

# Ambtenaren zien idealen vervagen

Volgens promotieonderzoek van Margaretha Buurman

► Jonge ambtenaren geven eerder geld aan een goed doel dan jonge werknemers in het bedrijfsleven.

► Maar het idealisme houdt niet lang stand.

**DOORTOBIAS REIJNGOUD**  
ROTTERDAM. Werknemers die ervoor kiezen om bij de overheid te gaan werken, doen dat vaak uit idealistische motieven.

Ze willen maatschappelijk relevant werk doen, maar dat idealisme slijt met de jaren. Hoe langer iemand bij de overheid werkt, hoe minder idealistisch hij of zij wordt.

Dat blijkt uit een onderzoek waarop economie Margaretha Buurman (38) morgen promoveert aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). De economie onderzocht wat drieduizend werknemers bij de overheid en in het bedrijfsleven deden met een klein, eenmalig financieel extraatje.

Jonge ambtenaren die tevreden waren met hun salaris, kozen er relatief vaak voor om het geld te besteden aan

een goed doel, terwijl jonge werknemers in het bedrijfsleven er liever een staatslot voor kochten.

Dat beeld is precies andersom als het gaat om werknemers met een langere carrière.

**Hoe verklaart u deze verandering?**

„Uit mijn onderzoek blijkt dat ambtenaren die niet tevreden zijn over hun salaris, vaak vinden dat ze met hun werk al wel genoeg doen voor de maatschappij. Bijna zes op de tien ambtenaren vinden dat ze te weinig verdienen in relatie tot het werk dat ze doen. En dus zijn ze als gevolg daarvan minder snel geneigd om een extraatje aan een goed doel weg te geven.”

**Zijn jonge ambtenaren dan wel tevreden over hun salaris?**

„Het gaat om motivatie. Uit buitenlandse studies blijkt dat jonge mensen die ervoor kiezen om in de publieke sector te werken, dat vaak heel bewust doen. Het zijn mensen, die werk willen doen met een duidelijke maatschappelijke waarde. Het idealisme van jonge ambtenaren kan blijkbaar zo sterk zijn dat ze ook een eenmalig extraatje graag weggeven. „Maar dergelijk idealisme neemt dus in de loop van de tijd af. Er bestaat een Vlaams onderzoek waaruit blijkt dat de intrinsieke werkmotivatie bij ambtenaren in de loop van hun carrière afneemt. Ze worden steeds meer gemotiveerd door factoren als baanzekerheid.”

► Bijna zes op de tien ambtenaren vinden dat ze te weinig verdienen ◀

**Hoe komt dat?**

„Het zou teleurstelling kunnen zijn. Maar ook groeiende realiteitszin. Neem een uitkeringsconsulent bij de sociale dienst. Zo iemand gaat daar bijvoorbeeld werken om iets te doen voor mensen die het niet breed hebben. Daarbij toont hij zijn menselijke gezicht en is hij niet al te streng bij het beoordelen van zijn cliënten.

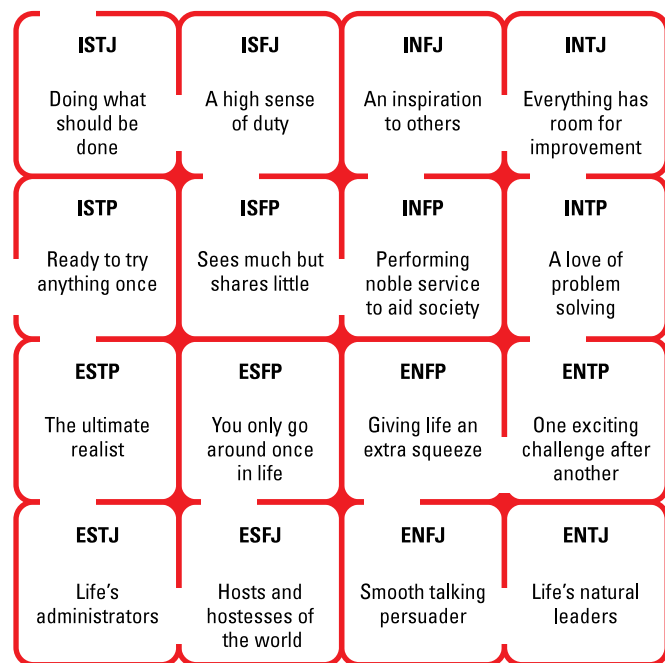
„Hij of zij tilt er bijvoorbeeld niet vreselijk zwaar aan wanneer een cliënt zich niet strikt houdt aan zijn sollicitatieplicht en hij gaat in dat geval niet direct over tot het instellen van sancties, zoals het korten van de uitkering. Maar na verloop van tijd ontdekt hij dat die cliënt een heel andere perceptie heeft van de werkelijkheid en juist vindt dat de consulent wel heel streng is. Die ontdekking kan demotiverend werken.”

**Hoe kan een manager of afdelingshoofd zijn mensen het beste motiveren?**

„Het helpt als je je mensen bewust belooft. Dat kan financieel, door ze af en toe iets extra's te geven. Maar het kan ook gewoon met een schouderklopje. Met dat soort middelen kan een baas een werknemer ook stimuleren om iets te doen wat hij uit zichzelf misschien niet snel oppakt. Zoals streng zijn bij het beoordelen van uitkeringsaanvragen.

„Maar daar zit ook een risico aan. Uit mijn onderzoek blijkt dat als je werknemers stimuleert om dingen te doen die ze uit zichzelf niet oppakken, ze hun werk minder leuk gaan vinden. Dat moet je dan weer compenseren met bijvoorbeeld een hoger salaris. Bovendien heb je de kans dat mensen op termijn gaan uitkijken naar een nieuwe baan.”

► **Ambtenarenblad re.Public deed verslag van het onderzoek.** Zie [www.republic.nl](http://www.republic.nl)



**De vier dimensies van de MBTI**

- Aan de hand van een vragenlijst in de Myers-Briggs Type Indicator wordt bepaald wat de vier kenmerken van je persoonlijkheidstype zijn. De combinatie van vier letters achter elkaar geeft aan welk type je bent:
- **S of N:** ben je praktisch en gericht op de korte termijn (Sensing) of de lange termijn (Intuition)?
- **T of F:** neem je besluiten met je verstand (Thinking) of met je gevoel (Feeling)?
- **E of I:** krijg je energie van mensen (Extravert) of door tijd voor jezelf (Introvert)?
- **J of P:** ben je planmatig (Judging) of flexibel (Perceiving)?



**De negen Enneagramtypen**

- Het Enneagram is een model voor persoonlijke ontwikkeling, organisatie-ontwikkeling en teambuilding.
- Meestal is één van de types dominant, een type dat door middel van de pijl met andere types wordt verbonden. Het omgekeerde is ook het geval: zo is de romanticus een tegenpool van de perfectionist, en voelt deze zich weer verbonden met de helper.
- Het Enneagram heeft als doel te verklaren waarom wij ons op een bepaalde manier gedragen, en wat onze kijk op de wereld is.

**De vier drijfveren in de V-cirkel**

- De V-cirkel verwijst naar de vier basisdrijfveren, die volgens psycholoog Monique Schouten elk mens heeft: Verleiding, Vermijding, Verslaving en Verdediging.
- Deze vier drijfveren cirkelen om de centrale V van Verlies. De V-cirkel toont de persoonlijke, favoriete strategie om met ervaringen van Verlies (lees: pijn en frustratie) om te gaan.
- „Zolang je je niet bewust bent van je persoonlijke V-cirkel, versterken de vier V's elkaar en houden ze elkaar onvermijdelijk in stand”, zo staat te lezen op de site van Schouten. „We draaien dan in kringetjes rond. Bewustwording van je V-cirkel leidt onmiddellijk tot het doorbreken van beperkende patronen en geeft je de kans regisseur te worden van je leven in plaats van slachtoffer van je persoonlijke drijfveren.”



## nrc carrière

direct in contact met topwerkgevers

[nrccarriere.nl](http://nrccarriere.nl) de vacaturesite voor hoogopgeleid Nederland

Op zoek naar een uitdagende baan?

Hieronder vind je een overzicht van de meest actuele vacatures voor hoogopgeleiden op

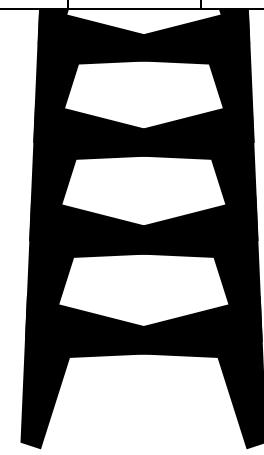
[nrccarriere.nl](http://nrccarriere.nl)

Gevonden worden door topwerkgevers?

Ga naar de site en laat je CV achter!

adviseurs/consultancy				
	Politie IJsselland	Onderzoeker (NIM-veiligheidsanalist)	Zwolle	3140
directie/management				
	St. Halt Nederland	Directeur	Leiden	3141
	Wageningen UR	Manager IMARES	Wageningen	3142
	Theatergezelschap Vis à Vis	Zakelijk leider / Cultureel ondernemer	Almere	4079038
gezondheidszorg				
	Bouman GGZ	Accountmanager		4075938
	De Archipel	Manager Zorg	Eindhoven	4075845
	Catharina-ziekenhuis	Manager HRM	Eindhoven	4065605
wetenschap				
	NWO Chemische & Exacte Wetenschappen	PhD's and postdocs	Landelijk	3143

Meer informatie over een vacature plaatsen? Neem contact op met de afdeling Sales via T 010 406 73 93 of [advertentie@nrc.nl](mailto:advertentie@nrc.nl). Of ga naar werkgevers op [nrccarriere.nl](http://nrccarriere.nl)



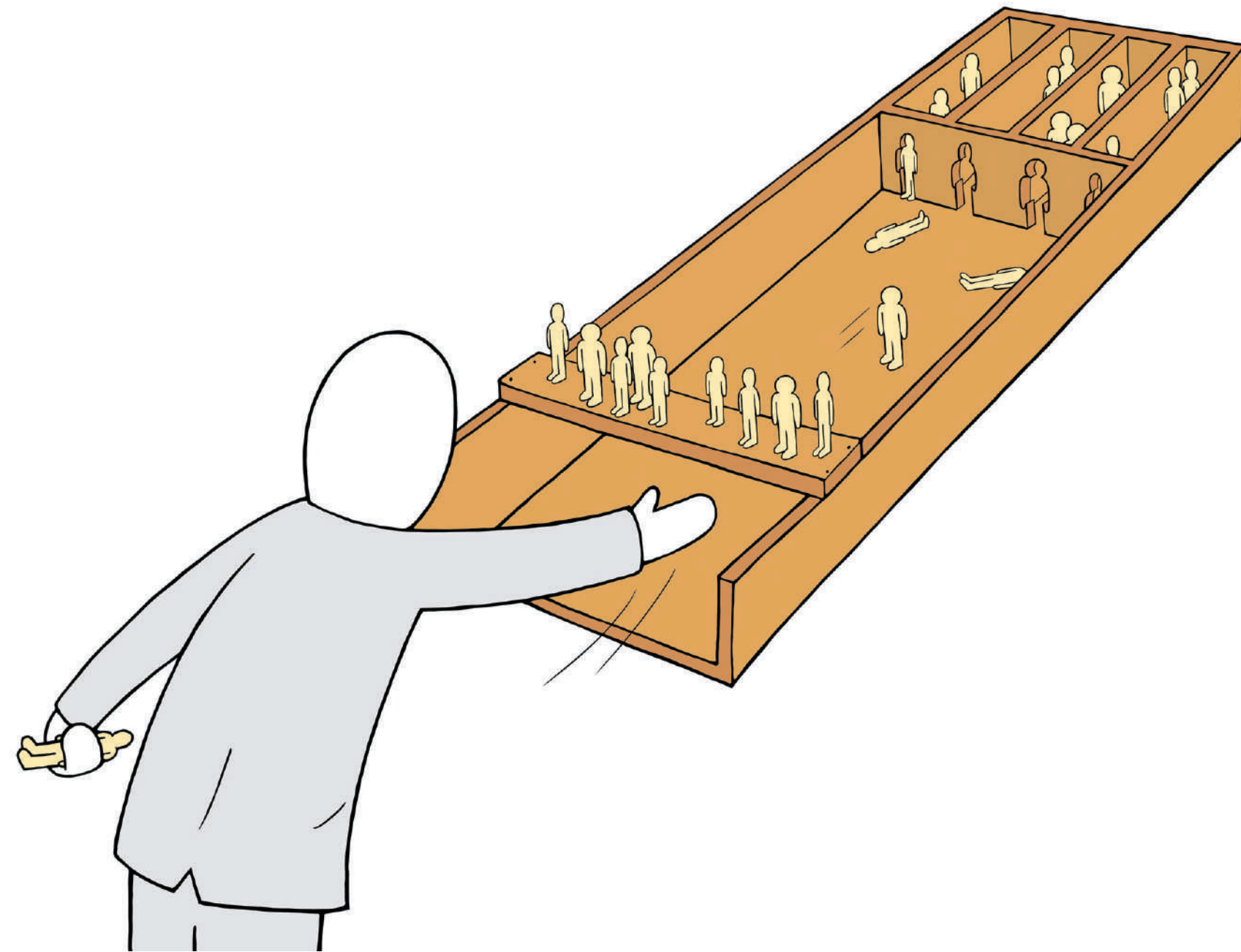
ik denk nrc

# Ben je een S

Persoonlijkheidstesten zijn

# of toch meer een N-type?

inmiddels meer regel dan uitzondering bij grote organisaties



Illustratie Tomas Schats

► Wie solliciteert bij een groot bedrijf of de overheid kan er niet omheen: het maken van een persoonlijkheidstest.

► Drie persoonlijkheidstesten op een rij.

**Door NELLEKE KOOPS**

ROTTERDAM. Bij grote bedrijven en bij de overheid is het inmiddels meer regel dan uitzondering: al in de eerste week krijg je een persoonlijkheidstest, waarna je de rest van je carrière door het leven gaat als een INTJ, of juist een ESFP.

Abraacadabra voor buitenstaanders, maar voor je baas en je collega's waardevolle informatie over hoe jij functioneert. Teams worden evenwichtig samengesteld uit mensen met verschillende profielen en iedereen weet van elkaar 'wat' hij is. Heb je geen zin in de zoveelste borrel, dan pak je als introvert persoon even een 'I'-momentje en snapt iedereen waarom je er niet bij bent.

Deze letters komen uit de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), de oudste en wereldwijd meest gebruikte persoonlijkheidstest, gebaseerd op de theorieën van psychiater Carl Jung. Het model werd tijdens de Tweede Wereldoorlog bedacht door Katharine Cook Briggs en haar dochter Isabel Briggs Myers. Zij waren ervan overtuigd dat vrouwen met kennis van hun persoonlijkheid beter in staat zouden zijn om in de oorlogsindustrie een passende baan te vinden en efficiënt te werken.

We zetten drie persoonlijkheidstesten op een rij.

**1 De MBTI onderscheidt vier dimensies die de basis vormen van je persoonlijkheid, elk met twee tegenpolen.** Je neemt bijvoorbeeld een besluit op je gevoel of met je verstand. In de praktijk zal je allebei wel eens doen, maar het gaat om je natuurlijke voorkeur. Die voorkeur is het resultaat van aanleg en ontwikkeling, waardoor kleine verschillen door de jaren heen mogelijk zijn. De voorkeur

worden aangeduid met een letter (zie kader). In totaal zijn er zestien combinaties mogelijk en bestaan er dus zestien verschillende typen.

De test wordt vooral door bedrijven gebruikt als onderdeel van een sollicitatieprocedure of om teams beter te laten samenwerken. Organisatiepsycholoog Marlies Brenters schreef vorig jaar het boek *De Carrière Code* om te laten zien hoe je met de kennis van je eigen MBTI-type meer plezier krijgt in je werk of op zoek kunt gaan naar de baan die het beste bij je past.

Brenters: „Veel andere tests geven wel inzicht in de persoonlijkheid, maar missen direct verband met het werk. De resultaten van de MBTI zijn heel concreet toe te passen.” Bijkomend voordeel is dat de test niet per

sonne wordt aangeduid met een letter (zie kader). In totaal zijn er zestien combinaties mogelijk en bestaan er dus zestien verschillende typen.

„De meeste persoonlijkheidstests kijken vooral naar gedrag, terwijl de achterliggende redenen heel verschillend kan zijn”, zegt psycholoog Monique Schouten. In haar boek *De psychologie van het Enneagram* beschrijft ze hoe de negen typen staan voor overlevingsstrategieën. Iedereen heeft wel iets van alle negen, maar als het erop aankomt is er maar een strategie waarop je steeds terugvalt, het is je onbewuste motivatie. „Veel mensen noemen zich een perfectionist, maar dat betekent niet dat zij allemaal type 1 zijn. Het kan ook gedrag zijn, dat is aangeleerd.”

Hoewel het Enneagram in de zoektocht naar drijfveren verschilt van de MBTI, gaat ook deze test uit van een aantal vaste profielen. Veel gehoorde kritiek op beide modellen is dan ook dat er te makkelijk etiketten op mensen worden geplakt.

**3** Daarom bedacht Schouten de V-cirkel: een verzameling van vier drijfveren die voor ieder mens uniek is. Deze drijfveren worden teruggevoerd op Verleiding, Vermijding, Verslaving en Verdediging.

Kort samengevat: je verleiding is iets wat je onbewust nastreeft bij alles wat je doet, je vermijding iets wat je koste wat kost wilt voorkomen, je verslaving houdt je streven naar je verleiding in stand en je verdediging houdt je bij je vermijding uit de buurt. Zo kan de verleiding bijvoorbeeld succes zijn, de vermijding falen, de verslaving hebzucht en de verdediging ontkenen.

„Als je je eigen V-cirkel kent, weet je wat je motiveert en hoe je patronen kunt doorbreken”, legt Schouten uit. Steeds meer bedrijven vinden het belangrijk dat werknemers hun eigen valkuilen en die van collega's leren kennen, al blijven er altijd mensen die niet in 'hokjes' geduwd willen worden. „Grappig”, zegt Schouten, „want eigenlijk duwen zij zichzelf de hele dag in een hokje. Zo'n test laat dat juist zien en geeft ze de sleutel om eruit te komen.”

**2** Een andere bekende persoonlijkheidstest is het Enneagram.