

**Loopbaanrollen, persoonlijkheid en sekse:
de relatie met loopbaansucces.**



M. Giesen (s0129984)
Groningen, augustus 2008

Eerste beoordelaar:

prof. dr. K. Sanders
Universiteit Twente
Organisational Psychology & Human Resource Development

Tweede beoordelaar:

dr. E. Giebels
Universiteit Twente
Organisational Psychology & Human Resource Development

Externe begeleider:

prof. dr. H.A. Hoekstra
GITP International
Research & Development

LOOPBAANROLLEN, PERSOONLIJKHEID EN SEKSE:
DE RELATIE MET LOOPBAANSUCCESS

Loopbaanrollen, persoonlijkheid en sekse:
de relatie met loopbaansucces
Marieke Giesen
Universiteit Twente

Woord vooraf

Na een klein jaar hard te hebben gewerkt ligt hier het resultaat van mijn masterthese naar het loopbaanrollen-model. Hoewel alleen mijn naam onder dit product staat, zijn er een aantal mensen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit product.

In februari ben ik voor het eerst in contact gekomen met GITP. Na een aantal prettige gesprekken met Hans Hoekstra en Peter Mulder heeft GITP mij de kans geboden om bij hen een onderzoek te bedenken en uit te voeren binnen de afdeling research.

Na het bepalen van het onderwerp en de goedkeuring door Karin Sanders, mijn eerste begeleider, en Ellen Giebels, mijn tweede begeleider, kon er gezocht worden naar een geschikt medium om het onderzoek uit te zetten. Als snel kwamen we in contact met Ellen de Jong en Anne Pek van de tijdschriften esta en Psychologie Magazine. Zij hebben ons de mogelijkheid geboden een oproep in de tijdschriften en op de website te plaatsen, wat heeft gezorgd voor een prachtig respondentenbestand.

Gedurende het schrijven van de masterthese en het analyseren van de resultaten heb ik veel opbouwende kritiek mogen ontvangen van mijn begeleiders Hans Hoekstra, Karin Sanders en Ellen Giebels. Ook mijn ouders en vriend hebben hier de nodige steun bij geboden.

Iedereen die op welke wijze dan ook een bijdrage heeft geleverd aan dit mooie resultaat heel erg bedankt!

Samenvatting

Deze studie onderzoekt hoe persoonlijkheid en sekse relateren aan loopbaanrolvervulling en welke gevolgen dit heeft voor loopbaansucces. Loopbaanrollen worden gedefinieerd als een samenhangende verzameling kenmerken van de effecten van iemands functioneren in werksettings. Loopbaansucces is in deze studie onderscheiden in objectief loopbaansucces en subjectief loopbaansucces. Uit de gegevens van 804 vrouwen en 101 mannen, geworven via de tijdschriften *esta* en *Psychologie Magazine*, wordt duidelijk dat persoonlijkheid een goede voorspeller is van het soort loopbaanrollen en het aantal loopbaanrollen dat iemand vervult. Ook verschillen mannen en vrouwen in het soort loopbaanrollen dat ze vervullen. Tevens wordt de invloed van loopbaanrollen op loopbaansucces duidelijk. Met uitzondering van de loopbaanrol Adviseur op subjectief loopbaansucces, mediëren alle loopbaanrollen in de relatie tussen persoonlijkheid en loopbaansucces. Work-to-family conflict is in deze studie exploratief als afhankelijke variabele meegenomen. Een mediërend effect van loopbaanrollen op work-to-family conflict is niet gevonden. In de discussie worden er verklaringen gegeven voor de resultaten van dit onderzoek en worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

Abstract

This study examines how personality and gender relate to career role performance and what implications this has for career success. Career roles are defined as a coherent set of characteristics of the effects of a person's functioning in work settings. In this study, career success had been distinguished in objective career success and subjective career success. The data of 804 women and 101 men, recruited through the journals *esta* and *Psychology Magazine*, shows that personality is a good predictor of the type of career roles and the number of career roles enacted. Also, men and women differ in the type of career roles they enact. The influence of career roles on career success becomes also clear. With exception of the career role Guide on subjective career success, all career roles mediate the relationship between personality and career success. Work-to-family conflict was included in this study as an explorative variable. A mediating effect of career roles on work-to-family conflict has not been found. In the discussion there are explanations for the results of this study and there are suggestions for follow-up research.

Loopbaanrollen, persoonlijkheid en sekse:
de relatie met loopbaansucces.

Onderzoekers vanuit verschillende disciplines, zoals economie, politiek, sociologie en psychologie, dragen al jaren bij aan het verbreden van loopbaankennis. Tot de jaren '90 lag de nadruk binnen deze onderzoeken voornamelijk op de traditionele loopbaan, waarbij men uitging van een stabiele loopbaan in dezelfde professie of expertise en vaak binnen dezelfde organisatie. Door individualisering is de nadruk binnen loopbaanonderzoek sinds de jaren '90 verschoven naar loopbanen die zich uitstrekken over verschillende functies en organisaties, de zogeheten 'boundaryless career' (Iellatchitch, Mayrhofer & Meyer, 2003; Arthur, 1994).

Loopbaansucces is een veelvuldig bestudeerd onderwerp binnen loopbaanonderzoek. De eerste studies naar loopbaansucces richten zich vooral op de objectieve component van loopbaansucces. Objectief loopbaansucces is een vorm van loopbaansucces dat observeerbaar is en gemeten kan worden aan de hand van objectieve criteria zoals salaris en de status. (Judge, Higgins, Thosensen & Barrick, 1999; Seibert & Kraimer, 2001). Status kan in deze context worden gedefinieerd als de maatschappelijke perceptie van macht en gezag die een loopbaan met zich meebrengt (Judge et al., 1999). Later werd duidelijk dat loopbaansucces naast een objectieve component ook een subjectieve component omvat. Hierbij gaat het om de tevredenheid van iemand over zijn loopbaan (Gattiker & Larwood, 1986; Judge et al., 1999; Van Eck Peluchette, 1993).

Beide componenten van loopbaansucces blijken samen te hangen met *persoonlijkheid* en *sekse* (e.g. Judge et al., 1999; Schneer & Reitman, 1995). De meeste studies die de samenhang tussen persoonlijkheid en loopbaansucces hebben bestudeerd, gaan bij het meten van persoonlijkheid uit van het Vijf Factoren Model van Costa en McCrae (1992). Binnen dit model wordt persoonlijkheid beschreven aan de hand van vijf brede groepen eigenschappen te weten: *Extraversie*, *Emotionele Stabiliteit*, *Altruïsme*, *Openheid voor Ervaring* en *Consciëntieusheid*. Extraverte mensen zijn open en joviaal en hebben behoefte aan gezelschap. Ze vinden het prettig om in de belangstelling te staan, zijn spraakzaam en leggen makkelijk contact. Mensen die hoog scoren op Emotionele Stabiliteit zijn zelfverzekerd, kunnen goed tegen spanningen en kritiek en zijn evenwichtig, geduldig en kalm. Altruïsme is de mate waarin iemand behulpzaam is en begaan is met andere mensen. Hoogscoorders op deze persoonlijkheidseigenschap zijn goedaardig en hebben vertrouwen in anderen. Hoogscoorders op Openheid voor Ervaring staan open voor meningen van anderen, gevoelens en nieuwe ervaringen. Het zijn onderzoekende personen die een grote verbeeldingskracht hebben. Daarnaast denken ze goed over dingen na en kunnen zich een eigen mening vormen.

Consciëntieusheid is de mate van zorgvuldigheid. Consciëntieuse mensen hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel, houden zich strikt aan de regels en procedures en zijn volhardend.

De studies die de relatie tussen persoonlijkheid en sekse hebben onderzocht tonen aan dat Altruïsme negatief gerelateerd is aan objectief loopbaansucces en dat Consciëntieusheid en Extraversie positief aan objectief loopbaansucces zijn gerelateerd. Emotionele Stabiliteit blijkt positief gerelateerd te zijn aan beide aspecten van loopbaansucces (e.g. Boudreau, Boswell & Judge, 2001; Bozionelos, 2004; Judge et al. 1999; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005; Seibert et al., 2001).

De studies die de relatie tussen sekse en objectief loopbaansucces hebben bestudeerd tonen aan dat vrouwen lager op deze vorm van loopbaansucces scoren dan mannen. Over de invloed van sekse op subjectief loopbaansucces is men minder eenduidig. Een aantal studies laat geen verschil zien in de ervaring van subjectief loopbaansucces tussen mannen en vrouwen (e.g. Cox et al., 1991; Schneer et al., 1995), terwijl andere studies aantonen dat mannen meer subjectief loopbaansucces ervaren dan vrouwen (e.g. Chiu, 1998; Beutell & Wittig-Berman, 1999).

Loopbaansucces wordt niet alleen bepaald door persoonlijkheid en sekse. Het hangt ook samen met de afstemming tussen de persoon en functie en de wijze waarop de persoon de afstemming zelf bestuurt of beïnvloedt. Aanwijzingen voor dit laatste komen uit een onderzoek van Groen (2007). Zij onderzocht het loopbaanrollen-model van Hoekstra (2006) in relatie tot performance en satisfactie en toonde onder andere aan dat hoe meer loopbaanrollen iemand vervult hoe meer loopbaantevredenheid iemand ervaart. In het loopbaanrollen-model van Hoekstra worden persoonsinvloeden en invloeden uit de omgeving op werkgedrag en loopbaanuitkomsten gecombineerd in een interactieve opvatting. Het model gaat er vanuit dat mensen in hun werk bepaalde activiteiten naar zich toetrekken en anderen afstoten aan de hand van eigen voorkeuren en kwaliteiten (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Neale & Griffin, 2006; Parker, 2000). Uiteraard zijn er ook eisen die de omgeving stelt. De interactie tussen persoonlijke voorkeur en identiteit enerzijds en omgevingseisen en -verwachtingen anderzijds, bepaalt welke loopbaanrol(len) iemand inneemt. *Loopbaanrollen* worden in dit model gedefinieerd als een samenhangende verzameling kenmerken van de effecten van iemands functioneren in werksettings. Hoekstra (2006) geeft aan dat er een aantal vaste rolpatronen zijn die door allerlei functies heen veel voorkomen, en waarmee de belangrijkste variatie aan rollen beschreven kan worden. Hierbij wordt uitgegaan van zes

loopbaanrollen¹, te weten: *Bestuurder*, *Adviseur*, *Realisator*, *Inspirator*, *Expert* en *Presentator*. Een toelichting van de loopbaanrollen is in Tabel 1 te vinden.

Tabel 1

De loopbaanrollen

Loopbaanrol	
Bestuurder	Neemt strategische beslissingen, is gericht op invloed op lange termijn.
Adviseur	Helpt anderen, bemiddelt bij problemen, zoekt verbinding.
Realisator	Realiseert projecten en doelen, levert resultaten af.
Inspirator	Inspireert mensen en zoekt en wijst richting.
Expert	Lost vragen en problemen op middels kennis en analyse.
Presentator	Geeft aansprekend vorm aan beelden en ideeën.

Uit de literatuur blijkt dat persoonlijkheid en sekse relateren aan de wijze waarop mensen hun functie vervullen (e.g. Kent & Moss, 1994; Stewart, Fulmer & Barrick, 2003). Daarom wordt er verwacht dat deze twee concepten een belangrijke rol spelen in loopbaanrolvervulling. Daarnaast is de verwachting dat het vervullen van loopbaanrollen een relatie heeft met loopbaansucces. De onderzoeksvraag van deze studie is dan ook: Welke relaties hebben persoonlijkheid en sekse met loopbaanrolvervulling en welke gevolgen heeft dit voor loopbaansucces? Hierbij zal loopbaansucces worden opgedeeld in objectief loopbaansucces en subjectief loopbaansucces².

Een concept dat in dit onderzoek exploratief meegenomen zal worden, is *work-to-family conflict* (WFC). Bij WFC is er sprake van conflicten tussen de werk- en privé-rollen waarbij participatie in de werkrol een negatieve invloed heeft op het privé-leven (Greenhaus & Beutell, 1985). Uit onderzoek van Voydanoff (1988) blijkt dat er verschillende werkrol karakteristieken zijn, waaronder werkdruk en het aantal werkuren, die samenhangen met WFC. Naar de invloed van de rollen op WFC is echter, voor zover bekend, geen onderzoek verricht. Daarom zal WFC gedurende dit onderzoek als afhankelijke variabele worden meegenomen, en zal er worden gekeken welke invloed loopbaanrollen hebben op WFC.

Persoonlijkheid, sekse en loopbaansucces

Zoals aan het begin van deze studie is aangegeven, hebben verschillende studies laten zien

¹ In eerste instantie onderscheidde Hoekstra 5 loopbaanrollen (Hoekstra, 2006). Tijdens de ontwikkeling van de theorie is er een zesde rol aan het model toegevoegd (Hoekstra 2006, persoonlijke communicatie).

² Wanneer er in deze studie over loopbaansucces wordt gesproken, worden beide componenten van loopbaansucces bedoeld.

dat persoonlijkheid en sekse samenhangen met loopbaansucces (e.g. Judge et al., 1999; Schneer & Reitman, 1995). In lijn met de meest voorkomende onderzoeksresultaten van deze studies zijn de eerst hypothesen van dit onderzoek opgesteld.

De eerste verwachting is dat Altruïsme negatief relateert aan objectief loopbaansucces. Het hulpvaardige karakter van Altruïsten maakt dat het belang van anderen vaak voor het eigenbelang geplaatst wordt. Hierdoor creëren Altruïsten minder kansen om door te groeien in hun loopbaan (Bozionelos, 2004).

Er wordt een positief verband verwacht tussen Consciëntieusheid en objectief loopbaansucces. Ten eerste vanwege de doelgerichtheid van Conscientieuze mensen. Uit verscheidene studies blijkt dat doelgerichtheid een goede voorspeller is voor het maken promotie. Daarnaast hebben verschillende studies aangetoond dat deze persoonlijkheids-eigenschap positief gerelateerd is aan salaris (Judge et al., 1999) en job performance (Barrick, Mount & Judge, 2001). Ook wordt er een positieve relatie verwacht tussen objectief loopbaansucces en Extraversie. De ambitie, assertiviteit en dominantie waarover deze mensen beschikken, maakt dat ze vaak in succesvolle (leidinggevende) posities werkzaam zijn (Judge et al., 1999).

Emotionele Stabiliteit zal positief relateren aan beide componenten van loopbaansucces. De relatie met subjectief loopbaansucces wordt verwacht omdat de positieve instelling van hoogschoolers op Emotionele Stabiliteit, negatieve aspecten van de loopbaan naar de achtergrond zullen doen verdwijnen (Judge et al., 1999). De relatie met objectief loopbaansucces wordt verwacht omdat de zelfverzekerdheid waar hoogschoolers op Emotionele Stabiliteit over beschikken, zal zorgen voor een goed functioneren. Daarnaast zal het bijdragen aan effectief loopbaanmanagement (Ng et al., 2005).

Omdat vrouwen doorgaans minder verdienen dan mannen en lager in status staan (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007; Kirchmeyer, 2006; Schneer et al., 1995), is tot slot de verwachting dat vrouwen minder objectief loopbaansucces ervaren dan mannen.

- H1a Altruïsme is negatief gerelateerd aan objectief loopbaansucces.
- H1b Consciëntieusheid en Extraversie zijn positief gerelateerd aan objectief loopbaansucces.
- H1c Emotionele Stabiliteit is positief gerelateerd aan beide aspecten van loopbaansucces.
- H1d Vrouwen scoren lager op objectief loopbaansucces dan mannen.

Persoonlijkheid en loopbaanrollen

Omdat de relatie tussen persoonlijkheid en de loopbaanrollen niet eerder is onderzocht en er geen modellen zijn die voldoende overeenkomsten vertonen met het loopbaanrollen-model van Hoekstra, worden de hypothesen over de relatie tussen persoonlijkheid en loopbaanrollen gemaakt op basis van de definities van beide concepten.

Het gemak waarmee Extraverten zich in het sociale verkeer bewegen, doet vermoeden dat deze persoonlijkheidseigenschap positief samenhangt met de Presentator en Adviseur. Beide rollen vereisen interpersoonlijke vaardigheden, waarbij de rolnemer over goede mondeling uitdrukkingsvaardigheden moet beschikken.

Ook wordt er een positieve relatie verwacht tussen Emotionele Stabiliteit en de rollen van Bestuurder, Adviseur en Realisator. De natuurlijke rust waar Emotioneel Stabiele mensen over beschikken lijkt voor een goede uitvoering van deze rollen van belang. Voor de Bestuurder is dit van belang om invloed uit te kunnen oefenen, voor de Adviseur om het vertrouwen van mensen te winnen en voor de Realisator om onder tijdsdruk goed te blijven presteren.

Altruïsme is de meest sociale persoonlijkheidseigenschap uit het Vijf Factoren Model. Het coöperatieve en hulpvaardige karakter van de Adviseur doet daarom vermoeden dat Altruïsten deze rol graag naar zich toetrekken en dat Altruïsme positief samenhangt met de Adviseur.

Het onderzoekende karakter waar Openheid voor Ervaring deels door gekenmerkt wordt, zal positief relateren aan de Expert en Inspirator. De Expert zal alleen tot de beste oplossingen komen wanneer er verschillende mogelijkheden onderzocht worden. De Inspirator kan alleen een visie creëren wanneer er vooraf op verschillende waarden is gereflecteerd.

De motivatie, doelgerichtheid en discipline waarmee Consciëntieuze mensen te werk gaan doet vermoeden dat deze persoonlijkheidseigenschap positief relateert aan de rollen van Expert en Realisator. Motivatie, doelgerichtheid en discipline lijken voor beide rollen van belang. Voor de Inspirator om een vooraf opgesteld plan uit te voeren en voor de Expert om vragen en problemen op te lossen.

H2a Extraversie is positief gerelateerd aan de rol van Presentator en Adviseur.

H2b Emotionele Stabiliteit is positief gerelateerd aan de rol van Bestuurder, Adviseur en Realisator.

H2c Altruïsme is positief gerelateerd aan de rol van Adviseur.

H2d Openheid voor Ervaring is positief gerelateerd aan de rol van Expert en Inspirator.

H2e Consciëntieusheid is positief gerelateerd aan de rol van Realisator en Expert

Sekse en loopbaanrollen

Omdat mannen en vrouwen doorgaans heel verschillende loopbanen doorlopen wordt er, naast de relatie tussen persoonlijkheid en loopbaanrollen, ook een relatie verwacht tussen sekse en loopbaanrolvervulling. De verwachting is dat de Adviseur, waarbij het bieden van een luisterend oor belangrijk is, in meerdere mate door vrouwen worden vervuld dan door mannen. Vrouwen zullen, mede door hun hogere score op Altruïsme (Bourke, 2002; Chapman, Duberstein, Sörensen & Lyness, 2007; Costa, Terraciano & McCrae, 2001; Feingold, 1994), eerder de adviseursrol naar zich toetrekken dan mannen, waardoor deze loopbaanrol meer bij vrouwen zal voorkomen dan bij mannen. Daarnaast wordt er verwacht dat mannen in meerdere mate de rol van Bestuurder naar zich toetrekken dan vrouwen. Deze loopbaanrol brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee, wat een hoge mate van assertiviteit en zelfverzekerdheid vereist. Mannen zijn over het algemeen assertiever dan vrouwen en beschikken over meer zelfvertrouwen (Schneer et al., 1995). De derde hypothese is daarom de volgende:

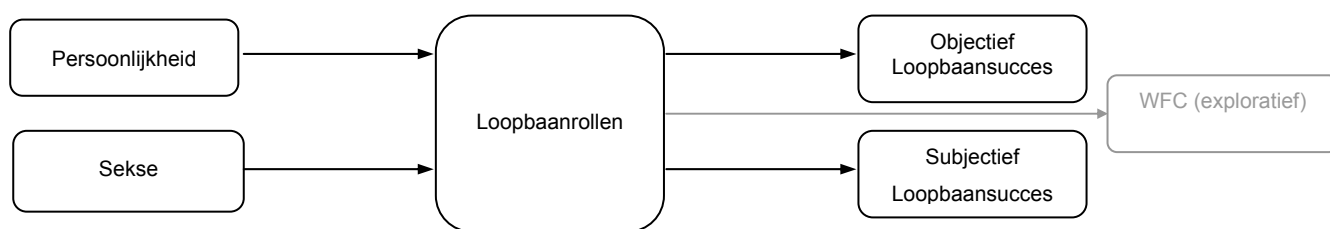
H3a Vrouwen vervullen vaker de rol van Adviseur dan mannen.

H3b Mannen vervullen vaker de rol van Bestuurder dan vrouwen.

Loopbaanrollen als mediator

Aan de hand van de bestudeerde literatuur is in deze studie verondersteld dat persoonlijkheid en sekse gerelateerd zijn aan loopbaansucces en loopbaanrolvervulling. Met de studie van Groen (2007) in het achterhoofd, waarbij er relaties zijn gevonden tussen loopbaanrollen en tevredenheid, is het model uit Figuur 1 ontstaan. Naar aanleiding van dit model is de verwachting dat loopbaanrollen werken als mediator in de relaties tussen persoonlijkheid en loopbaansucces en tussen sekse en loopbaansucces. Ofwel, persoonlijkheid en sekse zijn niet direct gerelateerd aan loopbaansucces maar lopen via de loopbaanrollen. De vierde en tevens laatste hypothese van dit onderzoek is dan ook:

H4 Loopbaanrollen hebben een mediërend effect in de relaties tussen persoonlijkheid en loopbaansucces enerzijds en sekse en loopbaansucces anderzijds.



Figuur 1. Het onderzoeksdesign.

Methode

Procedure en deelnemers

De (hoofd)redacteuren van een viertal tijdschriften zijn aangeschreven. De belangrijkste criteria waren dat de tijdschriften een doelgroep hadden met zowel een werk- als privéleven en dat het tijdschrift zich zou kunnen identificeren met het onderzoek en vice versa. Drie tijdschriften hebben een positieve reactie gegeven, en hebben hun lezers opgeroepen de web-based vragenlijst in te vullen. Het vrouwentijdschrift *esta* heeft in het derde nummer van 2008 en op hun website een oproep geplaatst, het *UT Nieuws* heeft in het tweede nummer van februari een oproep geplaatst en *Psychologie Magazine* heeft in maart een oproep op hun website en in de maandelijkse nieuwsbrief geplaatst. Omdat er slechts 11 respondenten via het *UT Nieuws* hebben gereageerd, worden deze niet meegenomen in dit onderzoek.

Er is gekozen voor het uitzetten van het onderzoek via tijdschriften, omdat er op deze manier een grote groep wordt bereikt met verschillende achtergronden. Omdat het onderzoek op een manier is uitgezet die niet gerelateerd is aan het werkveld, wordt de kans op sociaal wenselijk antwoorden via deze weg verkleind (Mabe & West, 1982). Een overzicht van de belangrijkste kenmerken van de respondenten is te zien in Tabel 2.

Tabel 2

Kenmerken van de respondenten.

	<i>esta</i>	<i>Psychologie Magazine</i>	Totaal
Variabele			
Totaal	420	485	905
Geslacht			
Man	7,9%	14%	11,2%
Vrouw	92,1%	86%	88,8%
Leeftijd			
<30	18,1%	19,2%	18,7%
30-40	31,2%	27,4%	29,2%
40-50	41,7%	35,1%	38,1%
50-60	8,8%	17,1%	13,3%
≥60	0,2%	1,2%	0,8%

Daarnaast had ongeveer driekwart van de respondenten minimaal een HBO-opleiding afgerond en werkte 60% van de respondenten minimaal 30 uur. Driekwart van de respondenten had een relatie en de helft van de respondenten minimaal één thuiswonend kind. Tot slot waren in alle branches en functiecategorieën, die tot de keuzemogelijkheid behoorden in de vragenlijst, respondenten werkzaam (zie Bijlage 2). De verdeling was voor beide respondentengroepen nagenoeg gelijk. Het is moeilijk te achterhalen hoeveel mensen de oproep hebben gelezen en wat de uiteindelijke respons rate is. Wel is bekend dat esta een gemiddelde tweewekelijkse oplage heeft van ruim 86.000 tijdschriften en dat de nieuwsbrief van Psychologie Magazine maandelijks onder ongeveer 50.000 mensen wordt verspreid.

Instrumenten

Persoonlijkheid. Persoonlijkheid is gemeten met behulp van de Nederlandstalige bewerking van de NEO-FFI (Hoekstra, Ormel & de Fruyt, 2007). De NEO-FFI meet persoonlijkheid aan de hand van de “Big Five” persoonlijkheidsdomeinen. De test bestaat uit vijf schalen met in totaal 60 items die worden gescoord op een vijf-punts Likertschaal 1= ‘helemaal oneens’ tot 5 = ‘helemaal eens’ ($.67^3 < \alpha < .87$). Elk persoonlijkheidsdomein wordt gemeten aan hand van 12 stellingen. Voorbeelditems zijn: ‘Ik voel me zelden angstig of zorgelijk.’ voor Emotionele Stabiliteit, ‘Ik ben graag daar waar wat te beleven valt.’ voor Extraversie, ‘Ik heb vaak plezier in het spelen met theorieën of abstracte ideeën.’ voor Openheid voor ervaring, ‘Sommige mensen vinden mij zelfzuchtig en egoïstisch.’ voor Altruïsme, en ‘Ik streef er naar uit te blinken in alles wat ik doe.’ voor Consciëntieusheid.

Sekse. Sekse is dichotoom gemeten en is gecodeerd als 1= man en 2= vrouw.

Loopbaanrollen. Voor het meten van de loopbaanrol(len) is een aangepaste versie van de loopbaanrollen-vragenlijst van Groen (2007) gemaakt. Deze vragenlijst bestaat uit 31 items waarbij de respondent op een zeven-punts Likertschaal kon aangeven hoe typerend elk van de zinnen was voor zijn of haar rol in het afgelopen jaar. Hierbij staat 1 voor ‘helemaal niet typerend’ en 7 voor ‘heel typerend’. Elke rol wordt gemeten aan de hand van vijf zinnen ($.77 < \alpha < .86$). Een voorbeelditem voor de bestuurdersrol is: ‘Regisseren van een veranderingsproces.’. Voor het meten van de Inspirator is een extra item aan de vragenlijst toegevoegd, namelijk: ‘Bij overleg over beslissingen op mijn gevoel afgaan.’. Dit is een mogelijke vervanger voor het item ‘Mijn gevoel laten spreken in de samenwerking met mensen.’. Uit het onderzoek van Groen (2007) blijkt namelijk dat dit item hoger laadt op de rol van Adviseur ($r = .54$) dan op de rol van Inspirator ($r = .50$). Daarnaast is van een tweetal items een woord vervangen omdat deze items in het onderzoek van Groen (2007) naast een

³ De Cronbach’s alpha van .67 is voor Openheid voor Ervaring

lading op de eigen schaal ook een nevenlading kenden op de rol van Bestuurder. In tegenstelling tot Groen (2007), die de vragen gegroepeerd heeft per loopbaanrol, zijn de items in random volgorde aangeboden.

In Bijlage 3 is de factoranalyse van de loopbaanrollen-schalen opgenomen. De items voor de rollen van Bestuurder en Adviseur laden goed op de eigen schaal. Vier van de vijf de items van de Realisator en Expert hebben ook een goede lading op de eigen schaal. Het andere item laadt echter hoger op een ander schaal. De items voor het meten van de Inspirator en Presentator zijn minder sterk. Een aantal items laden hoger op een andere schaal dan op de eigen schaal en een aantal items hebben naast een lading op de eigen schaal een behoorlijke nevenlading op andere schalen. Het nieuw geformuleerde item voor de Inspirator (I3) blijkt daarnaast geen lading te hebben op de eigen schaal, maar wel op de Adviseur (.70). Het vervangen woord in het vijfde item van de Inspirator (I5) en het eerste item van de Presentator (P1) heeft daarnaast niet geleid tot het verdwijnen van de nevenlading. Dit alles zorgt ervoor dat er gedurende de loopbaanrollen-analyses geen gebruik gemaakt zal worden van somscores, maar van factorscores (Moseley & Klett, 1964).

Loopbaansucces. Loopbaansucces is door middel van zes vragen gemeten. De eerste drie vragen hadden betrekking op subjectief loopbaansucces ($\alpha=.67$) en de laatste drie vragen op objectief loopbaansucces ($\alpha=.58$). De eerste drie vragen; ‘Ik ben tevreden met mijn loopbaan tot nu toe.’ (Lounsbury et al., 2003) ; ‘De kans is groot dat ik over vijf jaar een andere richting aan mijn loopbaan heb gegeven.’ en ‘De kans ik groot dat ik over vijf jaar een andere baan heb.’ (Groen, 2007) moesten op een zeven-punts Likertschaal worden beantwoord, waarbij 1= ‘helemaal mee oneens’ en 7= ‘helemaal mee eens’. Om objectief loopbaansucces te meten is, door middel van een meerkeuzevraag, ten eerste naar het bruto jaarsalaris gevraagd (Judge, 1999). Daarnaast is gevraagd hoe hoog de respondenten hun loopbaanpositie in zouden schatten wanneer het status betreft en naar de hoeveelheid invloed die ze hebben op het beleid van de organisatie waar ze werkzaam zijn. Het item betreffende status moest men beantwoorden op een zeven-punts Likertschaal waarbij 1= ‘zeer laag’ en 7= ‘heel hoog’. Het item betreffende invloed is ook op een zeven-punts Likertschaal beantwoord waarbij 1= ‘zeer weinig’ en 7= ‘zeer veel’.

Work-family conflict. Om de mate van work-family conflict te bepalen is gebruik gemaakt van de items van Frone en Yardley (1996). Deze schaal bestaat uit 12 items waarvan de eerste zes items WFC meten ($\alpha=.85$) en de laatste zes items family-to-work conflict (FWC) meten ($\alpha=.84$). Er is geen Nederlandse vertaling gevonden van de schaal, waardoor er ten behoeve van dit onderzoek een Nederlandse vertaling van de schaal is gemaakt, die vervolgens ter

controle weer terug is vertaald naar het Engels. Een voorbeelditem van WFC is: ‘Mijn familie/vrienden vinden het vervelend dat ik thuis zoveel met mijn werk bezig ben.’ De respondenten moesten op een vijf-punts Likertschaal aangeven in hoeverre de uitspraken op zichzelf van toepassing waren, waarbij 1= ‘nooit’ en 5 = ‘heel vaak’ (zie Bijlage 3).

Demografische variabelen.

Leeftijd in jaren, burgerlijke staat, het aantal thuiswonende kinderen, opleiding, de branche waar iemand werkzaam is, het type functie dat iemand heeft⁴, het aantal uren dat iemand werkt en het aantal uren dat iemand aan het huishouden en zorgtaken besteedt zijn in dit onderzoek meegenomen als controlevariabelen (zie Bijlage 2).

Data-analyse

Om de hypothesen van dit onderzoek te toetsen wordt er per afhankelijke variabele een regressieanalyse uitgevoerd. Voor het toetsen van een mediërend effect worden, nadat de controlevariabelen, sekse en de persoonlijkheidseigenschappen in respectievelijk model 1, 2 en 3 zijn toegevoegd, de zes loopbaanrollen in model 4 toegevoegd (Baron & Kenny, 1986). Om de sekseverschillen in loopbaanrolvervulling te toetsen wordt er gebruik gemaakt van een *t*-toets.

Resultaten

Beschrijving variabelen

In Tabel 3 zijn de alfa's, gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de onderzoeksvariabelen opgenomen. Omdat het eerste item over subjectief loopbaansucces: ‘Ik ben tevreden met mijn loopbaan tot nu toe.’ het concept het beste representeert, is besloten om in de data-analyse alleen gebruik te maken van het eerste item en het tweede en derde item te verwijderen.

Omdat er in deze studie gebruik wordt gemaakt van factorscores voor de loopbaanrollen, worden de onderlinge correlaties van de loopbaanrollen in Tabel 3 niet duidelijk. In Bijlage 4 is daarom nog een correlatietabel opgenomen voor de loopbaanrollen op basis van de somscores.

⁴ De responsopties voor branche en functietype zijn gebaseerd op indelingen van het CBS en verschillende vacaturesites.

Tabel 3

Kenmerken van de onderzoeksvariabelen

	Alpha	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Emotionele Stabiliteit	,87	5,12	1,15																
2. Extraversie	,80	4,81	1,23	-,06															
3 Openheid	,67	4,35	1,44	-,12**	,20**														
4. Altruïsme	,71	1,81	1,19	-,20**	,19**	,23**													
5. Consciëntieusheid	,77	3,29	1,24	-,10**	,34**	,25**	,27**												
6. Sekse (1=M 2=V)	-	-	-	,16**	-,05	-,18**	-,34**	,00											
7. Bestuurder	,85	0	1	,13**	,07*	,10**	,11**	,10**	-,11**										
8. Adviseur	,81	0	1	,06	,14**	,01	-,06	,10**	,11**	,00									
9. Realisator	,79	0	1	,11**	,18**	,03	,02	,23**	,13**	,00	,00								
10. Inspirator	,79	0	1	,07*	,13**	,13**	-,06	,05	-,11**	,00	,00	,00							
11. Expert	,77	0	1	,00	,05	,24**	,20**	,16**	-,18**	,00	,00	,00	,00						
12. Presentator	,86	0	1	-,02	,08*	,13**	,08*	,17**	-,03	,00	,00	,00	,00	,00					
13. Objectief loopbaansucces	,58	4,33	1,25	,12**	,16**	,05	,06	,10**	-,23**	,44**	,01	,11**	,10**	,23**	,18**				
14. Subjectief loopbaansucces	,67	3,37	1,35	,15**	,12**	,02	-,08*	,10**	-,07*	,23**	,11**	,19**	,18**	,11**	,18*	,49**			
15. WFC	,85	2,59	0,82	-,18**	,05	,06	,06	,17**	,07*	,10**	,02	,08*	-,01	,06	,09*	,12**	-,09**		
16. FWC	,84	1,64	0,61	-,20**	,10**	,04	,10**	,08*	,05	,00	,00	,15**	-,04	,03	,15**	-,04	-,16**	,25**	

N=905 met uitzondering van objectief loopbaansucces N=898; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Bij de persoonlijkheidsscores is gebruik gemaakt van stanines

Bij de loopbaanrollen (variabelen 7, 8, 9, 10, 11, 12) is gebruik gemaakt van factorscores.

Loopbaanrollen

Voor het toetsen van sekseverschillen in loopbaanrolvervulling is gebruik gemaakt van een *t*-toets, waarvan de resultaten in Tabel 4 zijn opgenomen.

Tabel 4

T-toets verschil in rolneming tussen mannen en vrouwen

	Man (n=101)		Vrouw (n=804)		<i>t</i>	Sig. (2-tailed)
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Bestuurder	,300	,976	-,038	,997	3,211	,001
Adviseur	-,302	,966	,038	,998	-3,241	,001
Realisator	-,372	1,020	,047	,988	-3,997	,000
Inspirator	,301	,961	-,038	,999	3,223	,001
Expert	,509	,875	-,064	,997	5,513	,000
Presentator	,085	,985	-,011	1,002	,901	,368

N=905

In hypothese 3a is voorspeld dat vrouwen vaker de rol van Adviseur vervullen dan mannen. De gemiddelde factorscore op de Adviseur voor vrouwen ($M=,038$; $SD=,998$) is significant hoger ($t(903)=-3,24$; $p<,01$) dan de gemiddelde factorscore op de Adviseur voor mannen ($M=-,302$; $SD=,966$). Hypothese 3a wordt dus bevestigd.

Hypothese 3b voorspelde dat mannen vaker de rol van Bestuurder zullen vervullen dan vrouwen. De gemiddelde factorscore op de Bestuurder voor mannen ($M=,30$; $SD=,976$) is significant hoger ($t(903)=3,21$, $p<,01$) dan de gemiddelde score op de Bestuurder voor vrouwen ($M=-,038$; $SD=,997$). Hypothese 3b wordt dus ook bevestigd.

Daarnaast blijkt dat mannen ook vaker de rol van Inspirator en Expert vervullen dan vrouwen en dat vrouwen vaker de rol van Realisator vervullen dan mannen. De gemiddelde factorscore op de inspiratorrol voor mannen ($M=,301$; $SD=,961$) is significant hoger ($t(903)=3,22$, $p<,01$) dan de gemiddelde factorscore op de inspiratorrol voor vrouwen ($M=-,038$; $SD=,999$). De gemiddelde factorscore op de Expert voor mannen ($M=,509$; $SD=,875$) is significant hoger ($t(903)=5,51$, $p<,001$) dan de gemiddelde factorscore op de Expert voor vrouwen ($M=,064$; $SD=,997$). De gemiddelde factorscore op de Realisator voor vrouwen ($M=,047$; $SD=,988$) is significant hoger ($t(903)=-4,00$, $p<,001$) dan de gemiddelde factorscore op de Realisator voor mannen ($M=-,372$; $SD=1,02$).

Tabel 5 toont de resultaten van de regressie-analyse waarbij gekeken is naar de relatie tussen persoonlijkheid en de loopbaanrollen. In deze analyse zijn leeftijd, burgerlijke staat, het aantal thuiswonende kinderen en dienstverband als controlevariabelen meegenomen. Behalve

een significante (positieve) relatie tussen leeftijd en de rol van Inspirator, zijn er geen verbanden gevonden tussen deze biografische variabelen en loopbaanrollen.

Tabel 5

Regressie van loopbaanrollen op persoonlijkheid: beta-gewichten

	Bestuurder	Adviseur	Realisator	Inspirator	Expert	Presentator	Aantal rollen
Emotionele stabiliteit	,16**	,06	,13**	,08*	,06	,01	,19**
Extraversie	,02	,13**	,12**	,11**	-,05	,01	,13**
Openheid voor ervaring	,07*	-,03	-,03	,14**	,19**	,09*	,17**
Altruïsme	,11**	-,09**	-,03	-,10**	,15**	,02	,01
Consciëntieusheid	,06	,10**	,22**	,02	,04**	,14**	,26**
<i>R</i> ²	,05	,04	,08	,04	,09	,04	,18

N=905; **p* <0.05; ***p*<0.01

Hypothese 2a, waarbij verwacht werd dat Extraversie positief relateert aan de rollen van Presentator en Adviseur, wordt deels bevestigd. Er is een significant verband gevonden met de Adviseur ($\beta=.13$, $p<0,01$), maar de relatie met de Presentator is niet significant ($\beta=.01$, *ns*). Ook is er een relatie met de Realisator ($\beta=.12$, $p<0,01$) en Inspirator ($\beta=.11$, $p<0,01$).

Hypothese 2b voorspelde een positieve relatie tussen Emotionele Stabiliteit en de rollen van Realisator, Bestuurder en Adviseur. Er is inderdaad een positief verband tussen Emotionele Stabiliteit en de Realisator ($\beta=.13$, $p<0,01$) en tussen Emotionele Stabiliteit en de Bestuurder ($\beta=.16$, $p<0,01$). Tussen Emotionele Stabiliteit en de Adviseur is echter geen significant verband gevonden ($\beta=.06$, *ns*). Hypothese 2b wordt dus deels bevestigd.

Hypothese 2c voorspelde een positieve relatie tussen Altruïsme en de Adviseur. Er is wel een significant verband, maar in tegenstelling tot de hypothese is deze negatief ($\beta=-.09$, $p<0,01$). Hypothese 2c wordt dus niet bevestigd. Ook is er een negatief verband met de Inspirator ($\beta=-.10$, $p<0,01$) en een positief verband met de Bestuurder ($\beta=.11$, $p<0,01$) en de Expert ($\beta=.15$, $p<0,01$). Hypothese 2d voorspelde een positieve relatie tussen Openheid voor ervaring en de Expert en Inspirator. Voor de relatie met de Expert geldt $\beta=.19$, $p<0,01$ en voor de relatie met de Inspirator geldt $\beta=.14$, $p<0,01$. Hypothese 2d wordt dus bevestigd.

In hypothese 2e werd een positieve relatie voorspeld tussen Consciëntieusheid en de Realisator en Expert. Deze hypothese wordt bevestigd. Voor de relatie tussen Consciëntieusheid en de Realisator geldt $\beta=.22$ met $p<0,01$ en voor de relatie tussen Consciëntieusheid en de Expert geldt $\beta=.04$ met $p<0,01$.

In de laatste kolom van Tabel 5 is het aantal loopbaanrollen exploratief toegevoegd. Voor deze studie is bepaald dat iemand een loopbaanrol vervult wanneer de factorscore op de loopbaanrol boven het gemiddelde ligt. Hieruit blijkt dat alle persoonlijkheidseigenschappen, met uitzondering van Altruïsme, positief samenhangen met de vervulling van het aantal loopbaanrollen. Voor Emotionele Stabiliteit geldt $\beta = ,19$ met $p < 0,01$, voor de relatie met Extraversie geldt $\beta = ,13$ met $p < 0,01$, voor Openheid voor Ervaring geldt $\beta = ,17$ met $p < 0,01$ en voor Consciëntieusheid geldt $\beta = ,26$, met $p < 0,01$. Daarnaast is er gekeken of het type functie dat iemand vervult samenhangt met het aantal loopbaanrollen. Dit is met uitzondering van directie/management en financieel/ administratieve functies niet het geval.

Loopbaansucces

In de Tabellen 6 en 7 zijn de resultaten van regressieanalyses met respectievelijk subjectief loopbaansucces en objectief loopbaansucces als afhankelijke variabele af te lezen.

Tabel 6

Hiërarchische regressie-analyse van subjectief loopbaansucces

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Demografisch				
Leeftijd	,05	,05	,02	-,02
Burgerlijke staat	,10**	,09**	,09**	,06
Thuiswonende kinderen	,02	,02	-,01	-,01
Opleiding	,13**	,13**	,11**	,08*
Dienstverband	,10**	,09*	,06	,05
Sekse (1=M 2=V)		-,03*	-,10**	-,09*
Persoonlijkheid				
Emotionele Stabiliteit			,14**	,06
Extraversie			,10**	,04
Openheid voor Ervaring			,00	-,06
Altruïsme			-,13**	-,15**
Consciëntieusheid			,12**	,01
Loopbaanrollen				
Bestuurder				,22**
Adviseur				,11**
Realisator				,19**
Inspirator				,16**
Expert				,11**
Presentator				,18**
R^2	,04	,04	,09	,22
R^2 Change		,00	,05	,13

$N=905$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Tabel 7*Hiërarchische regressie-analyse van objectief loopbaansucces*

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Demografisch				
Leeftijd	,18**	,17**	,16**	,12**
Burgerlijke staat	,06	,04	,05	,00
Thuiswonende kinderen	,05	,04	,02	,01
Opleiding	,35**	,35**	,34**	,29**
Dienstverband	,34**	,29**	,26**	,23**
Sekse (1=M 2=V)		-,11**	-,14**	-,11**
Persoonlijkheid				
Emotionele stabiliteit			,14**	,02
Extraversie			,10**	,07**
Openheid voor Ervaring			,01	-,06*
Altruïsme			-,02	-,07**
Consciëntieusheid			,08**	-,02
Loopbaanrollen				
Bestuurder				,39**
Adviseur				,04
Realisator				,12**
Inspirator				,08**
Expert				,18**
Presentator				,14**
R^2	,26	,27	,30	,48
R^2 Change		,01	,03	,18

$N=898$; * $p<0.05$; ** $p<0.01$

Hypothese 1d voorspelde een lagere score op objectief loopbaansucces voor vrouwen dan voor mannen. Om deze hypothesen te onderzoeken is in model 2 van Tabel 7 sekse als afhankelijke variabele toegevoegd. Hieruit blijkt dat mannen meer objectief loopbaansucces ervaren dan vrouwen ($\beta=-,11$, $p<0,01$) waardoor hypothese 1d wordt bevestigd.

Hypothese 1a voorspelde een negatieve relatie tussen Altruïsme en objectief loopbaansucces. In Tabel 7 onder model 3 wordt duidelijk dat deze relatie niet significant is ($\beta=-,02$, ns) en dat hypothese 1a niet bevestigd wordt. Altruïsme hangt daarentegen wel samen met subjectief loopbaansucces. In Tabel 6 onder model 3 wordt duidelijk dat het een negatieve relatie betreft met $\beta=-,13$ en $p<0,01$.

Hypothese 1b voorspelde een positieve relatie tussen Consciëntieusheid en objectief loopbaansucces en Extraversie en objectief loopbaansucces. Beide relaties zijn significant bevonden. Voor Consciëntieusheid geldt $\beta=,08$ met $p<0,01$ en voor Extraversie geldt $\beta=,10$

met $p < 0,01$. Hypothese 1b wordt dus bevestigd. Consciëntieusheid en Extraversie blijken daarnaast ook te relateren aan subjectief loopbaansucces, respectievelijk $\beta = ,12$ met $p < 0,01$ en $\beta = ,10$ met $p < 0,01$. Van de drie determinanten van objectief loopbaansucces blijken status en invloed de sterkste relatie te hebben met Consciëntieusheid en blijkt status de sterkste relatie te hebben met Extraversie.

Emotionele Stabiliteit, zou volgens hypothese 1c, positief relateren aan beide aspecten van loopbaansucces. In model 3 van de Tabellen 6 en 7 blijkt dat Emotionele Stabiliteit inderdaad positief relateert aan zowel objectief als subjectief loopbaansucces. Voor beiden geldt $\beta = ,14$ met $p < 0,01$, waardoor hypothese 1c wordt bevestigd. Status en invloed de blijken van de drie determinanten van objectief loopbaansucces de sterkste relatie te hebben met deze persoonlijkheidseigenschap. Openheid voor Ervaring blijkt niet te samen te hangen met beide componenten van loopbaansucces.

Hypothese 4 voorspelde een mediërend effect voor loopbaanrollen. Om deze hypothese te toetsen zijn de loopbaanrollen in model 4 van de Tabellen 6 en 7 toegevoegd. Het effect van loopbaanrollen blijkt op een aantal relaties significant te zijn. Zoals in Tabel 4 is af te lezen, zijn alle loopbaanrollen mediërend in de relaties tussen Emotionele Stabiliteit, Extraversie en Consciëntieusheid met subjectief loopbaansucces. Voor de Bestuurder geldt $\beta = ,22$ voor de Adviseur geldt $\beta = ,11$ voor de Realisator geldt $\beta = ,19$, voor de Inspirator geldt $\beta = ,16$, voor de Expert geldt $\beta = ,11$ en voor de Presentator geldt $\beta = ,18$. Alle bèta's hebben een p -waarde van $< 0,01$. Met uitzondering van de Adviseursrol ($\beta = ,04$, ns), zijn alle loopbaanrollen ook mediërend in de relatie tussen Emotionele Stabiliteit en objectief loopbaansucces. Voor de Bestuurder geldt $\beta = ,39$ voor de Realisator geldt $\beta = ,12$, voor de Inspirator geldt $\beta = ,08$ voor de Expert geldt $\beta = ,18$ en voor de Presentator geldt $\beta = ,14$. Ook hier hebben alle bèta's een p -waarde van $< 0,01$. De loopbaanrollen blijken daarentegen geen significant effect te hebben op de relatie tussen sekse en subjectief loopbaansucces ($\beta = -,07$, ns) en sekse en objectief loopbaansucces ($\beta = -,12$, $p < 0,01$). Hypothese 4 wordt dus deels bevestigd.

Work-to-Family Conflict

In Tabel 8 zijn de resultaten van de regressie-analyse met WFC als exploratieve afhankelijke variabele af te lezen.

In model 2 wordt duidelijk dat vrouwen meer WFC ervaren dan mannen ($\beta = ,11$, $p < 0,01$). Zodra de persoonlijkheidseigenschappen aan model 3 worden toegevoegd, blijken Emotionele Stabiliteit en Consciëntieusheid te relateren aan WFC. Emotionele Stabiliteit relateert negatief aan WFC ($\beta = -,19$, $p < 0,01$) en Consciëntieusheid relateert positief aan WFC ($\beta = ,15$, $p < 0,01$).

Loopbaanrollen mediëren in tegenstelling tot loopbaansucces niet in de relatie tussen persoonlijkheid en WFC en sekse en WFC. Wel is er een hoofdeffect zichtbaar van de Bestuurder ($\beta = -.12, p < .01$).

Tabel 8

Hiërarchische regressieanalyse van WFC

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Demografisch				
Leeftijd	,00	,00	,03	,02
Burgerlijke staat	,00	,01	,02	,01
Thuiswonende kinderen	,05	,06	,06	,06
Opleiding	,03	,03	,06	,04
Dienstverband	,06	,10**	,12**	,11**
Sekse		,11**	,16**	,16**
Persoonlijkheid				
Emotionele Stabiliteit			-,19**	-,23**
Extraversie			-,03	-,05
Openheid voor Ervaring			,03	,00
Altruïsme			,03	,02
Consciëntieusheid			,15**	,11**
Loopbaanrollen				
Bestuurder				,12**
Adviseur				,02
Realisator				,07*
Inspirator				,03
Expert				,06
Presentator				,06
R^2	,01	,02	,08	,11
R^2 Change		,01	,06	,03

$N=905$; * $p < .05$; ** $p < .01$

Discussie

Deze studie kende een tweeledig doel. Het eerste doel was om de persoonlijkheids- en sekseverschillen in loopbaanrolvervulling te onderzoeken. Het tweede doel was te kijken naar de relatie van loopbaanrollen met loopbaansucces. Om aan deze doelen tegemoet te komen zijn er een aantal hypothesen opgesteld. Deze hypothesen voorspelden 1) relaties tussen persoonlijkheidseigenschappen en loopbaansucces en sekse en loopbaansucces, 2) relaties tussen persoonlijkheidseigenschappen en loopbaanrollen, 3) sekseverschillen in loopbaanrolvervulling en 4) een mediërend effect van loopbaanrollen op loopbaansucces.

De resultaten laten zien dat vrijwel alle hypothesen uit deze studie zijn bevestigd. Met betrekking tot de relatie tussen persoonlijkheid en loopbaansucces bleek in lijn met de verwachtingen, gebaseerd op o.a. Judge et al.(1999), dat Extraversie en Consciëntieusheid de meest relevante persoonlijkheidseigenschappen zijn voor objectief loopbaansucces. Emotionele Stabiliteit is relevant voor zowel objectief als subjectief loopbaansucces. Ook zijn de sekseverschillen in loopbaansucces bevestigd. Vrouwen scoren lager op objectief loopbaansucces dan mannen.

Verder laten de resultaten zien dat een deel van de variantie in loopbaanrolvervulling verklaard wordt door persoonlijkheid. Zoals de hypothesen voorspelden hangt Extraversie positief samen met de vervulling van de adviseursrol, is Emotionele Stabiliteit positief gerelateerd aan de rollen van Bestuurder en Realisator, trekken hoogscoorders op Openheid voor Ervaring de rollen van Expert en Inspirator meer naar zich toe en is er een positief verband tussen Consciëntieusheid en de loopbaanrollen van Realisator en Expert. De hypothesen over sekseverschillen in loopbaanrolvervulling zijn ook bevestigd. De rol van Adviseur wordt vaker door vrouwen dan door mannen vervuld, en mannen vervullen vaker dan vrouwen de rol van Bestuurder.

In lijn met de verwachting is tot slot gebleken dat loopbaanrollen mediëren in een aantal relaties tussen persoonlijkheid en loopbaansucces. Dit betekent dat een aantal relaties tussen de persoonlijkheid en loopbaansucces niet direct is, maar loopt via de loopbaanrollen. Dit geeft steun aan de interactionistische opvatting van persoonlijkheid (e.g. Kenrick & Funder, 1988, Shoda, Mischel & Wright, 1989). Hierbij wordt verondersteld dat persoon en situatie in onderlinge relatie van invloed zijn op een bepaalde variabele. In het kader van deze studie ziet het er als volgt uit: beschikt men over persoonlijkheidseigenschappen die van belang zijn voor de loopbaanrol die men vervult, dan ervaart men loopbaansucces.

De Adviseursrol is de enige loopbaanrol die niet medieert in de relatie tussen persoonlijkheid en objectief loopbaansucces. Een mogelijke verklaring is dat dit een

loopbaanrol is die goed buiten een functie om kan worden vervuld. Bijvoorbeeld wanneer iemand het zogeheten luisterend oor van de afdeling is. Dit zal geen directe bijdrage leveren aan het organisatieresultaat en dus geen tastbare waardering opleveren, bijvoorbeeld in de vorm van een geldelijke beloning.

Ondanks de vele bevestigingen die deze studie kent, zijn er ook een aantal hypothesen verworpen. Ten eerste de hypothese over de relatie tussen Altruïsme en de Adviseur. In plaats van de verwachte positieve relatie tussen deze twee concepten, is er een negatieve relatie gevonden. De negatieve relatie is mogelijk te verklaren door de lage gemiddelde score op deze persoonlijkheidseigenschap ($M = 1,81$). De ietwat ouderwetse formulering van de items over Altruïsme zouden hieraan bijgedragen kunnen hebben. De respondenten zouden moeite kunnen hebben zich met de items te identificeren. Een andere verklaring kan zijn dat er in deze studie geen rekening is gehouden met eventuele outliers die de correlaties zouden kunnen beïnvloeden.

Tevens blijkt er geen relatie te zijn tussen Extraversie en de rol van Presentator. Een verklaring kan zijn dat de redenering achter deze hypothese gericht is op de gedragsstijl van de Presentator, waarbij de focus ligt op graag in de belangstelling staan. De presentatorrol kent echter ook een productstijl waarbij er vorm wordt gegeven aan bijvoorbeeld geschreven teksten en producten. Een extraverte persoonlijkheid is dan niet vereist.

Er is ook geen relatie gevonden tussen Emotionele Stabiliteit en de Adviseur. Een plausibele verklaring is dat er naast het stevig in de schoenen staan ook enige Emotionele Instabiliteit vereist is zodat men zich goed in de situatie kan inleven. Tot slot mediëren de loopbaanrollen niet in de relatie tussen sekse en loopbaansucces. Een opmerkelijke uitkomst omdat dit betekent dat sekse zonder de invloed van loopbaanrollen direct is gerelateerd aan objectief loopbaansucces.

Buiten de hypothesen om zijn er ook een aantal relaties gevonden. Extraversie en Consciëntieusheid blijken naast objectief loopbaansucces ook positief te relateren aan subjectief loopbaansucces. Hoewel beide bevindingen weinig steun vinden in de literatuur hebben Seibert et al. (2001) in hun studie de relatie tussen Extraversie en subjectief loopbaansucces ook gevonden. Zij verklaren deze relatie ten eerste door de doorgaans positieve instelling van extraverten. Daarnaast speelt de assertiviteit en activiteit van deze mensen een rol. Er zal snel iets ondernomen worden wanneer deze personen ontevreden zijn over hun loopbaan. Een mogelijke verklaring voor de relatie tussen Consciëntieusheid en subjectief loopbaansucces is dat deze mensen hun loopbaan met meer tevredenheid waarderen omdat ze goed zullen presteren en voldoen aan hun verplichtingen (Bozionelos, 2004).

Daarnaast is er ook een negatieve relatie gevonden tussen Altruïsme en subjectief loopbaansucces. Doordat Altruïsten sneller geneigd zijn zich schuldig te voelen en krediet aan anderen te geven, ervaren ze mogelijk minder subjectief loopbaansucces (Seibert et al., 2001).

Er zijn ook extra bevindingen gedaan in de relatie tussen persoonlijkheid en loopbaanrollen. Extraversie blijkt naast de positieve relatie met de Adviseurs ook positief te relateren aan de Realisator en Inspirator. Een mogelijke verklaring voor de relatie met de Realisator ligt in lijn met de verklaring voor de relatie tussen Extraversie en subjectief loopbaansucces. De actieve en assertieve houding van deze mensen zorgt ervoor dat ze in staat zijn doelen en projecten te realiseren. De relatie met de Inspirator kan worden verklaard door het gemak waarmee deze mensen contact moeten leggen.

Openheid voor Ervaring blijkt naast de samenhang met de Expert en Inspirator ook samen te hangen met de Adviseur. Dat er bij een probleem alleen bemiddeld kan worden wanneer er vooraf goed bekeken wordt waar de oorzaak van het probleem ligt, zou deze relatie mogelijk kunnen verklaren.

Opvallend in de resultaten over de relatie tussen persoonlijkheid en loopbaanrollen is dat elke loopbaanrol unieke combinaties van de persoonlijkheidseigenschappen kent. Deze combinaties bestaan meestal uit drie persoonlijkheidseigenschappen, met uitzondering van de rollen van Presentator en Bestuurder. Deze zijn respectievelijk aan één en twee persoonlijkheidseigenschappen gerelateerd. Altruïsme en Consciëntieusheid zijn de persoonlijkheidseigenschappen die het meest voorkomen in de relaties met de loopbaanrollen.

In het exploratieve gedeelte van deze studie zijn het aantal loopbaanrollen en work-to-family conflict (WFC) meegenomen. De resultaten met betrekking tot het aantal loopbaanrollen laten ten eerste zien dat persoonlijkheid een behoorlijk deel van de variantie verklaart voor de vervulling van het aantal loopbaanrollen. Extraversie, Openheid voor Ervaring en Consciëntieusheid zijn hierbij de persoonlijkheidseigenschappen die relateren aan het aantal loopbaanrollen. De relatie tussen Extraversie en het aantal loopbaanrollen is te verklaren doordat Extraverte mensen behoefte hebben aan veel prikkels. Ze zullen aan veel activiteiten deelnemen en daardoor meer loopbaanrollen vervullen dan laagscorders. De onderzoekende, nieuwsgierige aard en het open staan voor nieuwe ervaringen, zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat hogerscoorders op Openheid voor Ervaring meerdere rollen naar zich toetrekken dan laagscorders op deze persoonlijkheidseigenschap. Het positieve verband tussen Consciëntieusheid en het aantal loopbaanrollen kan tot slot verklaard worden door het grote plichtsbesef van deze mensen. Hierdoor zullen ze moeite hebben met “nee” zeggen waardoor ze veel loopbaanrollen naar zich toe zullen trekken.

Het exploratieve gedeelte van deze studie laat daarnaast zien dat Emotionele Stabiliteit en Consciëntieusheid relateren aan WFC. Een verklaring voor de negatieve relatie van Emotionele Stabiliteit kan zijn dat mensen die Emotioneel Stabiel zijn goed om kunnen gaan met de druk die ze zowel vanuit het werk als vanuit huis ervaren (Bruck & Allen, 2003). De positieve relatie tussen Consciëntieusheid en WFC is te verklaren doordat ijver en verantwoordelijkheidsgevoel neigen tot overwerken of het meenemen van werk naar huis. Het privé-leven zou hier logischerwijs onder komen te lijden (Wayne et al. 2004). Van de loopbaanrollen blijkt de Bestuurder positief te relateren aan WFC. Dit kan worden verklaard doordat deze rol vaak met leidinggevende functies in verband wordt gebracht (Hoekstra, 2006). Dit soort functies brengt veel verantwoordelijkheden met zich neemt doorgaans veel tijd in beslag.

Dankzij deze studie is er beter zicht verkregen op het concept loopbaanrollen en is er een stap dichterbij implementatie in de praktijk gekomen. Deze studie wijst met zijn resultaten ten eerste op de relatie van persoonlijkheid en sekse met loopbaanrollen, en ten tweede op de invloed van loopbaanrollen op loopbaansucces. Voor de praktijk betekenen deze resultaten dat het voor een werknemer van belang is in een bij hem of haar passende rol binnen een organisatie te vervullen. Het vervullen van de juiste loopbaanrol, passend bij de persoon zal leiden tot een hogere mate van loopbaansucces. Daarnaast lijkt een goede afstemming tussen persoon en loopbaanrol ook voor de organisatie van belang. Hoe meer loopbaansucces medewerkers ervaren, hoe meer ze zich voor de organisatie zullen inzetten, hoe beter het organisatieresultaat zal zijn. De juiste afstemming is ten eerste te bereiken door een goede selectieprocedure. Daarnaast kan er tijdens coaching- en ontwikkeltrajecten getracht worden de persoon in passende rollen te krijgen. Het loopbaanrollen model zou hier in de toekomst bij ingezet kunnen worden.

Deze studie kent ook een aantal tekortkomingen. Ondanks dat het respondentenbestand redelijk gemêleerd is, is het percentage hoger opgeleiden erg hoog. Driekwart van de respondenten heeft minimaal een hbo-opleiding afgerond. Het generaliseren van de onderzoeksresultaten wordt hierdoor ietwat beperkt. Het generaliseren wordt ook beperkt wanneer we het aantal mannen bekijken dat aan deze studie heeft deelgenomen.

Een andere tekortkoming van deze studie is dat er slechts één vragenlijst is gebruikt voor het meten van de loopbaanrollen en dat dit een self-report vragenlijst was. Sociaal wenselijk antwoorden en common method variance kunnen hierdoor niet uitgesloten worden (Podsakoff & Organ, 1986).

De verwachting is dat het loopbaanrollen-model in de toekomst kan worden ingezet tijdens ontwikkel- en coachingstrajecten (Hoekstra, 2006). Voordat dit gerealiseerd kan worden moet het model verder worden onderzocht. Toekomstig onderzoek zou zich ten eerste kunnen richten op de omgevingsinvloeden op loopbaanrolvervulling. Hoewel Hoekstra (2006) veronderstelt dat loopbaanrolvervulling naast eigen voorkeuren en identiteit wordt bepaald door eisen die de omgeving stelt, is over dit laatste nog geen onderzoek verricht. Een vraag die hierbij centraal kan staan is bijvoorbeeld welke personen uit de omgeving hebben de grootste invloed op loopbaanrolvervulling? Zijn dit ouders, partners, vrienden of collega's. Daarnaast zou de invloed van intelligentie op loopbaanrollen ook getoetst kunnen worden. Schmidt en Hunter (2004) en Judge et al. (1999) tonen in hun studies aan dat intelligentie een goede voorspeller is van loopbaansucces en functiesucces. Voor bijvoorbeeld het bepalen van loopbaanpotentieel zou het interessant zijn te kijken naar de invloed van intelligentie op loopbaanrolsucces.

Samenvattend heeft deze studie laten zien dat de variantie in loopbaanrolvervulling deels te verklaren is door persoonlijkheid en sekse. Bovendien heeft deze studie aangetoond dat loopbaanrollen, als mediërende variabele, de relatie tussen persoonlijkheid en loopbaansucces kunnen verklaren.

Referenties

- Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and a micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- 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.
- Barrick, M.R., Mount, M.K., & Gupta, R. (2003). Meta-analysis of the relationship between the five-factor model of personality and Holland's occupational types. *Personnel Psychology*, 56, 45-74.
- Barrick, M.R., Mount, M.K., & Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *Personality and Performance*, 9 (1-2), 9-30.
- Boudreau J.W., Boswell W.R., & Judge, T.A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 53-81.
- Bourke, R. (2002). Gender differences in personality among adolescents. *Psychology, Evolution & Gender*, 4(1), 31-41.
- Bozionelos, N. (2004). The relationship between disposition and career success: A British study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 403-420.
- Bruck, C.S., & Allen, T.D. (2003). The relationship between the five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 457-472.
- Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007. *Statistisch jaarboek 2007*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Chapman, B.P., Duberstein, P.R., Sörensen, S., & Lyness, J.M. (2007). Gender differences in Five Factor Model personality traits in an elderly cohort. *Personality and individual differences*, 43, 1594-1603.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.
- Costa, P.T., Terracciano, A., & McCrae, R.R. (2001). Gender differences in personality traits Across cultures: robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322-331.

- De Fruyt, F., & Mervielde I. (1996). The five factor model of personality and Holland's RIASEC interest types. *Elsevier Science*, 23(1), 87-103.
- Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 166(3), 429-456.
- Frone, M.R., & Yardley, J.K. (1996). Workplace supportive programs: Predictors of employed parents' importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 351-366.
- Gattiker, U.E., & Larwood, L. (1986). Subjective career success: a study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
- Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Groen, B.A.C. (2007). *Huidige en eerdere loopbaanrolvervulling in relatie tot performance en satisfactie*. Niet gepubliceerde masterthese, Universiteit Twente, Enschede, Nederland.
- Hoekstra, H.A. (2006). Het levensloopperspectief: duurzame selectie. In G.J. Smit, H.C.M. Verhoeven & A. Driessen (Eds.), *Personeelsselectie en assessment* (pp. 210-232). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Hoekstra, H.A., Ormel, J., & De Fruyt, F. (2007). NEO-FFI. Amsterdam, Hogrefe Uitgevers B.V.
- Iellatchitch, A., Mayrhofer, W., & Meyer, M. (2003). Career fields: a small step towards a grand career theory? *The International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 728-750.
- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J., & Barrick, M.R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Kenrick, D.T. & Funder, D.C. (1988). Profiting from controversy. Lessons from the person situation debate. *American Psychologist*, 43(1), 23-34.
- Kent, R.L., & Moss, S.E. (1994). Effects of sex and gender role and leader emerge. *Academy of Management Journal*, 37, 1335-1346.
- Lounsbury, J.W., Loveland, J.M., Sundstrom, E.D., Gibson, L.W., Drost, A.W., & Hamrick, F.L. (2003). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 11, 287-307.
- Mabe, P.A., & West, S.G. (1982). Validity of self evaluation of ability: a review an meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 90, 399-406.

- Moseley, E.C. & Klett, C.J. (1964). An empirical comparison of factor scoring methods. *Psychological Reports*, 14, 179-184.
- Neale, M., & Griffin, M.A. (2006). A model of self-held work roles and role transitions. *Human Performance*, 19(1), 23-41.
- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L., & Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Nicholson, N., & De Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 137-154.
- 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(3), 447-469.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Schneer, J.A., & Reitman, F. (1995). The impact of gender as managerial careers unfold. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 290-315.
- Seibert, S.E., & Kraimer, M.L. (2001). The five factor model of personality and career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21.
- Schmidt, F.L., & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162-173.
- Shoda, Y., Mischel, W. & Wright, J.C. (1989). Intuitive interactionism in person perception: Effects of situation-behavior relations on dispositional judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 41-53
- Stewart, G.L., Fulmer, J.S., & Barrick, M.R. (2005). An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes. *Personnel Psychology*, 58, 343-365.

- Van Eck Peluchette, J. (1993). Subjective career success: the influence of individual difference, family, and organizational variables. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 198-208.
- Voydanoff, P. (1988). Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 50(3), 749-761.
- Wayne, J.H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108-130.

Bijlage 1 - Vertaalde vragenlijst work-family conflict

Work-to-family conflict

1. Wanneer ik thuiskom uit mijn werk ben ik te moe om de dingen te doen die ik leuk vind.
2. In mijn werk heb ik het zo druk dat ik niet mijn persoonlijke interesses toekom.
3. Mijn familie/vrienden vinden het vervelend dat ik thuis zoveel met mijn werk bezig ben.
4. Mijn werk neemt stukjes tijd in beslag die ik liever met familie / vrienden zou doorbrengen.
5. Mijn werk of loopbaan schaadt mijn verplichtingen thuis, zoals koken, schoonmaken, klussen, boodschappen doen of de kinderen.
6. Mijn werk of loopbaan verhindert tijdsbesteding met vrienden/familie die ik graag wil.

Family-to-work conflict

1. Op mijn werk ben ik te moe vanwege de dingen die ik thuis moet doen.
2. Mijn persoonlijke levenssfeer is zo veeleisend dat het mijn werk in de weg staat.
3. Mijn leidinggevenden en collega's vinden de mate waarin mijn privé-leven mij bezig houdt storend.
4. Mijn persoonlijk leven neemt stukjes tijd in beslag die ik liever aan werk wil besteden.
5. Mijn privé-leven staat plichten op mijn werk in de weg, zoals op tijd komen, werk afmaken of overwerken.
6. Mijn privé-leven verhindert de tijdsbesteding aan werk die ik zou willen.

Responsschaal: 1 = nooit, 2 = zelden, 3 = soms, 4 = vaak, 5 = heel vaak.

Bijlage 2 - Demografische variabelen

Sekse

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Leeftijd

Burgerlijke staat

- ☐ Alleenstaand
- ☐ Lat-relatie
- ☐ Samenwonend
- ☐ Getrouwd

Hoeveel thuiswonende kinderen heb je?

Wat is de leeftijd van deze kinderen?

Hoogst genoten opleiding:

- ☐ Basis onderwijs
- ☐ Voortgezet onderwijs
- ☐ MBO
- ☐ HBO
- ☐ WO

In welke branche ben je werkzaam?

- ☐ Bouw en wonen
- ☐ Facilitaire dienstverlening
- ☐ Financiële- en zakelijke dienstverlening
- ☐ Handel en horeca
- ☐ ICT
- ☐ Industrie
- ☐ Landbouw en milieu
- ☐ Onderwijs
- ☐ Overheid en politiek
- ☐ Persoonlijke dienstverlening
- ☐ Marketing/pr/reclame
- ☐ Media en voorlichting
- ☐ Veiligheid en recht
- ☐ Verkeer en vervoer
- ☐ Vrije tijd en cultuur
- ☐ Wetenschap/ onderzoek
- ☐ Zorg en welzijn
- ☐ Overig

Wat voor type functie heb je?

- ☐ Directie/management
- ☐ Financieel/administratief
- ☐ Consultancy / advisering
- ☐ Verzorging / verpleging / medisch
- ☐ Persoonlijke dienstverlening
- ☐ ICT
- ☐ Inkoop & Logistiek
- ☐ Media / voorlichting
- ☐ Marketing / PR / Reclame
- ☐ Onderwijs & Onderzoek
- ☐ Beleidsvoorbereiding
- ☐ Personeel en organisatie
- ☐ Techniek
- ☐ Verkoop
- ☐ Anders

Hoeveel uren per week werk je op papier?

Hoeveel uren per week werk je feitelijk?

Hoeveel uren per week besteed je gemiddeld aan het huishouden en zorgtaken met betrekking tot kinderen en familie?

Bijlage 3 – Schaalkenmerken van loopbaanrollen

Tabel 9

Varimax geroteerde componentenmatrix van de loopbaanrollenschalen

	Bestuurder	Adviseur	Realisator	Inspirator	Expert	Presentator
B1	0,67					
B2	0,74					
B3	0,74					
B4	0,71					
B5	0,65					
A1		0,68				
A2	0,42	0,64				
A3		0,66				
A4		0,74				
A5		0,59				
R1	0,56		0,47			
R2			0,69			
R3			0,81			
R4			0,65			
R5			0,68			
I1		0,40		0,67		
I2	0,30			0,64		
I3		0,48				
I4			0,32	0,59		
I5	0,40			0,52		
I6		0,70				
E1					0,65	
E2					0,71	
E3					0,64	
E4	0,36				0,61	
E5					0,47	0,52
P1	0,53			0,34		0,40
P2	0,42	0,32		0,32		0,36
P3						0,76
P4	0,44					0,64
P5				0,34		0,69

De hoogste lading van het item is gearceerd; waarden <0,30 zijn weggelaten.

Bijlage 4 - Correlaties loopbaanrollen

Tabel 10

Onderlinge correlaties van loopbaanrollen op basis van somscores

	Bestuurder	Adviseur	Realisator	Inspirator	Expert	Presentator
Bestuurder						
Adviseur	,46**					
Realisator	,53**	,38**				
Inspirator	,58**	,66**	,47**			
Expert	,56**	,40**	,46**	,43**		
Presentator	,70**	,46**	,54	,63**	,57**	

N=905; **p<0.01