

Mei 2016

MA-artikel Bestuurskunde
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

Auteur: J.H. van Heek (s3034100)
Begeleider: Prof. Dr. T. Brandsen

ALS AMBTENAREN IN DE SPIEGEL KIJKEN

Een onderzoek naar een verband tussen narcisme en Public Service Motivation

Abstract

Motivatie voor de publieke zaak onder ambtenaren is de afgelopen decennia onder de aandacht gekomen in verschillende bestuurskundige onderzoeken. Om meer inzicht te krijgen in de motivatie voor de publieke zaak is in dit onderzoek gezocht naar een relatie tussen deze motivatievorm en de karaktereigenschap narcisme. Omdat narcisme bij uitstek een eigenschap is waarbij eigenbelang centraal staat, kan onderzoek naar deze mogelijke relatie leiden tot nieuwe inzichten in de wetenschappelijke discussie met betrekking tot de spanning tussen persoonlijke instrumentele belangen en het dienen van het publieke belang. Ter verdieping zijn narcisme en motivatie voor de publieke zaak ontleedt in verschillende onderliggende dimensies en zijn deze kwantitatief gemeten onder respondenten uit drie verschillende publieke organisaties. Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat de narcistische drang naar autoriteit en bewondering zorgde voor meer aantrekking tot beleid en politiek onder de onderzochte ambtenaren. Ook bleek narcisme als geheel deze aantrekking te bevorderen. Daarentegen zorgde een toename in narcisme voor minder compassie bij de ambtenaren. Leeftijd, functie en type organisatie waren van invloed op de gevonden relaties. De gevonden relaties bieden nieuwe wetenschappelijke inzichten in de motivatie voor de publieke zaak onder ambtenaren en bieden kansen voor het personeelsbeleid van overheden om onder andere tevredenheid onder ambtenaren te verbeteren.

“It is probably not an exaggeration to state that if individuals with significant narcissistic characteristics were stripped from the ranks of public figures, the ranks would be perilously thinned, for the upper levels of government and industry are filled with "successful narcissists." – Jerrold M. Post

1. Inleiding

Het citaat van Post (1993, p. 99) tekent de persoonlijkheid van verschillende politiek leiders (Glad, 2002). Het geloof in het beschikken over leiderschapskwaliteiten, de drang om te leiden en het idee anderen buitengewoon goed te kunnen beïnvloeden, beschrijft Emmons (1984) als enkele narcistische eigenschappen. Narcisme is een persoonskenmerk dat in de huidige Westerse cultuur steeds meer voorkomt, waarbij in de laatste decennia een stijging is geïdentificeerd tussen generaties (Ettema & Zondag, 2002; Twenge, Konrath, Foster, Campbell & Bushman, 2008). Het streven naar het hebben van een impact op de samenleving kan tot positieve uitkomsten leiden, waarbij voor narcisten het behalen van persoonlijk succes een essentieel onderliggend doel kan zijn (Maccoby, 2000). Enerzijds zou de narcistische drang naar persoonlijk succes personen kunnen belemmeren om het ego opzij te zetten voor de belangen van een groter geheel. Anderzijds zou het succesvol dienen van het algemeen belang juist een instrument tot persoonlijk succes kunnen zijn en kunnen motiveren. Dit leidt tot de vraag of er een (positieve of negatieve) relatie bestaat tussen narcisme en motivatie voor de publieke zaak.

Een impact op de samenleving kunnen hebben is een voorwaarde voor de tevredenheid van werknemers met sterke motivatie voor de publieke zaak (Taylor, 2013). De veelgebruikte conceptualisatie van deze motivatievorm onder ambtenaren, genaamd Public Service Motivation (PSM), richt zich op de motivatie om te werken voor publieke organisaties vanwege een betrokkenheid met het algemeen belang. Dit gaat verder dan persoonlijke of organisationele doeleinden (Vandenabeele, 2007). Wanneer een gedragskenmerk als narcisme (dat theoretisch gezien op verschillende vlakken tegenover PSM staat vanwege bijvoorbeeld egocentristische elementen) de mate van PSM van een werknemer zou versterken, zou dit kunnen resulteren in de conclusie dat het concept PSM uitgebreid of herzien moet worden. In zijn oratie geeft Steijn (2006b) aan dat hij het idee heeft dat medewerkers die carrièredoelen nastreven minder zouden presteren voor de organisatie dan

medewerkers die de publieke zaak willen dienen. Deze veronderstelling valt binnen de Nederlandse en internationale discussie over de spanning tussen eigenbelang, de carrière, en het maatschappelijk belang (Steijn, 2006b). Onderzoek naar de invloed van narcisme op PSM zou deze veronderstelling vanuit een psychologische invalshoek kunnen bevestigen of nuanceren.

Zo zou een positief verband enige twijfel creëren over de resultaten van onderzoek naar de relaties tussen PSM en werkprestaties. In dit soort onderzoek kan worden gevraagd naar de eigen perceptie op werkprestaties (Naff & Crum, 1999; Leisink & Steijn, 2009). Wanneer sprake is van een vertekend zelfbeeld zoals dat voor narcisten kan gelden, is het de vraag in hoeverre de antwoorden van respondenten accuraat zijn. Deze vertekende zelfperceptie namen Jacobsen & Andersen (2015) ook aan als een mogelijke verklaring voor hun resultaten in een vrij recent onderzoek naar transformationeel leiderschap in publieke organisaties. Tussen de percepties van managers en die van werknemers was sprake van een discrepantie die mogelijk verklaard kon worden door zelfoverschatting van managers door bijvoorbeeld narcisme (Jacobsen & Andersen, 2015). Indien in wetenschappelijk onderzoek gebruik wordt gemaakt van zelfperceptie van respondenten, is het narcistische vertekende zelfbeeld een eigenschap die hierin een belangrijke rol kan spelen (Judge, LePine & Rich, 2006).

Verder kan dit onderzoek praktische implicaties hebben op bijvoorbeeld het gebied van *human resources* binnen publieke organisaties doordat de karaktereigenschappen en drijfveren van ambtenaren verder bloot worden gelegd. Uit recente cijfers van het Personeels- en mobiliteitsonderzoek (POMO) onder Nederlandse ambtenaren blijkt onder andere dat rijks- en gemeenteambtenaren een beneden gemiddelde mate van tevredenheid in hun organisatie tonen. Frustratie is bij rijksambtenaren voornamelijk te merken over de resultaatgerichtheid van de organisatie, de hoeveelheid invloed die ze hebben en de aandacht voor hun persoonlijke welzijn (Moerkamp, 2015).

Aan de hand van bestaande theorieën over narcisme en PSM zal in dit artikel een beeld geschetst worden over een mogelijke onderlinge relatie en de effecten die verschillende modererende variabelen hierop kunnen hebben. Hierna worden de methoden uiteengezet waarmee dit kwantitatief wordt onderzocht onder drie Nederlandse publieke organisaties. De resultaten hiervan worden vervolgens geanalyseerd om tenslotte tot discussiepunten, conclusies en aanbevelingen te komen.

2. Theoretisch kader

Om theoretische veronderstellingen te kunnen destilleren worden in dit hoofdstuk PSM en narcisme uitgediept. Vervolgens worden mogelijke verbanden tussen deze concepten blootgelegd. Tot slot worden enkele modererende variabelen besproken die van invloed zouden kunnen zijn op een mogelijke relatie tussen PSM en narcisme.

Arbeidsmotivatie in de publieke sector

Arbeidsmotivatie wordt meestal gezien als een construct dat energie geeft, richting geeft en gedrag bepaalt. Dit vertaalt zich in de mate, kwaliteit en vorm van inspanning die een individu laat zien in een situatie (Perry & Porter, 1982). Door verschillende onderzoeken naar arbeidsmotivatie van werknemers in de publieke sector is de aanname ontstaan dat zij worden gedreven door een andere vorm van motivatie dan werknemers in de private sector (zowel internationaal als in Nederland) (Perry & Porter, 1982; Perry & Rainey, 1988; Steijn, 2006a; Van Raaij, Vinken & van Dun, 2002). In onderzoek waarin dit onderscheid wordt verondersteld, wordt vaak gebruik gemaakt van Public Service Motivation (PSM) om motivatie in de publieke sector in te kaderen (Steijn, 2006a). Daarnaast wordt in de literatuur vaak een onderscheid gemaakt tussen het concept Public Service Motivation en Public Sector Motivation. Om verwarring te voorkomen zal Public Sector Motivation hierna worden

aangeduid als instrumentele motivatie. Dit is de motivatie van een individu om te gaan werken bij een publiek orgaan (Perry & Hondeghem, 2008). Instrumentele motivatie wordt verklaard door mogelijkheden die overheidsdiensten als werkgever bieden, zoals flexibiliteit in werk en gezin, ruimte voor ontwikkeling (Van Raaij et al., 2002), carrièreperspectief en veilige ambtsperioden (Hondeghem, 1990). Wanneer een orgaan dit soort instrumentele voordelen niet meer zou bieden, zou de instrumentele motivatie afnemen. Een begrip dat dan ook verklaard kan worden vanuit het perspectief van de homo economicus. De theorie over Public Service Motivation wordt juist zelden geïdentificeerd met nutsmaximalisatie maar met motieven van emotionele en normatieve aard (Perry & Wise, 1990). PSM kan net als instrumentele motivatie een verklaring zijn voor de keuze om voor de overheid te gaan werken (Vandenabeele, Hondeghem & Steen, 2004). Vandenabeele (2007, p. 547) definieert PSM als “the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concerns the interest of a large political entity and that motivates individuals to act accordingly whenever appropriate”. PSM is dan ook niet alleen gebonden aan werk maar ook aan de maatschappij (Perry & Hondeghem). Bijna logischerwijs lijkt hieruit voort te vloeien dat financiële incentives minder belangrijk worden naarmate de PSM van werknemers hoger wordt (Perry & Wise, 1990; Bright, 2005). Aan de andere kant zijn er verschillende onderzoeken waarin wordt gesteld dat extrinsieke beloningen zoals geld ook van belang zijn voor ambtenaren met een hoge mate van PSM en dat hier ook zeker rekening mee moet worden gehouden (Alonso & Lewis, 2001; Wright, Moynihan & Pandey, 2012).

Door de concepten PSM en instrumentele motivatie van elkaar te onderscheiden zijn persoonlijke utilitaristische voordelen geen onderdeel van PSM en is het concept dus meer gericht op motivatie voortkomend uit de wil tot inzet voor een samenleving. Dit, in combinatie met het veronderstelde negatieve verband tussen PSM en financiële incentives, doet lijken dat PSM een ideaalbeeld geeft waarin de ambtenaar de maatschappij dient en zichzelf op de tweede plaats zet.

Theoretisch gezien kan verondersteld worden dat het behalen van persoonlijke voordelen bij de narcistische aard past en daardoor narcisme geen positieve relatie met PSM zou kunnen hebben. Daarentegen zijn er aanwijzingen dat narcisme PSM in positieve zin kan versterken, waar verder in dit hoofdstuk meer op in zal worden gegaan.

Narcisme en PSM

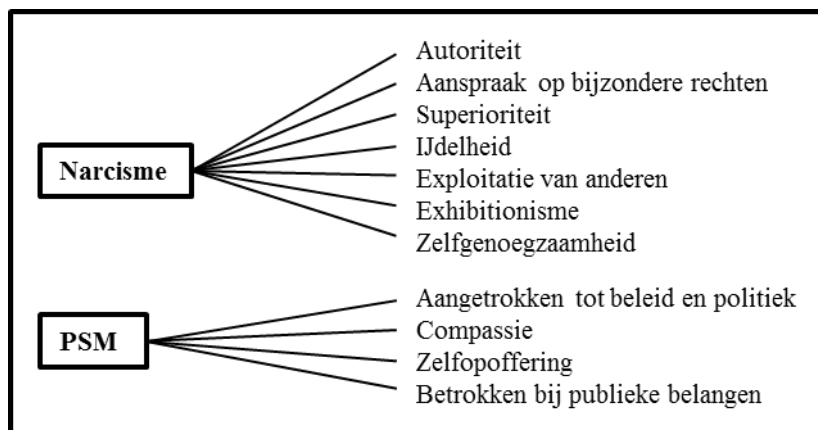
Om te kunnen bepalen of er sprake is van een relatie tussen narcistische eigenschappen en PSM, wat voor relatie dit is, en wat er theoretisch gezien verwacht kan worden, is het van belang om aan de hand van de bestaande literatuur beide concepten te ontleden.

Narcisme

Sinds Freud's (1905) eerste poging tot uiteenzetting van het begrip ‘Narzißmus’ is het uitgegroeid tot een breed concept dat zowel positieve als negatieve effecten op het gedrag kan hebben. Dit laatste analyseerde en introduceerde Kernberg als NPD (Narcissistic Personality Disorder) wat gekenmerkt wordt door onder andere een ongewoonlijk niveau van zelfreferentie tijdens gesprekken, sterke drang om geliefd te worden, weinig empathie voor de gevoelens van anderen en een zeer overgewaardeerd zelfbeeld (Kernberg, 1967). Echter, narcisme hoeft niet per se pathologisch te zijn (Kohut, 1966; Raskin & Hall, 1979; Miller, Gaughan, Pryor, Kamen, Campbell, 2009). Kohut suggereerde zelfs dat een gezonde (functionele) vorm van narcisme zorgt voor meer creativiteit en humor. Er zou pas sprake zijn van pathologisch narcisme wanneer een individu niet om kan gaan met het verschil tussen zijn geïdealiseerde zelfbeeld en zijn ware tekortkomingen (Kohut, 1966). De omschrijving van narcisme en NPD door de American Psychiatric Association (APA) (2013) vult dit aan door te onderkennen dat veel succesvolle individuen over persoonskenmerken beschikken die kunnen worden gezien als

narcistisch. Er is alleen sprake van NPD als deze eigenschappen inflexibel, onaangepast en hardnekkig zijn en zorgen voor een behoorlijk beperkte functionaliteit of voor persoonlijk lijden.

Het concept narcisme is in dit onderzoek voornamelijk geoperationaliseerd als overt narcisme, een zichtbare vorm van narcisme waarbij het individu naar buiten toe gericht is. Anders dan covert narcisme waarbij het individu hypergevoelig, sociaal terughoudend en in zichzelf gekeerd is (Wink, 1991). Om aan het doel van dit onderzoek te voldoen is het van belang een vorm van narcisme te onderzoeken waarbij de zichtbaarheid groot is en bijvoorbeeld empathie laag is (Wink, 1991) om hiermee de theoretische tegenstelling tegenover PSM te accentueren (vooral op de PSM-dimensie compassie). Tegelijkertijd is het wellicht mogelijk dat het gevoel van grandioosheid dat overt narcisme kenmerkt een positief effect heeft op de drang om een impact op de samenleving te hebben. Bovendien wordt bij het meten van (overt) narcisme de NPI (Narcissistic Personality Inventory) van Raskin & Terry (1988) het meest gebruikt en wordt het breed geaccepteerd als 'standaardmeetinstrument' voor narcisme in psychologisch onderzoek omdat het een duidelijk beeld van iemands mate van narcisme weergeeft (Cain, Pincus & Ansell, 2008; Brummelman, 2016). Deze vragen zijn vooral gericht op overt narcisme (Hendin & Cheek, 1997; Ettema & Zondag, 2002). Raskin & Terry onderscheiden 7 dimensies waaruit dit concept is opgebouwd (figuur 1).



Figuur 1. Theoretische dimensies binnen narcisme en PSM.

PSM

Perry & Wise boden een normatief alternatief voor de rationele keuze theorieën (zoals Vroom, 1964; Downs, 1967; Niskanen, 1971) die de visie op arbeidsmotivatie domineerden in de 20^{ste} eeuw (Perry, 2000). Hierbij zagen ze drie vormen van motieven binnen PSM: rationele (zoals het willen bijdragen aan beleid en politiek om jezelf belangrijk te maken voor de samenleving), normatieve (publieke belangen graag willen dienen) en affectieve motieven (bijvoorbeeld vaderlandsliefde of sterke welwillendheid)(Perry & Wise, 1990). Na verdere uitwerking van deze motivatievormen stelde Perry een construct op om PSM te meten. Dit bestaat uit vier dimensies: aangetrokken zijn tot beleid en politiek, betrokkenheid bij het publieke belang, compassie en zelfopoffering (Perry, 1996). De 24-items vragenlijst van Perry (1996) is veelvuldig gebruikt en ingekort omdat het te veel ruimte inneemt in een survey (Coursey & Pandey, 2007; Steijn & Leisink, 2009). In figuur 1 zijn de dimensies schematisch weergegeven.

Verondersteld wordt dat er drie groepen variabelen zijn die de mate van PSM van een individu kunnen verklaren (Perry, 2000). Behalve de sociaalhistorische context (opvoeding, onderwijs en andere belangrijke levensgebeurtenissen) en motivationele context (effecten van de organisatie en arbeidssituatie) spelen ook individuele kenmerken een rol. Hier gaat het vooral om het zelfbeeld, beschikbare competenties en zelfregulering. In dit onderzoek wordt hier niet verder op ingegaan, maar

verwacht wordt dat wanneer er sprake is van een relatie met narcisme, dat deze dit valt onder de invloed van individuele kenmerken zoals het zelfbeeld.

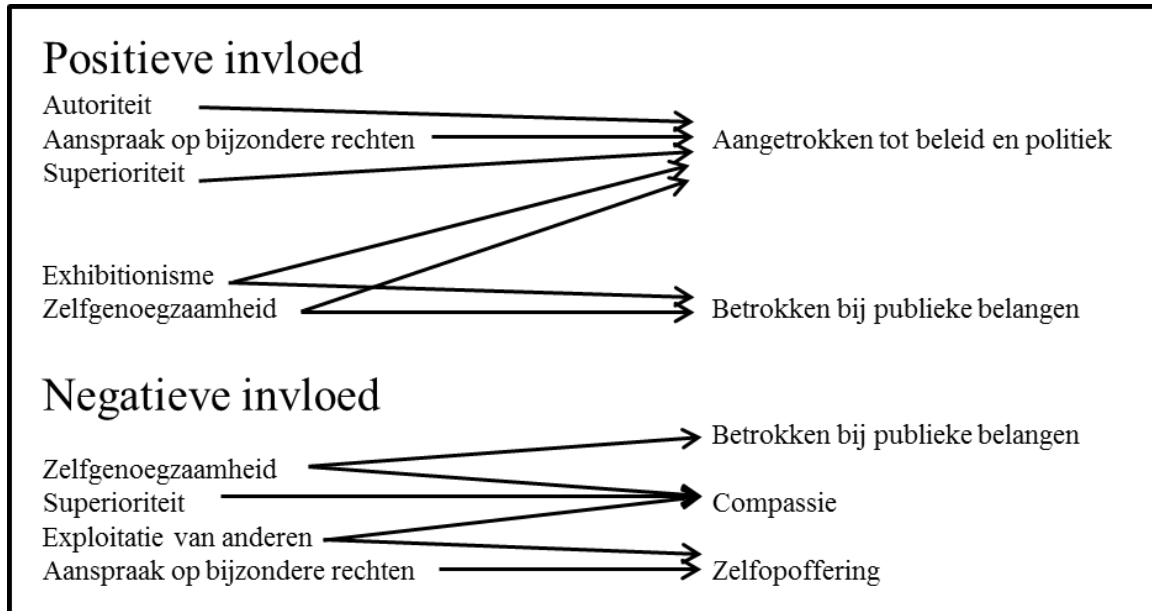
In de literatuur wordt gesteld dat PSM onder andere kan leiden tot betrokkenheid bij de organisatie, hogere prestaties (Perry & Wise, 1990; Naff & Crum, 1999) arbeidstevredenheid, minder neiging tot het zoeken van een andere baan (Naff & Crum, 1999; Pandey & Stazyk, 2008 in Perry & Hondeghem, 2008) en de bereidheid tot extra inspanning (Steijn & Leisink, 2009). Bovendien bestaat er een verband tussen een hogere mate van PSM en klokkenluidergedrag (Brewer & Selden, 1998).

Onderzoek door Bright (2005) naar de vraag welke mensen een hoge mate van PSM hebben, heeft aangetoond dat dit vooral vrouwen, managers en hoogopgeleiden zijn. Onderzoek in 1951 (van Braam, 1956) en 1988 (Van der Meer & Roborgh, 1993) naar redenen tot werken voor de publieke dienst in Nederland liet zien dat ambtenaren in hogere functies vaker uit interesse voor het werk kozen dan lagere ambtenaren. De laatste groep werd vooral gedreven door instrumentele motieven.

Kelman (1987) gebruikte data uit een survey onder publieke managers op federaal niveau in de Verenigde Staten waarvan 76% aangaf bij de overheid te willen blijven werken vanwege de mogelijkheid om een impact op publieke zaken te hebben, terwijl 10% vanwege het salaris bij de overheid bleef. Bright (2005) bevestigt dat publieke managers minder geïnteresseerd zijn in de hoogte van hun salaris en bevestigt de stelling van Gabris & Simo (1995) dat managers een hogere mate van PSM hebben dan andere werknemers. Gabris & Simo stellen bovendien dat alleen personen werkende op hoogste niveaus van het publieke domein gedreven worden door PSM. De gemiddelde ambtenaar zou vooral in de publieke sector werken vanwege instrumentele motieven als baanzekerheid dan doordat hij het publiek belang wil dienen (Gabris & Simo, 1995). Desmarais & Gamassou (2014) bevestigen de instrumentele motieven voor medewerkers op lagere niveaus en het verschil in PSM vergeleken met managers op hogere niveaus en verklaren dit door de mate van afstand van de burger. Middenmanagers zijn vooral bezig met abstractere vormen van beleid en richten zich op publieke belangen terwijl op lagere niveaus werknemers en hun supervisors zich voornamelijk richten op het verlenen van een dienst voor de burger. In tegenstelling tot de bewering van Gabris & Simo (1995) hebben juist uitvoerders en hun directe supervisors een hoge mate van PSM, voornamelijk in de dimensie compassie (Desmarais & Gamassou, 2014).

Theoretisch verband tussen narcisme en PSM

Raskin & Terry's (1988) dimensies van narcisme kunnen (enkel of tezamen) op verschillende wijzen in het gedrag naar voren komen en daarmee mogelijk iemands mate van PSM bepalen. Verdieping in de onderliggende dimensies van narcisme en PSM leverde de verbanden in figuur 2 op. Deze zijn opgedaan door in de literatuur op zoek te gaan naar mogelijke theoretische verbanden.



Figuur 2. Verwachte invloed van narcisme op PSM

Het eerder genoemde geloof in het beschikken over de kwaliteiten om te leiden en de drang hiertoe (Emmons, 1984) kan geschaad worden onder de dimensies autoriteit en aanspraak maken op bijzondere rechten. De verwachting bijzondere rechten te hebben is ook terug te zien in het idee dat narcisten betrokken dienen te zijn bij andere bijzondere personen en organisaties van hoge status (APA, 2013). Aansluitend op de theorie over PSM zou verwacht kunnen worden dat dit van invloed is op de mate waarop iemand zich aangetrokken voelt tot beleid en politiek.

Narcisten kunnen van anderen verwachten dat zij voldoen aan hun verwachtingen (aanspraak bijzondere rechten) en hen gebruiken om eigen doelen te bewerkstelligen (exploitatie) (APA, 2013). Dit veronderstelt opoffering van anderen voor eigen belangen en het beschikken over weinig empathie, wat weinig aansluit bij de PSM-dimensies zelfopoffering en compassie.

Verder kent narcisme een gevoel van grandiositeit en trachten narcisten vaak hun zelfverzekerdheid te beschermen of te vergroten door te geloven dat ze beter zijn dan anderen in bepaalde vaardigheden en zal een narcist sneller pronken met andermans veren terwijl falen vaak wordt afgeschoven op anderen (Campbell, Reeder, Sedikides & Elliot, 2000). De dimensies superioriteit en zelfgenoegzaamheid zouden dan ook enerzijds motivatie kunnen opwekken om beleid voor een samenleving te willen maken vanuit een grandioos perspectief maar anderzijds kan de bescherming van het eigen grandioze geloof ten koste gaan van de sociale omgeving. Versterking van de aantrekking tot beleid en politiek lijkt hier mogelijk maar tegelijk kan een lagere mate van compassie en zelfopoffering worden verwacht.

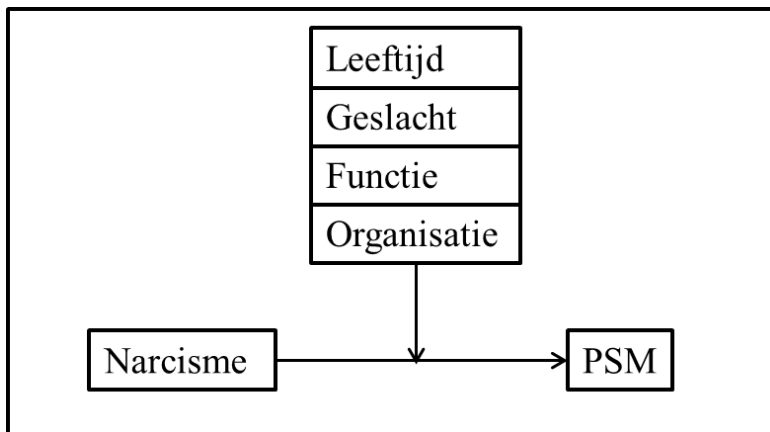
Narcisten nemen eerder risico's dan anderen met onder andere het idee dat een sterke verandering die goed uitpakt niet alleen 'de wereld veranderend' maar ook een manier is om iets na te laten (Maccoby, 2000). Bovendien voedt dit de behoefte aan bewondering door anderen (Kets de Vries, 1995; APA, 2013). Zo doorberedeneerd zou deze zelfgenoegzame en exhibitionistische instelling ertoe leiden dat de narcist zich aangetrokken voelt tot beleid en politiek en betrokken is bij

publieke belangen. Dat narcisten vaak niet geïnteresseerd zijn in het algemeen belang van de organisatie waar ze werken (Judge et al., 2006) hoeft namelijk niet per se te betekenen dat ze er niet mee bezig zijn om bewondering van anderen te verwerven.

De verwachte invloed van het zevendimensionale narcisme op het vierdimensionale PSM is in figuur 2 schematisch weergegeven. Theoretisch gezien zou het aannemelijk zijn als narcisme de mate van PSM zou verstoren vanwege het verwachte negatieve verband met compassie en zelfopoffering, en het overwegend negatieve verband met betrokkenheid bij publieke belangen. Wanneer er toch sprake zou zijn van een versterking van PSM zou dit kunnen liggen aan de dimensies aangetrokken tot beleid en politiek en (eventueel) betrokken bij publieke belangen waar narcisme een positieve invloed op zou kunnen hebben.

Modererende variabelen

Bij het beantwoorden van de vraag of er sprake is van een verband tussen narcisme en PSM zijn in dit onderzoek vier modererende variabelen meegenomen die dit verband zouden kunnen beïnvloeden. Alle vier zijn ze eerder onderzocht richting narcisme en PSM waardoor er bepaalde verwachtingen zijn over de mate van invloed van deze modererende variabelen. Het gaat hier om geslacht, leeftijd, organisatie en managementfunctie.



Figuur 3. Interactie van modererende variabelen op de mogelijke relatie tussen narcisme en PSM.

Geslacht

In verscheidene onderzoeken wordt gesteld dat vrouwen gemiddeld een wat hogere mate van PSM hebben dan mannen (Bright, 2005; Moynihan & Pandey, 2007). DeHart-Davis, Marlowe & Pandey (2006) bevestigden dit in een onderzoek naar een specifiek verband tussen geslacht en de PSM-dimensies compassie, aangetrokken zijn tot beleid en politiek en betrokkenheid bij het publieke belang. Alleen voor deze laatste dimensie bleek geslacht geen groot verschil te maken.

Het tegenovergestelde geldt voor narcisme: mannen zijn gemiddeld narcistischer dan vrouwen (APA, 2013; Twenge et al., 2008). Mannen scoren vooral hoger op autoriteit, zelfgenoegzaamheid, exploitatie van anderen en aanspraak op bijzondere rechten (Akers, Giacominio & Weber, 2014; Grijalva et al., 2014). Mannen en vrouwen verschillen daarentegen nauwelijks op superioriteit en exhibitionisme (Grijalva et al., 2014).

Leeftijd

Leisink & Steijn (2009) bevestigden, door onderzoek binnen verschillende lagen in het Nederlandse openbaar bestuur, Perry's (1997) conclusie dat een hogere leeftijd een hogere mate van PSM betekent. Een verklaring zou zijn dat oudere personen het belangrijker zullen vinden om een positieve en

blijvende bijdrage aan de samenleving te leveren (Leisink & Steijn). Daarentegen blijkt narcisme juist lager te worden op hogere leeftijd (Akers et al., 2015). Aan de andere kant blijken studenten tussen 1979 en 2006 steeds narcistischer te zijn geworden dus kan het ook een generatieverschil zijn (Twenge et al., 2008).

Organisatie

Hoewel de basis van motivatie gelegd wordt in de sociaalhistorische context (tijdens de opvoeding) (Perry, 2000), geven Pandey & Stazyk (2008 in Perry & Hondeghem, 2008) aan dat organisationele veranderingen voor fluctuaties in de PSM-score kunnen zorgen. De perceptie dat de organisatie een hervorming doormaakt verhoogt bijvoorbeeld de mate van PSM en *red tape* vermindert dit (Moynihan & Pandey 2007).

Narcisten zijn vaak succesvol in organisaties waar de doelen identiek zijn aan persoonlijke doelen en organisaties waar chaos heerst en hervorming nodig is (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Tegenover het succes in chaotische tijden staat dat het bewaren van stabiliteit voor narcisten moeilijker is en vaak niet lukt (Maccoby, 2007). Dat narcisten goed functioneren in hervormingen en de mate van PSM bij medewerkers op diezelfde momenten stijgt, kan betekenen dat in bepaalde organisatievormen de variabelen elkaar versterken.

Managementfunctie

Een hogere mate van narcisme betekent vaak een sterker geloof in het goed kunnen leiden dan minder narcistische personen (Judge et al., 2006). Functioneel narcisme kan een drijfveer zijn voor mensen om onderdeel te zijn van de politiek of het bedrijfsleven. Het is een positieve, constructieve vorm die leiders motiveert en is gebaseerd op zelfvertrouwen, identiteit en een duidelijk beeld van de eigen persoonlijkheid en capaciteiten (Kets de Vries, 1995). Door de drang om persoonlijk succes te behalen anticiperen narcistische leiders minder op toekomstige hervormingen maar proberen deze juist zelf in te zetten (Maccoby, 2000). Dit gedrag is wellicht deels te verklaren doordat narcisten meestal grotere risico's nemen en minder geïnteresseerd zijn in opties waarbij de risico's laag liggen, wat uiteindelijk ertoe leidt dat narcisten vaker een foute keuze maken dan niet-narcisten (Campbell, Goodie & Foster, 2004).

Narcisten zijn vaak eloquent waardoor ze als charismatisch gezien kunnen worden (Maccoby, 2000). Leiders kunnen dit gebruiken om hun werknemers te laten geloven dat het falen van de organisatie aan hen ligt (Sankowsky, 1995). Aan de andere kant kan charisma zorgen dat werknemers worden uitgedaagd, geïnspireerd en gestimuleerd (Bass & Avolio, 1990). Of zelfs zorgen voor een positief effect op de mate van PSM van medewerkers: charismatische leiders kunnen volgens Perry & Wise (1990) zorgen voor een 'call for public service' en hun werknemers motiveren.

De veronderstellingen over een mogelijke relatie tussen narcisme en PSM die in dit theoretisch kader naar voren kwamen zullen in de volgende hoofdstukken nader worden geanalyseerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van verschillende steekproeven om te testen of in de praktijk sprake is van de veronderstelde relaties. De zojuist besproken modererende variabelen zullen hierbij een rol spelen als controlevariabelen en om interactie met deze relaties te meten.

3. Methoden

Dataverzameling

In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van drie kwantitatieve meetinstrumenten die zijn samengevoegd in één survey. Kwalitatief onderzoek is niet toereikend genoeg om met voldoende representativiteit relaties binnen populaties bloot te leggen en daarmee aan het doel van dit onderzoek te voldoen. De survey (bijlage 1) is verhuuld als ‘vragen over een mogelijk verband tussen inzet voor de publieke dienst en karaktereigenschappen’ zodat respondenten zich in hun beantwoording niet zouden laten leiden door bijvoorbeeld sociale wenselijkheid of een persoonlijke aversie tegen narcisme. Om een enigszins omvattend beeld te kunnen verkrijgen van de relatie tussen narcisme en PSM bij verschillende soorten Nederlandse ambtenaren, zijn drie verschillende organisaties benaderd voor dit onderzoek. Een afdeling rijksambtenaren bij een nationaal agentschap, een kleinere gemeente bestaande uit dorpen en een grote stadsgemeente. In juli 2015 is een survey verspreid onder ongeveer 150 rijksambtenaren van een nationaal agentschap, waarvan 69 respondenten gehoor gaven (46%). Vervolgens is een survey verzonden naar ongeveer 200 ambtenaren bij een kleine gemeente, waarvan 39 reageerden (19,5%). Tenslotte is een survey verspreid op het intranet van een grote gemeente waar 1672 ambtenaren werkzaam waren en er 61 reageerden (3,6%).

Onafhankelijke variabele - Narcisme

Als meetinstrument voor de variabele narcisme is gekozen voor de NPI-16. Om respondenten die weinig tijd hebben beter te benaderen voor survey-onderzoek hebben Ames, Rose & Anderson (2006) de NPI-16 ontwikkeld, welke gebaseerd is op de NPI-40 en vooral het begrip narcisme meet in plaats van alle dimensies hiervan. De NPI-16 meet alleen items die direct te maken hebben met het construct narcisme en niet met andere constructen zoals leiderschap of assertiviteit. Omdat managementfunctie als interactievariabele een rol speelt in dit onderzoek, is ervoor gekozen deze items wederom toe te voegen om hierover meer gefundeerde uitspraken te kunnen doen. Deze worden echter alleen gebruikt om de dimensie autoriteit aan te vullen en niet als toevoeging om het gehele construct narcisme te meten. In tegenstelling tot de NPI-40 wordt in de NPI-16 verder niet gevraagd of de respondent ervan houdt naar zijn lichaam te kijken. Gezien de professionele context van de respondenten leken zulk soort vragen ongepast in dit onderzoek. Hierdoor is de dimensie ijdelheid buiten beschouwing gelaten. Op basis van de theorie werd geen verband verwacht tussen ijdelheid en PSM waardoor dit geen problemen zou moeten opleveren.

Net als de NPI-40 correleert de NPI-16 positief met drie eigenschappen uit de veelgebruikte Big-Five persoonskenmerken: openheid, extraversie en zorgvuldigheid. En correleren beide surveys negatief met de eigenschappen emotionele stabiliteit en aangenaamheid (Ames et al., 2006). De Cronbach's alfa is in het onderzoek van Ames et al. (2006) is gemiddeld .70 wat het betrouwbaar maakt maar minder betrouwbaar dan de NPI-40 ($\alpha = .84$).

Hoewel de bipolaire items in de survey narcisme al dan niet kenmerken, is er niet altijd sprake van een taalkundig zuivere semantische differentiaal (wanneer er keuze bestaat tussen twee tegengestelde woorden of zinnen (Osgood, 1957)). Een goed voorbeeld van een taalkundig onzuiver bipolair item is: “Iedereen vindt het leuk om mijn verhalen aan te horen”(narcistische uitspraak) tegenover “Ik vertel weleens een goed verhaal” (niet-narcistische en vrij bescheiden uitspraak). Echter, in de kern wordt niet-narcistisch gedrag afgezet tegenover narcistisch gedrag op een zelfde thema en zorgt deze manier van bevraging voor het gewenste onderscheid tussen narcisten en niet-narcisten. De ruimte tussen de items kenmerkt Osgood (1957) als datgene waarbinnen een waardeoordeel kan worden gegeven. Een grotere ruimte moet resultaten representatiever en meer valide maken. Hoewel de NPI-40 en NPI-16 veel gebruikt worden met twee keuzemogelijkheden (*forced-choice*) is ervoor

gekozen in dit geval een grotere ruimte tussen de keuzes te creëren om enerzijds representativiteit en validiteit te verbeteren en anderzijds duidelijkheid voor de respondenten te scheppen doordat dit identiek is aan de gebruikte antwoordschaal voor PSM.

Afhankelijke variabele - PSM

De variabele PSM is gemeten door gebruik te maken van de survey van Steijn & Leisink (2009). Hierbij ligt de nadruk op de dimensies aangetrokken zijn tot beleid en politiek, betrokkenheid bij het publieke belang en compassie (net als bij Coursey & Pandey, 2007). Echter, Steijn & Leisink hebben ervoor gekozen twee items toe te voegen waardoor betrokkenheid bij het publieke belang sterker gemeten wordt en bovendien een deel van de dimensie zelfopoffering wordt meegenomen met de vraag 'Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren dan om persoonlijk succes te hebben'. Vandenabeele (2005) stelde echter al dat zelfopoffering op zichzelf waarschijnlijk bijna geen rol speelt in de Nederlandse context en dat de dimensie sterk samenhangt met betrokkenheid bij publieke belangen. Toch past de vraag binnen de dimensie zelfopoffering zoals Perry (1996) het opstelde. Een factoranalyse zal moeten bepalen binnen welke dimensie dit item zal vallen bij de gebruikte data. Met deze survey kan ook het gehele concept PSM worden gemeten.

De survey is vrij kort (10-items) en is samengesteld door Steijn & Leisink (2009) in samenwerking met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voor grootschalig onderzoek onder rijksambtenaren waardoor het meer is aangepast op de Nederlandse context dan bijvoorbeeld de Amerikaanse survey van Perry. Een Cronbach'salphi van .66 is gemeten (Steijn & Leisink, 2009). Tot slot maakt de survey gebruik van een 5-punts Likert-schaal en zijn vier van de tien items omgedraaid (bijlage 1).

Controle/modererende variabelen

Er zijn verschillende variabelen gebruikt om te controleren of de constructen daadwerkelijk gemeten werden (aan de hand van de theoretisch gedestilleerde verwachtingen) en om te bekijken hoe deze interacteren met de mogelijke relatie tussen narcisme en PSM.

Functie

Er is in iedere survey gevraagd naar vier verschillende functies: uitvoerende functie, management functie, strategische functie, politieke functie.

Type organisatie

Omdat bekend was welke organisaties meededen is niet meer gevraagd waar de respondenten werkten.

Big Five persoonlijkenschappen (TIPI)

De TIPI (Ten Item Personality Inventory), geconstrueerd door Gosling, Rentfrow & Swann (2003), is gebruikt om de respondenten het idee te geven dat de survey niet om narcisme ging maar om karaktereigenschappen in het algemeen zodat zij niet beïnvloed waren in hun beantwoording. Bovendien wordt de TIPI gebruikt om te testen of daadwerkelijk narcisme is gemeten (divergente validiteit). Om de gehele survey niet onnodig langer te maken is de TIPI een handige uitkomst. Van de tien items meten steeds twee vragen één karaktereigenschap. Ze zijn bevroegd door middel van een 5-punts Likert-schaal.

Leeftijd

De leeftijd van respondenten is gemeten door een ordinale variabele te gebruiken waarbij onderscheid in leeftijdsgroepen is gemaakt: 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60-69, 70-79.

Geslacht

Bij iedere groep is gevraagd naar geslacht, behalve bij de groep rijksambtenaren om de respons te verhogen. De afdeling was relatief klein en uitspraken over geslacht in combinatie met leeftijd of functie zouden eventueel herleidbaar zijn.

Analysemethoden

Om te beginnen is de constructvaliditeit gecontroleerd door factoranalyses en door divergente validiteit te meten. Dit is gedaan door voor PSM te controleren of vrouwen en managers de hoogste scores hadden. Bij narcisme is dit gedaan door te controleren of mannen gemiddeld hoger scoorden dan vrouwen en door te controleren op een positief verband met extravertie, zorgvuldigheid en openheid (Big Five) en een negatief verband met emotionele stabiliteit en aangenaamheid (Big Five). Vervolgens zijn verschillende regressie analyses gedaan om een verband tussen narcisme en PSM te kunnen meten. Hierbij zijn de controlevariabelen gebruikt als interactievariabelen om de invloed hiervan op de gevonden relaties te meten.

Er is gebruik gemaakt van de dimensies van narcisme en PSM indien dit mogelijk was. Van beide vragenlijsten werd verwacht dat deze waarschijnlijk te kort waren om dimensies te onderscheiden met een hoge alpha.

Tot slot is gezien het relatief kleine aantal respondenten een overschrijdingskans van 10% gehanteerd.

4. Analyse

De enquêteresultaten zijn geanalyseerd door per steekproef eerst de constructen te controleren op validiteit en betrouwbaarheid. Vervolgens zijn interne dimensies gemeten met een factoranalyse en zijn (indien nodig) nieuwe dimensies opgesteld of items verwijderd. Vervolgens zijn regressie analyses gedaan tussen de constructen en onderlinge dimensies op basis van de theoretische verwachtingen (figuur 2). Tenslotte zijn de resultaten weergegeven en geïnterpreteerd.

Persoonlijkheid en divergente validiteit

Uit een de factoranalyse in tabel 1 is af te lezen dat vier van de theoretische dimensies als paren (relatief) hoog scoren op de eigen dimensies. Volgens de eerder besproken literatuur zouden deze dimensies, op aangenaamheid na, positief moeten correleren met narcisme zodat geverifieerd kan worden of daadwerkelijk narcisme is gemeten. Emotionele stabiliteit kwam niet sterk naar voren uit de factoranalyse en is daarom niet verder meegenomen.

Tabell. Patronen Matrix voor een Principale Componenten Analyse met Directe Oblimin rotatie.

Items	1	2	3	4	Communaliteiten
Ik ben een extravert en enthousiast persoon	-,799	,149	,150	,361	,744
Over het algemeen gedraag ik mij rustig en gereserveerd	-,775	,071	-,027	-,042	,629
Als persoon ben ik kalm en emotioneel stabiel	,557	,339	,245	,259	,644
Ik sta open voor nieuwe ervaringen en ga complexiteit niet uit de weg	-,014	,769	,006	,115	,640
Ik ben erg kritisch en ga ruzies niet uit de weg	,176	-,761	-,033	,425	,705
Ik ben niet creatief en houdt mij graag vast aan gewoonten	,134	,500	-,277	,401	,564
Ik heb veel zelfdiscipline en ben betrouwbaar	-,193	,016	,845	-,013	,707
Ik ben slordig en ongeorganiseerd	,179	-,047	,763	-,041	,652
Ik ben een aardig en warm persoon	-,189	-,029	-,068	,807	,635
Ik ben onrustig en snel aangebrand	,369	,024	,307	,563	,666

De resultaten van aangenaamheid, extraversie en openheid bevestigen de verwachte correlatie met narcisme (tabel 2). Dit versterkt het vermoeden dat narcisme daadwerkelijk is gemeten.

Tabel 2. Pearson correlatie van Big Five persoonlijkheden met narcisme

	Aangenaamheid	Extraversie	Openheid
Narcisme	-,141*	,409*	,290*

*. Significant bij 0,1 (tweezijdig)

Voor narcisme en PSM verschilden de gemiddelde scores binnen geslacht en leeftijdsgroepen niet significant bij $p < 0,1$. Managers scoorden ook geen significant hoger gemiddelde dan mensen in andere functies. Overigens bleek ook geen significant verschil in gemiddelden aanwezig tussen de verschillende organisaties.

PSM

Het construct PSM bleek redelijk betrouwbaar ($\alpha = 0,65$). Na een factoranalyse konden drie componenten worden onderscheiden en konden twee items niet worden gebruikt voor de afzonderlijke dimensies omdat de component waar zij onder vielen niet aansloot bij de theorie of logisch was te verklaren. In tabel 3 zijn de volgende dimensies af te lezen: 1. betrokken bij publieke belangen ($\alpha = 0,67$), 2. aangetrokken tot beleid en politiek ($\alpha = 0,56$) en 3. compassie. Hierbij laadde de zelfopoffering-vraag op de dimensie betrokken bij publieke belangen en gezien de overeenkomst in vraagstelling is deze hieraan toegevoegd. Hierdoor is de losstaande dimensie zelfopoffering verder niet gebruikt.

Tabel 3. Patronen Matrix voor een Principale Componenten Analyse met Directe Oblimin rotatie.

Items	1	2	3	Communaliteiten
Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de publieke zaak te leveren	,755	,001	,144	,565
Ik zie het dienen van de publieke zaak als mijn plicht	,722	-,129	-,113	,528
Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid	,678	,240	,110	,592
Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren dan om persoonlijk succes te hebben	,677	-,100	-,026	,442
Politiek is een vies woord (rev)	-,137	,817	-,090	,628
Ik heb geen interesse in het doen en laten van politici (rev)	,053	,697	-,023	,506
Het feit dat er bij de ontwikkeling van overheidsbeleid zoveel compromissen moeten worden gesloten, spreekt me niet aan (rev)	-,046	,610	,339	,506
Werknemers in de publieke sector moeten altijd de publieke zaak dienen, ook als ik daar zelf nadeel van ondervind	,285	,327	-,152	,260
Ik kan weinig begrip opbrengen voor minderbedeelden die zelf geen stappen ondernemen om hun omstandigheden te verbeteren (rev)	,220	,124	,794	,678
Ik zet me belangeloos in voor de samenleving	,281	,206	-,578	,508

Narcisme

De betrouwbaarheid van het construct narcisme was relatief hoog ($\alpha = 0,74$). Een factoranalyse liet zien dat er sprake was van zes dimensies. Echter, omdat binnen bijzondere rechten en exploitatie sprake was van zowel positieve als negatieve ladingen konden deze niet verder gebruikt worden. Superioriteit viel af doordat de items niet consistent op een eigen dimensie laadden. Na verwijdering bleven componenten over waarmee drie van de theoretische dimensies zich onderscheiden (nummering refereert naar tabel 4): 1. exhibitionisme ($\alpha = 0,65$), 3. zelfgenoegzaamheid ($\alpha = 0,63$) en 4. autoriteit ($\alpha = 0,49$).

Tabel 4. Patronen Matrix voor een Principale Componenten Analyse met Directe Oblimin rotatie.

Items	1	2	3	4	5	6	Communaliteiten
Ik grijp vaak de kans om over mijzelf op te scheppen	,833	-,073	-,079	,002	-,218	-,133	,710
Ik vind het belangrijk om in het middelpunt te staan	,615	-,069	-,085	-,426	,099	,061	,655
Ik wil erg graag in het middelpunt van aandacht staan	,545	-,390	-,188	-,155	,218	,215	,646
Ik vind mijzelf een bijzonder persoon	,541	,285	,494	,172	,138	-,027	,713
Ik ben assertief	,128	-,635	,194	-,105	,013	-,037	,552
Ik verwacht veel van andere mensen	,214	-,583	,134	,021	,020	-,441	,579
Ik verwacht dat ik het respect krijg dat ik verdien	,189	,575	,180	-,051	-,252	-,110	,502
Ik weet dat ik mijn werk goed doe omdat mensen in mijn omgeving altijd aangeven dat het zo is	,070	-,551	,267	,127	-,001	,313	,563
Ik ben meer capabel dan veel andere mensen	-,034	,020	,769	-,088	-,016	-,012	,603
Ik ben zeker van een succesvolle toekomst	-,187	-,139	,660	-,075	,144	-,024	,524
Ik weet altijd precies wat ik doe	,006	-,311	,548	-,245	-,213	,109	,589
Mensen erkennen mijn autoriteit te allen tijde	-,138	-,122	,210	-,673	-,105	,071	,575
Ik heb graag gezag over andere mensen	,253	,223	,037	-,639	-,022	-,124	,568
Ik zie mezelf als een goed leider	,005	,025	,022	-,582	,523	,027	,641
Ik kan iedereen datgene laten geloven dat ik ze wil laten geloven	-,157	-,152	-,017	,004	,765	-,092	,631
Ik ben een bijzonder persoon	,415	,106	,324	,222	,529	,142	,708
Het is gemakkelijk voor mij om andere mensen te manipuleren	,255	,022	,294	-,068	,152	-,641	,657
Iedereen vindt het leuk om mijn verhalen aan te horen	,187	-,021	,208	-,041	,042	,586	,452

Gemiddelde scores

De respondenten scoorden gemiddeld een PSM-score van 3,45. Dit is iets lager dan het gemiddelde van 3,56 dat Steijn & Leisink (2009) hebben gemeten in Nederland met dezelfde vragenlijst. De gemiddelde score voor narcisme was 2,71. Bij de originele NPI-16 was dit 0,35 (twee keuzemogelijkheden). Vanwege het grote verschil in keuzemogelijkheden is dit niet te vergelijken met de Likertschaal (vijf keuzemogelijkheden) die in dit onderzoek is gebruikt.

Om te onderzoeken of er een verschil in functie, leeftijd, geslacht of organisatie aanwezig was, zijn per dimensie de gemiddelde scores vergeleken met gebruik van Tukey's post hoc test. Hieruit bleek dat binnen leeftijd en organisatie geen significante verschillen aanwezig waren. Wel bleek een significant verschil aanwezig op de dimensie autoriteit. In vergelijking tot mensen met een uitvoerende functie, scoorden degenen met een managementfunctie ,67 hoger (SD = ,17) en zij met een strategische functie ,33 hoger (SD = ,12). Tot slot verschilden mannen en vrouwen alleen significant op hun mate van exhibitionisme waarbij mannen ,28 (SD = ,15) hoger scoorden dan vrouwen.

Regressie

Bij alle significante relaties zijn diagrammen tussen gestandaardiseerde residuen en gestandaardiseerde voorspelde waarden geïnspecteerd en bleek dat er sprake was van homoscedasticiteit. Inspectie van normale waarschijnlijkheidsplots liet zien dat er sprake was van normale verdelingen. In een aantal gevallen vielen één of meer extreme waarden op. Er is echter voor gekozen deze te behouden. Er was sprake van onafhankelijkheid van residuen, gemeten met gebruik

van Durbin-Watson, varieerde dit bij significante relaties tussen 1,771 tot 2,029. Tot slot was bij de multi-pele regressie analyses geen sprake van multicollineariteit doordat de variabelen gecentreerd zijn.

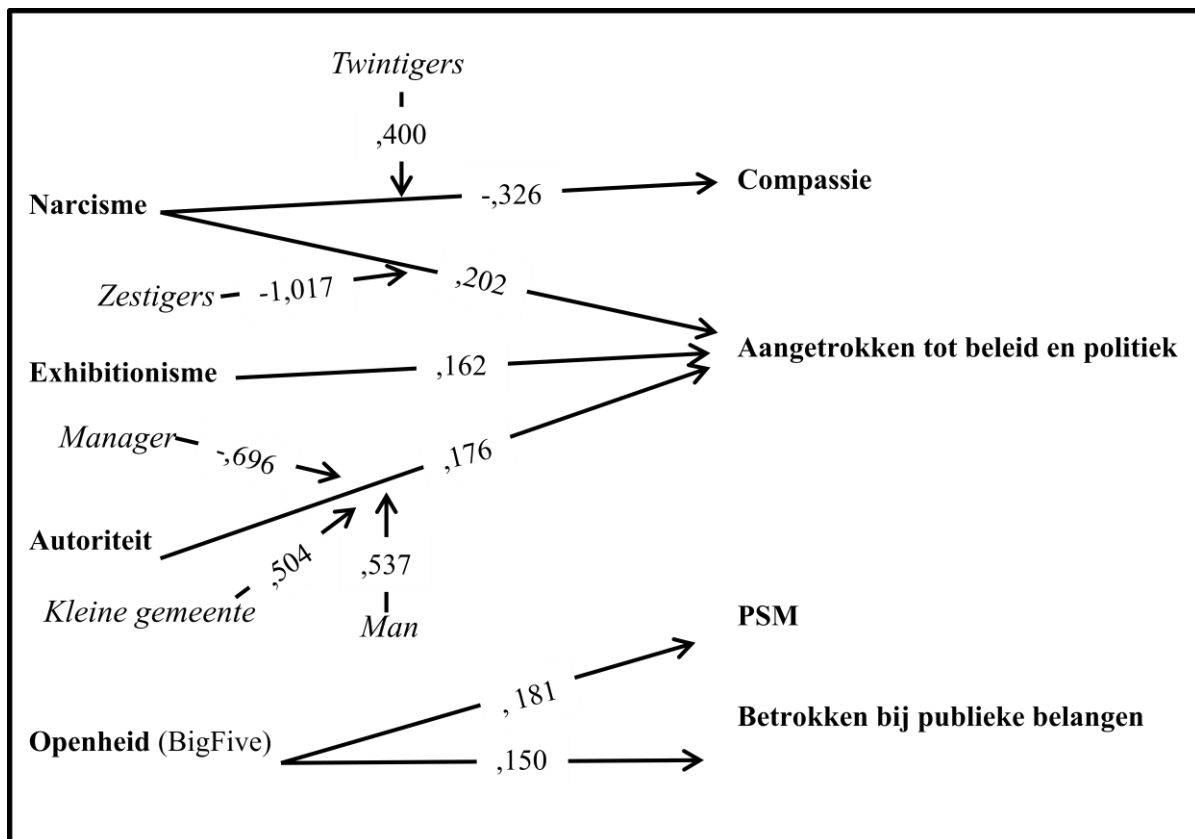
In tabel 5 zijn dikgedrukt de dimensies te zien waartussen sprake was van een verband en cursief de interactie variabelen die de gevonden relatie beïnvloedden. Tussen narcisme en PSM als geheel was geen verband te vinden. De hoogte van de B tabel 5 geeft de richting en sterkte aan van de gevonden verbanden tussen de variabelen.

Tabel 5. Gevonden relaties tussen de aanwezige narcisme- en PSM-dimensies.

Variabelen	PSM		Betrokken bij publieke belangen		Aangetrokken tot beleid en politiek		Compassie	
	R ²	B	R ²	B	R ²	B	R ²	B
Narcisme					1,7%	,202*	1,8%	-,326*
<i>Leeftijd (20-29)</i>							4,6%	,400*
<i>Leeftijd (60-69)</i>					4,2%	-1,143*		
Autoriteit					3,3%	,176*		
<i>Organisatie(Kleine gemeente)</i>					5,3%	,504		
<i>Geslacht (Man)</i>					6%	,537		
<i>Functie (Manager)</i>					6,5%	-,696*		
Exhibitionisme					2,8%	,162*		
Openheid (BigFive)	6,5%	,181*	2,2%	,150*				

*. Significant bij $p < 0,1$. Lege cel = niet significant effect. Interactievariabelen zijn schuingedrukt.

Uit de resultaten blijkt op het eerste gezicht dat bepaalde theoretische verwachtingen hun weerklink vonden terwijl andere niet significant aanwezig waren. Bovendien zijn enkele verbanden zichtbaar geworden die van te voren niet verwacht werden.



Figuur 4. Aanwezige relaties volgens de resultaten van uitgevoerde regressieanalyses.

Resultaten

De gevonden relaties bevestigen de verwachting dat aangetrokken tot beleid en politiek positief beïnvloed zou worden door narcisme en compassie negatief zou worden beïnvloed. De daling in compassie past bij de veronderstelling dat narcisten minder empathisch zijn.

Resultaten tussen dimensies van narcisme en PSM

De gevonden relaties tussen exhibitionisme en autoriteit met aangetrokken tot beleid en politiek werden verwacht en zijn te verklaren aan de hand van de theoretische samenvoeging in hoofdstuk 2. Het hebben van meer exhibitionisme en autoriteit betekent in deze steekproef een sterkere aantrekkingskracht tot beleid en politiek. In beide gevallen kan het reden zijn voor een individu om zich aangetrokken te voelen tot beleid en politiek omdat succes als beleidsmaker niet alleen bewondering maar ook invloed op anderen kan betekenen. In de conclusie zal meer aandacht worden gegeven aan de gevonden relaties en de effecten van de interactievariabelen.

Openheid

Er is een positieve relatie gevonden tussen zowel openheid en PSM als openheid en betrokkenheid bij publieke belangen. Dit betekent dat medewerkers die zich meer openstellen voor nieuwe situaties, een hogere mate van PSM hebben. Dit is een relevante bevinding omdat sinds de opkomst van New Public Governance interorganisatorische samenwerking een vitale component is geworden binnen het publieke domein. Dit heeft onder andere geleid tot een verschuiving van een gecentraliseerd, hiërarchisch bestuur tot een opener publiek landschap (Osborne, 2010). Een open houding van ambtenaren sluit hierop aan. Deze resultaten geven aan dat een open houding de mate van PSM bevordert en bovendien aansluit bij de huidige tijd.

5. Methodologische discussie en beperkingen

Hoewel in dit onderzoek zorgvuldig gebruik is gemaakt van bestaande literatuur en de onderzoeksmethoden uitvoerig zijn doordacht, zijn er verschillende methodologische punten die besproken moeten worden om meer uit toekomstig onderzoek te halen.

Verder onderzoek naar narcisme onder ambtenaren met een grotere steekproef is van belang om te bepalen of in andere gevallen ook geen sprake is van een significante relatie tussen narcisme en PSM, en om beter inzicht te verkrijgen in de relaties tussen de dimensies van beide concepten. Hierbij wordt aangeraden om kwalitatief onderzoek te verrichten naar de gevonden relaties om duidelijkheid te verkrijgen over mogelijke verklaringen.

Daarnaast zou meer duidelijkheid over de rol van de PSM-dimensie zelfopoffering binnen de Nederlandse context moeten worden geschept. Hierbij zouden meer items van de dimensie kunnen worden gebruikt om te onderzoeken welke valide zijn in Nederlandse steekproeven. Vooral in combinatie met narcisme is deze dimensie van belang. Theoretisch gezien kan het namelijk niet anders dan negatief samenhangen met narcisme. Deze relatie kon niet uit de data worden gehaald omdat zelfopoffering niet op een onafhankelijke component laadde in de factoranalyse. Dit bevestigt de eerdere verwachtingen over de beperkte rol van zelfopoffering binnen de Nederlandse context en dat voor Nederlandse ambtenaren zelfopoffering voornamelijk valt onder betrokkenheid bij publieke belangen (Vandenabeele, 2005)

Verder staat de validiteit van de vragenlijsten enigszins ter discussie omdat veel van de verwachte verschillen in gemiddelden niet significant konden worden aangetoond. Dit zou overigens ook kunnen komen doordat de steekproef relatief klein was.

Voor de validiteit van de gebruikte vragen voor narcisme moet ter discussie worden gesteld. Binnen twee van de zes dimensies was immers sprake van tegengestelde antwoorden van de

respondenten. Dit zou kunnen betekenen dat dit meetinstrument binnen de steekproef op die dimensies niet voldoende functioneerde. In vervolgonderzoek naar narcisme onder ambtenaren moet wellicht overwogen worden andere vragenlijsten te gebruiken of toch te kiezen voor de *forced-choice* methode. Hierdoor kan de respondent zijn antwoord niet in het midden laten.

Door de tegengestelde antwoorden binnen twee narcisme dimensies, zijn deze verwijderd. De resultaten van de factoranalyse lieten duidelijk zien dat de dimensies interne tegenstellingen hadden. Om geen risico te nemen in de analyse, zijn deze dimensies niet gebruikt. Dat geldt ook voor superioriteit (narcisme) en emotionele stabiliteit (BigFive-vragenlijst). De items binnen deze dimensies laadden zo inconsistent op verschillende andere dimensies dat het onverantwoord leek om ze als onafhankelijke dimensies te zien. Omdat deze items bij andere dimensies toevoegen de waarde van de andere dimensies zou aantasten, zijn de items van superioriteit alleen gebruikt om het gehele construct narcisme te meten. Het gehele BigFive-construct was in dit onderzoek niet nodig en daarom is emotionele stabiliteit verder buiten beschouwing gelaten. In vervolgonderzoek kan dit worden meegenomen bij de selectie van te gebruiken items.

De BigFive-vragenlijst werd voornamelijk gebruikt om te verhullen dat het onderzoek over narcisme ging. Uit persoonlijke reacties van verschillende respondenten bleek dat dit gelukt was. Bovendien leidde het gebruik van deze lijst tot inzicht in de relatie tussen openheid en PSM.

Verder moeten de volgende kenmerken van de populaties worden meegewogen: er waren meer vrouwen (60%) dan mannen aanwezig; er waren meer strategische functies bij de gemeenten doordat hier ook beleidsambtenaren en beleidsadviseurs onder vielen en bij het Rijk sprake was van een uitvoerende afdeling waardoor er minder sprake was van strategisch personeel; er waren per organisatie inhoudelijke verschillen in functies.

Over het probleem dat narcisme oplevert bij onderzoek waarin zelfperceptie een rol speelt, kan voorzichtig een uitspraak worden gedaan met de resultaten van dit onderzoek. Er is een significante relatie gevonden tussen narcisme en twee PSM-dimensies. Hoewel nader onderzoek zeker van belang is, kan met de gevonden relaties uit de gebruikte data geconcludeerd worden dat narcisme een rol speelt bij de vorming van de PSM-score. Bij onderzoek naar zelfperceptie en PSM zal hiermee rekening moeten worden gehouden.

6. Conclusie

Aan de hand van de resultaten kan de vraag van dit onderzoek beantwoord worden en geconcludeerd worden dat binnen de onderzochte steekproeven bepaalde significante relaties aanwezig zijn tussen narcisme (en twee onderliggende dimensies) met PSM en zijn dimensies.

Narcisme zorgt volgens dit onderzoek voor meer aantrekking tot beleid en politiek, maar daarentegen voor minder compassie. Het valt op dat bij jongere ambtenaren sprake is van een positief effect op de relatie met compassie en dat onder oudere ambtenaren een negatief effect heerst op de relatie met aantrekking tot beleid en politiek. Het effect bij de jongeren zou verklaard kunnen worden door een bevinding van Desmarais & Gamassou (2014) waaruit blijkt dat compassie hoger is onder lagere ambtenaren omdat zij dichter op de burger zitten en lager bij hogere ambtenaren omdat zij met abstractere vormen van beleid werken. Er van uitgaande dat medewerkers onder de dertig lagere functies hebben dan hun oudere collega's, zou dit een verklaring kunnen zijn. Hierbij zou bovendien de narcistische drang naar 'wereldverandering' en beïnvloeding van anderen worden gestimuleerd doordat de ambtenaar direct resultaat ziet van zijn acties op het leven van anderen. Dat aantrekking tot beleid en politiek daalt bij oudere narcistische ambtenaren sluit mogelijk aan bij de bevindingen van Moynihan & Pandey (2007) waaruit blijkt dat een langer werkverband bij de organisatie leidt tot een daling in PSM en aantrekking tot beleid en politiek. Dit verband zou verklaard kunnen worden door de aanname dat werknemers de bureaucratie ervaren als een web van regels met de eis tot veelvuldige rapportage van handelingen. Hoe langer zij hierin werken, hoe meer werknemers de ineffectiviteit

(indien aanwezig) van de organisatie zullen percipiëren waardoor vormen van frustratie, teleurstelling en cynisme ontstaan (Romzek & Hendricks, 1982). Bovendien is van narcisten bekend dat zij niet op hun plek zijn in starre organisaties waarin zij weinig impact kunnen hebben (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

De autoritaire en/of exhibitionistische persoonlijkheid zorgt voor meer aantrekkingskracht tot beleid en politiek. Dit effect is sterker bij mannen en medewerkers in de steekproef uit de kleine gemeente. Opmerkelijk is dat dit effect wordt verminderd wanneer iemand een managementfunctie heeft, terwijl deze groep gemiddeld het hoogst scoorde op autoriteit. Een mogelijke verklaring zou kunnen liggen bij de effecten van politiek op het werk van publieke managers. Rainey (2009) beschrijft dat de autoritaire ruimte van publieke managers niet alleen beperkt wordt door beleidsmakers maar ook door belangengroepen en mensen uit andere organisaties. Dit zou kunnen verklaren waarom managers die zichzelf meer zien als autoriteit en dit ook graag willen zijn, moeite hebben met de inperking hiervan door politieke invloeden. Uiteindelijk zullen deze managers hierdoor mogelijk minder aangetrokken zijn tot beleid en politiek. Andere medewerkers die hoog scoren op autoriteit zouden hier mogelijk geen last van hebben omdat ze in hun dagelijkse werkzaamheden minder of geen politieke invloeden op hun autoritaire ruimte ervaren. Zo doorbereideneerd zou het positieve effect binnen de kleine gemeente mogelijk te verklaren zijn vanuit het idee dat binnen deze organisatie meer ruimte is voor (autoritaire) medewerkers om hun eigen weg te volgen.

Met resultaten van dit onderzoek op het gebied van narcisme zou voorzichtig geconcludeerd kunnen worden dat narcisme een rol kan spelen in de mate van PSM van een individu. Hierbij mag niet vergeten worden dat andere verwachte relaties niet significant waren en dat narcisme nog geen 2% van de spreiding van PSM verklaarde. Wel is duidelijk dat een persoonlijkheid gericht op eigenbelang (narcisme) een positieve impact heeft op iemands aantrekking tot beleid en politiek. Het gevoel belangrijk te zijn en bewondering te verkrijgen sluit aan bij de rationele motieven achter PSM (Perry & Wise, 1990). Dat er alleen een positieve relatie is te zien tussen narcisme en de aantrekking tot beleid en politiek, laat bovendien zien dat deze achterliggende veronderstellingen van Perry & Wise accuraat waren. De negatieve relatie tussen narcisme en compassie maakt duidelijk dat ratio en gevoel niet samengaan bij narcistische ambtenaren. De spanning tussen eigenbelang en publiek belang onder ambtenaren kan daarmee volgens dit onderzoek bevestigd worden. Wel rijst nog steeds de vraag of instrumentele motivatie (voortkomend uit eigenbelang) daadwerkelijk losstaat van PSM. Als PSM deels gegrond is op eigenbelang en rationaliteit, dan ligt het niet ver af van de instrumentele motivatie om voor de publieke sector te gaan werken.

De gevonden relaties en de mogelijke verklaringen hiervoor zouden ook de frustratie van ambtenaren kunnen verklaren die uit het POMO-onderzoek uit 2014 bleek. Het gevoel weinig impact te hebben en weinig aandacht te krijgen voor het persoonlijk welzijn kan te maken hebben met de frictie die oudere ambtenaren en managers voelen wanneer zij sterkere gevoelens van narcisme en een drang naar autoriteit hebben. Bovendien sluit het aan bij de stelling van Taylor (2013) dat tevredenheid daalt wanneer ambtenaren met een hoge PSM geen impact kunnen hebben op de samenleving. Inspelen op narcisme en PSM kan daarmee van belang zijn in deze situatie.

Vanwege de lagere werktevredenheid onder rijks- en gemeenteambtenaren staat voor de betrokken overheidslagen de opgave centraal om hun personeelsbeleid te verbeteren. Hierbij is narcisme een eigenschap die niet uit het oog kan worden verloren omdat een toename hiervan voor meer aantrekking tot beleid en politiek zorgt en minder compassie. Bovendien speelt mee dat Westerse samenlevingen steeds narcistischer worden (Twenge, 2008). Aan de hand van deze bevindingen zijn twee punten aangekaart waarop zou kunnen worden ingezet. Ten eerste kan op een toename in de drang naar autoriteit en bewondering (exhibitionisme) worden ingespeeld door ambtenaren meer verantwoordelijkheden te geven en successen zichtbaar te waarderen en te belonen. Vooral voor oudere (narcistische) ambtenaren zou meer aandacht moeten zijn wanneer zij zich minder

aangetrokken gaan voelen richting beleid en politiek en teleurstelling in hun werk opbouwen. Juist omdat oudere werknemers aan het eind van hun carrière het belangrijk vinden een blijvende bijdrage te leveren aan de samenleving (Leisink & Steijn, 2009), valt hier een wereld te winnen. Immers, het geven van meer verantwoordelijkheid biedt ruimte tot meer impact op de samenleving, waarmee de tevredenheid onder medewerkers met een hogere PSM-score gewaarborgd wordt (Taylor, 2013). Ten tweede mag de negatieve relatie met compassie niet vergeten te worden en zou bij de invulling van functies (vooral in het sociale domein) gelet mogen worden op de mate van narcisme.

Literatuurlijst

- Akers, M.D., Giacominio, D.E. & Weber, J. (2014). Narcissism in Public Accounting Firms. *Accounting and Finance Research*, 3(3), 170-178.
- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, fifth edition (DSM-V)*. Washington, DC: American Psychiatric Association.
- Ames, D.R., Rose, P & Anderson, C.P. (2006) The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality* 40, 440–450.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence From the Federal Sector. *American Review Of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.
- Braam, A. van (1956). *Ambtenaren en Bureaucratie in Nederland*. s'Gravenhage: Excelsior.
- Brewer, G. (2008). Employee and Organizational Performance, in Perry, J.L. & Hondeghem, A. (red.) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, 136–56. Oxford: Oxford University Press.
- Brewer, G.A. & Selden, S.C. (1998). Whistleblowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3, 413-439.
- Bright, L. (2005). Public Employees With High Levels of Public Service Motivation. *Review Of Public Personnel Administration*, 25(2), 138-154.
- Brummelman, E. (2016). Narcistische Kinderen. *De Psycholoog*, 1, 10-19.
- Cain, N.M. Pincus, A.L., & Ansell, E.B. (2008) Narcissism at the crossroads: Phenotypic description of pathological narcissism across clinical theory, social/personality psychology, and psychiatric diagnosis. *Clinical Psychology Review*, 28, 638–656.
- Campbell, W.K., Goodie, A.S. & Foster, J.D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), 297-311.
- Campbell, W.K., Reeder, G.D., Sedikides, C. & Elliot, A.J. (2000). Narcissism and Comparative Self-Enhancement Strategies. *Journal of Research in Personality*, 34(3), 329-347.
- Coursey, D.H. & Pandey, S.K. (2007). Public Service Motivation Measurement. Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. *Administration & Society*, 39(5), 547-568.
- DeHart-Davis, L., Marlowe, J. & Pandey, S.K. (2006). Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 66(6), 873-887.
- Desmarais, C. & Gamassou, C.E. (2014). All motivated by public service? The links between hierarchical position and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 131-150.
- Downs, A. (1957). *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper & Row Publishers.

- Emmons, R. A. (1984). Factor analysis and construct validity of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 48, 291–300.
- Ettema, J.H.M., & Zondag, H.J. (2002). De Nederlandse Narcisme Schaal (NNS). Psychodiagnostisch gereedschap. *De Psycholoog*, 37, 250-255)
- Freud, S. (1905). Drei Abhandlungen zur Sexualtheorie, in *Studienausgabe V*, 43-145. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Friedman, J. N. W., Oltmanns, T. F., Gleason, M. E. J., & Turkheimer, E. (2006). Mixed impressions: Reactions of strangers to people with pathological personality traits. *Journal of Research in Personality*, 40, 395–410.
- Gabris, G.T. & Simo, G. (1995). Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions. *Public Personnel Management*, 24(1), 33-51.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23, 1–37.
- Gosling, S.D., Rentfrow, P.J. & Swann, W.B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504–528.
- Hendin, H.M. & Cheek, J.M. (1997). Assessing hypersensitive narcissism: a reexamination of Murray's narcissism scale. *Journal of Research in Personality*, 31, 588-599.
- Hondeghem, A. (1990). *De loopbaan van de ambtenaar: tussen droom en werkelijkheid*. Leuven: VCOB.
- Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 75 (6), 829-841.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 762–776.
- Kelman, S. (1987). Public Choice and Public Spirit. *The Public Interest*, 87, 80-94.
- Kernberg, O. (1967). Borderline Personality Organization. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 15(3), 641-685.
- Kets de Vries, M.F.R. (1995). *Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and Their Leaders*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Kjeldsen, A.M. & Jacobsen, C.B. (2013). Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899-926.
- Kjeldsen, A.M. (2014). Dynamics of Public Service Motivation: Attraction–Selection and

- Socialization in the Production and Regulation of Social Services. *Public Administration Review*, 74 (1), 101-112.
- Kohut, H. (1966). Forms and Transformations of Narcissism. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 14(2), 243-272.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 69-77.
- Miller, J.D., Gaughan, E.T., Pryor, L.R., Kamen, C. & Campbell, W.K. (2009). Is research using the narcissistic personality inventory relevant for understanding narcissistic personality disorder? *Journal of Research in Personality*, 43, 482-488.
- Moerkamp, J. (2015). *Ambtenaren negatief over zichzelf en hun baas*. Geraadpleegd op 26 april 2016 via <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/ambtenaren-negatief-over-zichzelf-en-hun-baas.9460716.lynkx>
- Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2007). The role of organizations in fostering PSM. *Public Administration Review*, 1, 40-53.
- Naff, K.C. & Crum, J. (1999). Working for America: does PSM make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 4, 5-16.
- Oltmanns, T. F., Friedman, J. N. W., Fiedler, E. R., & Turkheimer, E. (2004). Perceptions of people with personality disorders based on thin slices of behaviors. *Journal of Research in Personality*, 38, 216-229.
- Osborne, S.P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Londen: Routledge.
- Osgood, C.E. (1975). *The measurement of meaning*. Urbana: University of Illinois Press.
- Pandey, S.K. & Stazyk, E.C. (2008). Antecedents and correlates of PSM, in Perry, J.L. & Hondeghem, A. (red.), *Motivation in public management. The call of public service*, 101-117. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J.L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1, 5-22.
- Perry, J.L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J.L. (2000). Bringing society in: toward a theory of PSM. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 471-488.
- Perry, J. L. & Porter, L.W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public

- Organizations. *The Academy of Management Review*, 7(1), 89–98.
- Perry, J. L., & Rainey, H. G.. (1988). The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *The Academy of Management Review*, 13(2), 182–201.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management : The call of public service*. Oxford: Oxford University Press.
- Post, J. M. (1993). Current concepts of the narcissistic personality: Implications for political psychology. *Political Psychology*, 14, 99–121.
- Niskanen, W.A. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago: Aldine Atherton.
- Raaij, W.F. van, H. Vinken, L.P.M. van Dun (2002), *Het imago van de Publieke Sector als Werkgever*. Tilburg: OSA.
- Rainey, H.G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Raskin, R.N. & Hall, C.S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, 45, 590.
- Raskin, R. & Terry, H. (1988). A Principal-Components Analysis of the Narcissistic Personality Inventory and Further Evidence of Its Construct Validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902.
- Romzek, B. & Hendricks, J.S. (1982). Organizational Commitment and Representative Bureaucracy: Can We Have It Both Ways? *American Political Science Review*, 76(1), 75-82 .
- Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23(4), 57–71.
- Steijn, B. (2006a). Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie. *Bestuurswetenschappen*, 6, 444-466.
- Steijn, B. (2006b). Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie [Oratie]. Geraadpleegd via http://repub.eur.nl/pub/8030/Oratie_Steijn_lpdf.pdf
- Steijn, B. & Leisink, P. (2009). Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland. *Bestuurswetenschappen*, 1, 10-28.
- Taylor, J. (2013). Public Service Motivation, Relational Job Design, and Job Satisfaction in Local Government. *Public Administration*, 92(4), 902-918.
- Twenge, J.M., Konrath, S., Forster, J.D., Campbell, K.W. & Bushman, B.J. (2008). Egos Inflating Over Time: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality*, 76(4), 875-901.

- Van der Meer, F.M. & Roborgh, R.L. (1993). *Ambtenaren in Nederland. Omvang, bureaucratisering en representativiteit van het ambtelijk apparaat*. Alphen a/d Rijn: Samson.
- Van Raaij, W.F., Vinken, H. & van Dun, L.P.M. (2002). *Het imago van de Publieke Sector als Werkgever*. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Vandenabeele, W., Hondeghem, A. & Steen, T. (2004). The civil service as an employer of choice in Belgium: How work orientations influence the attractiveness of public employment. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 319-333.
- Vandenabeele, W. (2005). Public Service Motivation binnen de Nederlandse rijksoverheid, in: Van de Brink, G., Jansen, T. & Pessers, D. (red.), *Beroepszeer: waarom Nederland niet goed Werkt*, 259-270. Amsterdam: Boom.
- Vandenabeele W. (2007). Towards a theory of public service motivation: an institutional approach. *Public Management Review*, 4, 545-556.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Wright, B.E., Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
- Wink, P. (1991). Two Faces of Narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 590-597.

Bijlagen

Bijlage 1. Surveyvragen.

In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?

20-29; 30-39; 40-49; 50-59; 60-69; 70-79.

Wat is uw geslacht?

Man; vrouw.

Wat voor soort functie heeft u?

Uitvoerende functie; managementfunctie; strategische functie/beleids(advis)functie; politieke functie.

Bij de volgende vragen kunt u aangeven in hoeverre de stellingen op u van toepassing zijn.

Helemaal mee oneens; mee oneens; neutraal; mee eens; helemaal mee eens.

1. Politiek is een vies woord (omgedraaid)
2. Het feit dat er bij de ontwikkeling van overheidsbeleid zoveel compromissen moeten worden gesloten, spreekt me niet aan (omgedraaid)
3. Ik heb geen interesse in het doen en laten van politici (omgedraaid)
4. Ik zet me belangeloos in voor de samenleving
5. Werknemers in de publieke sector moeten altijd de publieke zaak dienen, ook als ik daar zelf nadeel van ondervind
6. Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de publieke zaak te leveren
7. Ik zie het dienen van de publieke zaak als mijn plicht
8. Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid
9. Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren dan om persoonlijk succes te hebben
10. Ik kan weinig begrip opbrengen voor minderbedeelden die zelf geen stappen ondernemen om hun omstandigheden te verbeteren (omgedraaid)

Bij de volgende vragen ziet u verschillende combinaties van persoonlijkheidseigenschappen die wel of niet van toepassing op u zijn. U kunt per combinatie aangeven in hoeverre u uzelf in deze herkent. Ook wanneer één van de twee eigenschappen sterker van toepassing is dan de andere, is het van belang dat u aangeeft in hoeverre de combinatie op u van toepassing is.

Helemaal mee oneens; mee oneens; neutraal; mee eens; helemaal mee eens.

1. Ik ben een extravert en enthousiast persoon
2. Over het algemeen gedraag ik mij rustig en gereserveerd
3. Ik ben erg kritisch en ga ruzies niet uit de weg
4. Ik ben een aardig en warm persoon
5. Ik heb veel zelfdiscipline en ben betrouwbaar
6. Ik ben slordig en ongeorganiseerd
7. Ik ben onrustig en snel aangebrand
8. Als persoon ben ik kalm en emotioneel stabiel
9. Ik sta open voor nieuwe ervaringen en ga complexiteit niet uit de weg
10. Ik ben niet creatief en houd mij graag vast aan gewoonten

Bij de volgende vragen kunt u aangeven in hoeverre de stellingen op u van toepassing zijn.

Tussen de bipolaire items stonden vijf keuzemogelijkheden.

1. Mensen erkennen mijn autoriteit te allen tijde
Het maakt mij vrij weinig uit of ik gezien wordt als een autoriteit
2. Ik vind het niet erg om opdrachten van anderen op te volgen
Ik heb graag gezag over andere mensen
3. Ik ben zeker van een succesvolle toekomst
Ik hoop dat ik succesvol zal zijn in wat ik doe

4. Ik ben weleens onzeker over wat ik aan het doen ben
Ik weet altijd precies wat ik doe
5. Ik ben meer capabel dan veel andere mensen
Ik kan nog veel leren van andere mensen
6. Ik vind het niet fijn als ik aan mezelf merk dat ik anderen manipuleer
Het is gemakkelijk voor mij om andere mensen te manipuleren
7. Iedereen vindt het leuk om mijn verhalen aan te horen
Ik vertel weleens een goed verhaal
8. Mensen geloven niet altijd wat ik ze vertel
Ik kan iedereen datgene laten geloven dat ik ze wil laten geloven
9. Ik weet dat ik mijn werk goed doe omdat mensen in mijn omgeving altijd aangeven dat het zo is
Als mensen mij complimenteren kan ik verlegen worden
10. Ik ben niet beter of slechter dan de meeste andere mensen
Ik vind mijzelf een bijzonder persoon
11. Ik grijp vaak de kans om over mijzelf op te scheppen
Ik probeer niet op te scheppen
12. Het is ongemakkelijk voor mij om in het middelpunt van aandacht te staan
Ik wil erg graag in het middelpunt van aandacht staan
13. Ik vind het belangrijk om in het middelpunt te staan
Ik vermeng mij het liefst met de groep
14. Meestal krijg ik het respect dat ik verdien
Ik verwacht dat ik het respect krijg dat ik verdien
15. Ik verwacht veel van andere mensen
Ik doe graag dingen voor anderen
16. Ik ben een bijzonder persoon
Ik ben niet veel anders dan andere mensen
17. Ik ben assertief
Ik zou willen dat ik assertiever was
18. Ik weet niet of ik een goed leider zou zijn
Ik zie mezelf als een goed leider