoonlijkheid en drijfveren met elkaar verbonden zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat middels het aanpassen van arbeidsvoorwaarden niet per se de juiste persoon kan worden gevonden. Andersom kan het wel nuttig zijn om de arbeidsvoorwaarden per individu op maat op te stellen. Een drijfverentest zou hierbij van pas kunnen komen; door deze test af te nemen weet de werknemer wat

werknemers motiveert in het werk. Arbeidsvoorwaarden kunnen hierop worden afgestemd om de medewerker gemotiveerd te houden. Tevens kan de drijfverentest gebruikt worden om de *person-job fit* te meten. Zo kan bepaald worden in hoeverre de huidige of toekomstige functie aansluit op iemands drijfveren en of iemand op de goede plek zit binnen een organisatie.

### *Vervolgonderzoek*

Er kunnen verschillende aanbevelingen gedaan worden voor vervolgonderzoek. Zo kan er bekeken worden of er wel een verband bestaat met andere drijfveren binnen het werk. In dit onderzoek zijn slechts zes specifieke drijfveren onderzocht. Mogelijk bestaan er wel verbanden tussen persoonlijkheid en andere drijfveren, die misschien minder gemakkelijk te beïnvloeden zijn middels arbeidsvoorwaarden. Daarbij kan bekeken worden of er verbanden bestaan tussen verschillende drijfveren. Zoals ook uit het correlatieve onderzoek naar voren komt, houden enkele drijfveren onderling verband met elkaar. Mogelijk is opleidingsniveau een factor die meespeelt in de verbanden tussen drijfveren en persoonlijkheid. Hier zou in een toekomstig onderzoek ook verder op ingezoomd kunnen worden.

### *Conclusie*

Hoewel zowel persoonlijkheid als motivatie invloed uitoefenen op prestatie, is in dit onderzoek geen bewijs gevonden voor een verband tussen persoonlijkheid en drijfveren. Dit onderzoek geeft daarmee wel input voor vervolgonderzoek. Er is nog veel onbekend over drijfveren en verbanden onderling of met andere factoren, hier kan in vervolgonderzoek verder naar gekeken worden. Daarnaast blijkt dat drijfveren voor iedere persoonlijkheid anders te kunnen zijn. Organisaties zouden hier meer rekening mee kunnen houden door arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden op maat te maken voor iedere werknemer om zo de motivatie en daarmee de prestatie te stimuleren.

- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. (1<sup>st</sup> edition) SAGE.
- Amabile, T.M. (1993). What does a theory of creativity require? *Psychological Inquiry*, 4, 179-181.
- Azjen, I. (2005). *Attitudes, Personality and Behaviour*. (2<sup>nd</sup> edition) Two Penn Plaza, New York, United States of America.
- Baard, P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Barrick, M.R., Stewart, G.L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and Job Performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87, 43-51.1993
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.
- Berings, D., De Fruyt, F. & Bouwen, R. (2003). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36, 349-364.
- Bruyninx, D., & Valkeneers, G. (2010). Hoe persoonlijk zijn werkwaarden? *Over werk*, 2, 33-38.
- Buelens, M., Van den Broeck, H., Vanderheyden, K., Kreitner, R. & Kinicki, A. (2006). *Organisational behaviour*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Fernet, C., Guay, F. & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work selfdetermination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 39-56.
- Furnham, A., Petrides, K.V., Jackson, C.J. & Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 33, 1325-1342.
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Goldberg, L.R. (1981). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Guillén, L., & Saris, W.E. (2013). Competencies, personality traits, and organizational rewards of middle managers: A motive-based approach. *Human Performance*, 26, 66-92.
- Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A life-span theory of control. *Psychological Review*, 102, 284-304.
- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112.
- Hogan, R., & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, 11, 129-144.
- Hudson (Vrijdags, A.)(2014). *MDQ Technical Manual: Psychometrics*. Hudson Belgium, Brussel, België.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.

- Major, D.A., Turner, J.E., & Fletcher, T.D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 927-935.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Morrison, E.W., & Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Mount, M.K., & Barrick, M.R. (1998). Five reasons why the "Big Five" article has been frequently cited. *Personnel Psychology*, 51, 849-857.
- Parks, L. & Guay, R.P. 2009. Personality, values and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47, 675-684.
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and extrinsic motivation. *Society of the Teaching of Psychology*, 39, 152-156.
- Roberts, B.W., & DelVecchio, W.F. (2000). The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 126, 3-25.
- Roberts, B.W., Walton, K.E., & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 132, 1-25.
- Robinson, C.H. (2007). *Examination of the relationship of work values to the "Big-Five" personality traits and measures of individualism and collectivism*. Niet gepubliceerde doctoraatsthesis. The Ohio State University.
- Schein, E.H. (1992). *Career anchors: Self-Assessment*. (3th edition) Wiley, Pennsylvania, United States of America.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. T. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379-287.
- Terracciano, A., Costa, P.T., & McCrae, R.R. (2006). Personality Plasticity after age 30. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 999-1009.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H. de, Lens, W. & Andriessen, M. (2009). De zelfdeterminatie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 4, 316 – 334.
- Vansteenkiste, M., Zhou, M., Lens, W., Soenens, B., & Matos, L. (2005). Examining the motivational impact of intrinsic versus extrinsic goal framing and autonomy-supportive versus internally controlling communication style on early adolescents' academic achievement. *Child Development*, 76, 483-501.