



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Playing a role - but which one? : how public service motivation and professionalism affect decision-making in dilemma situations

Schott, C.

Citation

Schott, C. (2015, November 11). *Playing a role - but which one? : how public service motivation and professionalism affect decision-making in dilemma situations*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/36113>

Version: Corrected Publisher's Version

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/36113>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/36113> holds various files of this Leiden University dissertation

Author: Schott, Carina

Title: Playing a role – but which one? : how public service motivation and professionalism affect decision-making in dilemma situations

Issue Date: 2015-11-11

DUTCH SUMMARY

Professionals in dilemmasituaties

Ambtenaren worden in hun werk vaak geconfronteerd met contrasterende belangen en waarden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het spanningsveld tussen klassieke of traditionele waarden zoals veiligheid, integriteit, neutraliteit en legaliteit enerzijds en business waarden zoals transparantie, effectiviteit, efficiëntie en innovatie anderzijds. Vooral professionals hebben hiermee te maken aangezien discretionaire ruimte en complexiteit kenmerkend zijn voor hun werkzaamheden. Regels en procedures bieden professionals niet altijd uitsluitel over hoe om te gaan met dilemmasituaties. In deze situaties dienen zij zelf(standig) keuzes te maken.

In deze dissertatie wordt onderzocht welke factoren een rol spelen in de besluitvorming van professionals die werkzaam zijn in de publieke sector op het moment dat ze met tegenstrijdige waarden en belangen geconfronteerd worden. Met andere woorden, met dit onderzoek wordt geprobeerd inzichtelijk te maken waarom professionals verschillende besluiten nemen in dilemmasituaties. Dit zijn situaties waarin een beslissing onvermijdelijke negatieve consequenties voor een van de conflicterende waarden of belangen heeft. Gelijke behandeling is een kernwaarde van de publieke sector. Daarom is het belangrijk dat de besluiten die professionals nemen in vergelijkbare situaties zo min mogelijk van elkaar verschillen. Meer inzicht in wat professionals in beweging zet in dilemmasituatie is dan ook belangrijk omdat het kan helpen afwijkende keuzes bij te sturen.

In dit onderzoek ligt de focus op de impact van twee specifieke motieven op de besluitvorming in dilemmasituaties. Het eerste motief is *public service motivation* (PSM), een bestuurskundig concept dat verwijst naar de motivatie van mensen om zich in te zetten voor het algemeen belang. Het tweede motief is *professionalism*, een sociologisch concept dat verwijst naar de collectieve controle van specifieke en theoretische kennis binnen een bepaald vakgebied of professie. Die komt voort uit geïnstitutionaliseerde procedures en gesocialiseerde professionele normen en waarden. De centrale onderzoeksvraag in deze dissertatie is dan ook:

Wat is de gecombineerde invloed van PSM en professionalism op de besluitvorming van professionals werkzaam in de publieke sector in de context van dilemmasituaties?

Het is een algemeen geaccepteerde en vaak onderzochte assumptie dat beide concepten een voorspellende waarde hebben. Tot op heden is echter weinig bekend over (1) de betekenis van PSM en *professionalism* en hun invloed op gedrag in de specifieke context van dilemmasituaties, (2) de verhouding van deze twee concepten tot elkaar en (3) de ontwikkeling van PSM over de tijd heen. Dit roept verschillende vragen op die in dit

onderzoek aan bod komen zoals: komen medewerkers met een hoge PSM op voor veiligheid of voor transparantie als aspecten van het algemeen belang wanneer deze twee publieke waarden met elkaar in conflict zijn? Kiezen professionals oplossingen die voordelig zijn voor de eigen professe (*neo-Weberian approach*), of willen ze individuele klanten helpen (*occupational professionalism*), dan wel de samenleving in het algemeen (*functionalistic approach*)? Staan PSM en *professionalism* haaks op elkaar of vullen de twee concepten elkaar aan? Behouden mensen hetzelfde niveau van PSM over de tijd heen of verandert dit? En wat zijn dat de mechanismen die mogelijke veranderingen in PSM kunnen verklaren?

Het doel van deze dissertatie is om naast het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag nieuwe benaderingen van PSM en *professionalism* te presenteren die duidelijker zijn wat betreft de betekenis en de consequenties van de twee concepten in situaties waarin verschillende waarden en belangen conflicteren. Daarnaast worden inzichten gegenereerd wat betreft de relatie tussen PSM en *professionalism* en de ontwikkeling van PSM door de tijd heen.

Integratie van identity theory

Een centraal argument in dit proefschrift is dat de integratie van *identity theory* in de studie van PSM en *professionalism* helpt de betekenis en de consequenties van de twee concepten in de context van dilemma's te verduidelijken en ons begrip van hun relatie te verdiepen. In de *identity theory* wordt beargumenteerd dat gedrag ontstaat door de wisselwerking tussen 'de ik' en de samenleving. Dit komt het beste tot uitdrukking in het concept *role identity* dat gezien wordt als bepalend voor gedragingen. De meeste mensen beschikken over een groot aantal verschillende *role identities*. Hierbij kan gedacht worden aan de *role identity* als kind, ouder, partner, professional, vriend, medewerker van een organisatie, lid van een team, et cetera. Met de term *role* wordt hier bedoeld het geheel aan verwachtingen dat iemand heeft in bijvoorbeeld zijn of haar rol als professional binnen een specifieke (culturele) context. De term *identity* verwijst naar de individuele interpretaties die deze verwachtingen of rol. Met aandacht voor inzichten van de *identity theory* is een aantal verwachtingen te formuleren over hoe de betekenis en consequenties van PSM en *professionalism* verduidelijkt kunnen worden.

De verwachting is dat we te weten komen wat professionals als belangrijke aspecten van hun werk zien en hoe ze zich vervolgens gedragen in dilemmasituaties door *professionalism* als *professional role identity* te beschouwen en te bestuderen hoe medewerkers hun professionele rol interpreteren. Kiezen zij voor zelfzuchtige oplossingen, voor de belangen van de individuele klant of de belangen van de samenleving? Door PSM als *role identity*-afhankelijk concept te beschouwen kan men stellen dat inzichtelijk wordt welke betekenis

mensen in hun verschillende rollen aan het algemeen belang geven en welke beslissingen ze vervolgens in dilemmasituaties nemen. Sommige *public service motivated* artsen vinden het bijvoorbeeld belangrijk dat medische behandelingen kostenefficiënt zijn, omdat voor hen de betaalbaarheid van het gezondheidszorgstelsel gekoppeld is aan het algemeen belang. Andere artsen focussen zich in eerste instantie op het opkomen voor de belangen van de patiënt omdat voor hen ‘zich in zetten voor het algemeen belang’ niet los kan worden gezien van acties die de belangen van de individuele patiënt ten goede komen.

Dit voorbeeld maakt duidelijk wat de verwachte relatie tussen PSM en *professionalism* is: *professionalism* – benaderd als *professional role identity* – geeft betekenis of richting aan PSM. Als we weten hoe werknemers hun taak interpreteren om voor het algemeen belang op te komen vanuit hun professionele rol, dan weten we wat hun betekenis van PSM op dat moment is. Dit helpt wederom om beter te kunnen voorspellen hoe werknemers zich zouden gedragen indien ze met een dilemma geconfronteerd worden. Zonder deze link met (*professional*) *role identity* blijft het onduidelijk hoe *public service motivated* mensen zich dan zouden gedragen. Ook al beschikken twee individuen over hetzelfde PSM-niveau dan kunnen ze toch andere beslissingen nemen, omdat ze een ander idee hebben van wat het algemeen belang precies is.

De vraag die dan nog in theoretische zin beantwoord dient te worden is wat de gecombineerde invloed van PSM en *professionalism* is op de besluitvorming van professionals in dilemmasituaties (de centrale onderzoeksvraag). Op basis van de hierboven omschreven verwachtingen betreffende de relatie tussen PSM en *professionalism* en de vraag hoe de betekenis van de twee concepten duidelijker gemaakt zou kunnen worden, is te verwachten dat PSM de relatie tussen *professionalism* (als *professional role identity*) en besluitvorming modereert. Individuen met een hoge mate van PSM zullen sterker geneigd zijn beslissingen te nemen die in het verlengde liggen (van ‘hun’ interpretatie) van het algemeen belang dan individuen die minder *public service motivated* zijn. Bij deze laatste groep zal de kans groter zijn dat zij pragmatische belangen laten prevaleren.

Public service motivation over de tijd heen

De afgelopen vijf jaar zien we steeds meer longitudinale studies waarin de ontwikkeling wordt bestudeerd van PSM over de tijd heen. Deze studies zijn belangrijk omdat ze helpen de vaak gevonden hogere mate van PSM bij ambtenaren te verklaren. Zijn ambtenaren meer *public service motivated* omdat ze de publieke waarden internaliseren (socialisatiehypothese) of worden mensen met een hoge PSM aangetrokken door de publieke sector omdat ze daar de kans krijgen zich meer voor het algemeen belang in te zetten (aantrekkingshypothese)?

Als de mate van PSM over de tijd heen toeneemt, zou dit een indicator kunnen zijn voor de socialisatiehypothese. Een gelijkblijvende PSM zou een indicator kunnen zijn voor de aantrekkingshypothese. De resultaten van vorige onderzoeken zijn tegenstrijdig. Er zijn onderzoeken waaruit blijkt dat PSM (of specifieke dimensies van PSM) over de tijd heen toeneemt of gelijk blijft, terwijl andere onderzoeken erop lijken te wijzen dat de mate van PSM (of specifieke dimensies van PSM) minder wordt.

Een centraal argument van dit proefschrift is dan ook dat het niet voldoende is om op die socialisatie- en aantrekkingshypothese te focussen, aangezien beide een mogelijke afname van PSM niet kunnen verklaren. Als we onze kennis van PSM willen verdiepen, dienen we onze aandacht meer te richten op de vraag *waarom* PSM over de tijd heen afneemt. De realiteitsschok – een mismatch tussen initiële baanverwachtingen en de realiteit van het dagelijkse werk – wordt vaak als potentiële verklaring voor de afname van PSM aangedragen. Deze shock houdt in dat mensen geconfronteerd worden met werkaspecten die ze in eerste instantie niet verwacht hadden zoals hoge werkdruk, weinig dankbaarheid en veel administratieve lasten. Daarom is er geen of te weinig ruimte voor hun PSM met als gevolg dat de mate van PSM afneemt. Het valt te verwachten dat empirisch onderzoek naar de impact van de realiteitsschok op de ontwikkeling van PSM belangrijke inzichten oplevert aangaande de verandering van de mate van PSM als professionals gaan werken in de publieke sector.

Onderzoeksdesign en –methoden en de case

Om de verwachtingen empirisch te kunnen onderzoeken en antwoorden te kunnen vinden op de onderzoeksvragen, is in dit proefschrift gekozen voor een *mixed method design*. In deze dissertatie is dit een combinatie van kwalitatieve interviews en een kwantitatieve vragenlijst. In de eerste fase van dit onderzoek werden interviews afgenomen aangezien kwalitatieve methoden zich lenen voor het bestuderen van de vraag hoe medewerkers hun PSM en *professionalism* interpreteren binnen de specifieke context van dilemmasituaties. Om te analyseren hoe PSM zich ontwikkelt over de tijd heen en welke mechanismen hiervoor een verklaring bieden, is ook een analyse gedaan gebaseerd op longitudinale data. De tweede empirische fase van deze dissertatie bestaat uit een kwantitatieve vragenlijst die ontwikkeld is op basis van de resultaten van de interviews. De kwantitatieve resultaten maken het mogelijk bevindingen te generaliseren en de relatieve sterkte van effecten te bepalen.

In dit proefschrift is ervoor gekozen om dierenartsinspecteurs in dienst bij de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) te bestuderen. Dierenartsinspecteurs

zijn klassieke professionals, omdat zij een academische opleiding hebben afgerond, over veel specifieke en theoretische kennis beschikken en gewend zijn om autonoom te handelen. Namens de NVWA zorgen zij ervoor dat iedereen zich aan de regels houdt, welke tot doel hebben de volksgezondheid en het dierenwelzijn te beschermen. Dit conflicteert soms met de economische belangen van de landbouwsector (vleesverwerkende industrie, veehouderij, logistieke bedrijven, etc.). Dierenartsinspecteurs hebben in hun opleiding tot dierenarts en in hun functie als dierenarts geleerd daar rekening mee te houden. Dilemmasituaties ontstaan doordat deze verschillende aspecten van hun werk niet altijd gecombineerd kunnen worden. Daarnaast hebben inspecteurs in hun dagelijkse werkzaamheden te maken met zware werkomstandigheden, onder andere door wisselende werktijden, veel lawaai, viezigheid, agressie en verzet en het individualistische karakter van hun werk.

Onderzoeksresultaten

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het belangrijk om eerst inzichtelijk te maken in wat voor situaties professionals dilemma's ervaren en wat mogelijke beslissingen zijn die ze nemen. Daarna worden de hierboven beschreven verwachtingen rondom de nieuwe benaderingen van PSM en *professionalism* en de ontwikkeling van PSM over tijd heen empirisch onderzocht. In de meeste gevallen gebeurt dit door kwantitatieve en kwalitatieve data te combineren. Als laatste wordt de centrale onderzoeksvraag geanalyseerd.

Ervaren dilemmasituaties en types besluitvorming

De resultaten van het onderzoek laten zien dat dierenartsinspecteurs frequent met dilemmasituaties geconfronteerd worden en als gevolg hiervan veel spanningen in hun werk ervaren. Dit wordt zowel door de kwalitatieve als de kwantitatieve resultaten bevestigd. De meest voorkomende types dilemma's zijn situaties waarin de volksgezondheid en/of het dierenwelzijn in conflict is met de economische belangen van het bedrijfsleven. Echter zijn er ook enkele situaties waarin het beschermen van de volksgezondheid negatieve consequenties voor het dierenwelzijn heeft of vice versa. Andere – minder vaak genoemde – dilemma's zijn situaties waarin de werkinstructie niet toepasbaar bleek te zijn en situaties waarin dierenwelzijn de leidraad voor beslissingen zou moeten zijn. Het laatste speelt vooral omdat het dierenwelzijn een subjectieve connotatie heeft. Vaak genoemde situaties die spanningen opleveren maar geen dilemma's bevatten zijn situaties waarin agressie een rol speelt, support vanuit de organisatie en uniformiteit ontbreken of de tijdsdruk hoog is.

Uit de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten blijkt dat professionals verschillende soorten beslissingen nemen wanneer ze geconfronteerd worden met dilemmasituaties. In

de meeste gevallen nemen de toezichhoudende dierenartsinspecteurs een besluit dat de keuze inhoudt voor één van de waarden of zij stellen hun besluit uit en overleggen eerst met hun leidinggevende. Een derde – minder vaak voorkomende – strategie is het bedenken van een nieuwe creatieve oplossing die het mogelijk maakt twee conflicterende waarden tegelijkertijd te waarborgen. In dit soort situaties doen dierenartsen meer dan wat ze volgens de officiële protocollen zouden moeten doen.

Professionalism als professional role identity

De verwachting dat *professionalism*, ingevuld als *professional role identity*, duidelijker is wat betreft de betekenis en consequenties van het concept in dilemmasituaties wordt grotendeels bevestigd door zowel de kwalitatieve als ook de kwantitatieve analyse. De interviewresultaten maken duidelijk dat dierenartsinspecteurs vier belangrijke aspecten van hun werk, namelijk communicatie en sociale vaardigheden, handhaven, organisatiewaarden en basis voor kennis, verschillend zien. Sommigen baseren hun kennis en beslissingen op wet- en regelgeving, anderen op dierengeneeskundige kennis. Er is gekeken hoe de verschillende interpretaties van werkaspecten zich tot elkaar verhouden. Met andere woorden: zijn er dierenartsinspecteurs met verschillende *role identities* en vertalen deze verschillende *role identities* zich ook in verschillende besluiten? Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we een onderscheid maken tussen drie verschillende types dierenartsinspecteurs: (1) dierenartsinspecteurs met een *veterinary medicine-related professional role identity* bij wie de focus vooral ligt op het waarborgen van dierenwelzijn. Dit type inspecteur is minder gefocust op het strikt handhaven van de regels om de geïnspecteerde persoon (financiële) moeilijkheden te besparen; (2) dierenartsinspecteurs met een *organization-focused professional role identity* die zich wel richten op het strikt handhaven van de regels en het beschermen van de volksgezondheid; en (3) dierenartsinspecteurs met een *mixed or hybrid professional role identity*. Deze laatste groep is gevoeliger voor contextuele omstandigheden. Afhankelijk van bijvoorbeeld de geschiedenis van de geïnspecteerde persoon, de relatie met hem/haar en de mate van werkdruk verandert de manier waarop ze hun professionele rol interpreteren.

Empirische onderbouwing voor het bestaan van deze drie verschillende interpretaties van de professionele rol wordt ook gevonden in de kwantitatieve data. De analyse laat bijvoorbeeld zien dat dierenartsinspecteurs die handhaven belangrijk vinden, zich ook focussen op het waarborgen van volksgezondheid en niet bij de financiële consequenties van hun handhaven stilstaan. Er is ook kwantitatief empirisch bewijs voor de veronderstelde invloed van de *professionele role identity* op de besluitvorming in dilemmasituaties. De

resultaten van de analyse laten zien dat hoog scoren op de dimensie ‘betrokkenheid bij het economisch belang’ de kans verhoogt dat inspecteurs hun beslissing uitstellen. Hoog scoren op de dimensie ‘betrokkenheid bij volksgezondheid’ daarentegen vergroot de kans om ter plekke een besluit te nemen dat het risico voor de volksgezondheid minimaliseert. De scores op de dimensies ‘strikt handhaven’ en ‘betrokkenheid bij dierenwelzijn’ hadden geen significant effect op de besluiten van de dierenartsinspecteurs in de drie dilemma-situaties die onderzocht zijn in dit proefschrift.

PSM, role identity en de relatie met professionalism

In het onderzoek wordt ook aangetoond dat PSM als (*professional*) *role identity-afhankelijk* concept duidelijker is dan de traditionele benaderingen wat betreft de betekenis en de consequenties van het concept in dilemma-situaties. Verder zien we dat de *professional role identity* richting geeft aan PSM. Het kwantitatieve onderzoek laat in dit geval tegenstrijdige resultaten zien.

Wanneer men slechts de vraag stelt ‘wat motiveert jou in je werk?’ blijkt dat werknemers refereren naar onder andere het abstracte en vage idee van ‘het algemeen belang’ of ze noemen verschillende aspecten zoals dierenwelzijn, diergezondheid en volksgezondheid. Aangezien deze aspecten echter niet altijd tegelijkertijd gerealiseerd kunnen worden, blijven de betekenis en de consequenties van PSM onduidelijk. Ook uit de kwantitatieve data blijkt dat de geïnterviewden niet één duidelijk beeld hebben van wat het algemeen belang eigenlijk is. Maar liefst 23 verschillende interpretaties werden door respondenten gegeven.

De kwalitatieve resultaten laten zien dat de betekenis en de consequenties van PSM duidelijker worden wanneer er gefocust wordt op de vraag hoe dierenartsinspecteurs hun taak om het algemeen belang te dienen interpreteren vanuit hun professionele rol. Inspecteurs met een *veterinary medicine-related professional role identity* geven aan dat ze hun taak vooral zien als het zorgen voor een competitief Nederland op economisch gebied. Inspecteurs met een *organization-focused professional role identity* denken hierbij aan uniformiteit en handhaving van regels en procedures. In de praktijk nemen deze dierenartsinspecteurs nooit een besluit dat van de regels afwijkt; zelfs niet op momenten waarin dierenwelzijn en volksgezondheid niet in het gedrang komen. *Professional role identity* lijkt dus betekenis te geven aan PSM. De kwantitatieve resultaten leveren in dit geval geen verdere ondersteuning, maar zijn tegenstrijdig. De analyse laat zien dat PSM positief samenhangt met volksgezondheid en dierenwelzijn, maar negatief met economische belangen en strikt handhaven.

Public service motivation over de tijd heen

De longitudinale analyse van PSM heeft interessante inzichten opgeleverd wat betreft de ontwikkeling van deze motivatie. Uit de kwalitatieve analyse blijkt dat niet zozeer een realiteitsschok de afname van PSM over de tijd heen kan verklaren, maar dat er ook een alternatieve verklaring is: het onvermogen met lastige werkomstandigheden om te kunnen gaan zoals agressie, isolement en misleiding. Dierenartsinspecteurs die hun PSM verliezen, hebben in tegenstelling tot inspecteurs die *public service motivated* blijven geen concrete verwachtingen van het werk. Uit de data kunnen we afleiden dat deze groep inspecteurs de lastige kant van hun werk als nog lastiger ervaart en daarom gefrustreerd en teleurgesteld raakt. Collega's die vanaf het begin reële baanverwachtingen hebben, blijken in staat te zijn om strategieën te ontwikkelen die hen helpen met agressie en andere negatieve aspecten van het werk om te gaan (bijvoorbeeld *reframen* als spel) met als gevolg dat ze hun PSM behouden.

Het effect van PSM en professionalism in dilemmasituaties

In het onderzoek kan echter geen bewijs worden gevonden dat PSM de relatie tussen *professionalism* en besluitvorming (als *professional role identity*) modereert. Dit geldt zowel voor PSM als overkoepelend concept als voor de grote meerderheid van de analyses die de effecten van de verschillende dimensies van PSM apart bestuderen. Slechts in twee van de 48 gevallen heeft de dimensie *compassion* een interactie-effect. Daarnaast is opvallend dat PSM ook geen direct effect op besluitvorming in dilemmasituaties heeft. Dit kan als empirische onderbouwing worden gezien voor de argumenten dat (a) het niet voldoende is om de mate van PSM te weten als we willen voorspellen welke beslissingen *public service motivated* mensen in dilemmasituaties nemen en (b) het belangrijk is om PSM met andere concepten te combineren die duidelijker zijn over hoe dierenartsinspecteurs het algemeen belang dienen.

Belangrijke conclusies

In dit proefschrift is onderzocht welke rol PSM en *professionalism* spelen in de besluitvorming van dierenartsinspecteurs die met dilemmasituaties geconfronteerd worden. Uit de theoretische discussie van de twee concepten blijkt dat de betekenis en de consequenties van PSM en *professionalism* in deze specifieke context niet duidelijk zijn. Er is daarom in dit proefschrift voor gekozen om nieuwe benaderingen voor PSM en *professionalism* te presenteren. Deze nieuwe benaderingen zijn concreter wat betreft de betekenis en de consequenties van de concepten. In deze paragraaf zullen de belangrijkste bijdragen van dit proefschrift voor zowel de wetenschap als de praktijk samengevat worden. Daarnaast gaan

we kort in op de beperkingen van het onderzoek en kijken we naar de vraag wat mogelijk interessante vragen voor toekomstig onderzoek zijn.

Ten eerste laat dit onderzoek zien dat de betekenis en de voorspellende waarde van PSM (gezien vanuit een traditioneel perspectief) in de context van dilemmasituaties beperkt is. Dit omdat het algemeen belang – een cruciaal aspect van PSM – een vaag begrip is en op veel verschillende manieren geïnterpreteerd kan worden. De resultaten ondersteunen de op de *identity theory* gebaseerde verwachting dat het belangrijk is om eerst duidelijk in beeld te brengen hoe mensen vanuit de verschillende rollen die zij vervullen het algemeen belang interpreteren. Daarom kan PSM beter als *role identity-afhankelijk* en niet als één universeel concept worden beschouwd. Deze nieuwe benadering van PSM is nuttig omdat het bijdraagt aan de validiteit van het concept: op deze manier komen we beter te weten wat de betekenis van PSM is en kunnen we beslissingen die *public service motivated* individuen in dilemmasituaties nemen beter voorspellen.

Een tweede belangrijke bijdrage van dit onderzoek heeft te maken met de actuele discussie over de stabiliteit van PSM. Meer specifiek, de vraag of de hogere mate van PSM bij ambtenaren ten opzichte van medewerkers in de private sector zoals die gevonden is in eerder onderzoek, verklaard kan worden door de socialisatie- en/of de aantrekkingshypothese. De resultaten wijzen erop dat PSM stabiel is bij werknemers die een duidelijk beeld hebben van de negatieve aspecten van hun werk, omdat ze makkelijker strategieën kunnen ontwikkelen om daarmee om te gaan. Bij werknemers zonder concrete baanverwachtingen neemt PSM echter af. Deze werknemers lijken sneller gefrustreerd te raken wat een negatief effect heeft op hun PSM. De conclusie is dat het gebrek aan coping strategieën, naast de veelbesproken realiteitsschok, een alternatieve verklaring geeft voor een afname van PSM door de tijd heen.

Een derde belangrijke bijdrage van dit onderzoek is dat het de beperkingen van de vaak gebruikte benadering *sociology of professionalism* blootlegt in de context van conflicterende waarden. In aanvulling daarop wordt in dit onderzoek een alternatieve benadering van *professionalism* gepresenteerd. De sociologie van *professionalism* gaat ervan uit dat mensen met dezelfde professionele achtergrond op dezelfde manier denken en handelen. Geïnspireerd door inzichten van *identity theory* is in dit onderzoek gekozen om *professionalism* als *professionele role identity* te beschouwen. Binnen deze benadering wordt niet alleen gekeken naar wat de algemene professionele richtlijnen zijn, maar ook hoe mensen deze interpreteren. Aangezien de resultaten bevestigen dat professionele richtlijnen alleen geen duidelijk beeld geven over hoe professionals hun professionele rol interpreteren en vervolgens ook niet welke beslissingen ze nemen in dilemmasituaties, is het

voor vervolgonderzoek van belang om de tekortkomingen van de klassieke sociologische benadering mee te nemen.

Ten vierde draagt dit onderzoek bij aan de discussie rondom de relatie tussen *professionalism* en PSM. Door traditioneel onderzoek aangaande deze relatie systematisch te analyseren, wordt duidelijk waarom vorige studies tot verschillende conclusie zijn gekomen wat betreft de relatie tussen deze twee concepten: verschillende onderzoeken zijn gebaseerd op verschillende benaderingen van *professionalism*. Op basis van de twee argumenten die hierboven gepresenteerd zijn, wordt in dit onderzoek een nieuwe benadering uiteengezet die verder gaat dan het traditionele idee dat PSM en *professionalism* óf elkaar aanvullen óf elkaar tegenspreken. Hoe dierenartsinspecteurs het algemeen belang interpreteren vanuit hun professionele invalshoek helpt ons te begrijpen waarom mensen die evenveel *public service motivated* zijn verschillende keuzes maken in dilemmasituaties. Anders geformuleerd, *professionalism* benaderd als *professional role identity*, geeft richting of betekenis aan PSM. Door *identity theory* in de studie van PSM en *professionalism* te integreren zijn we meer te weten gekomen over de vraag wat de relatie tussen PSM en *professionalism* is.

Een laatste conclusie van dit onderzoek is dat de gecombineerde invloed van PSM en *professionalism* in de besluitvorming van professionals werkzaam in de publieke sector beperkt is op het moment dat ze met dilemma's geconfronteerd worden. Andere factoren blijken een belangrijke – of wellicht zelfs een belangrijker – rol te spelen. Vooral factoren als de mate van betrokkenheid bij de geïnspecteerde, de wens geen fouten te maken en persoonlijke, morele overwegingen lijken hierbij van invloed te zijn. De conclusie is dat verschillende motieven naast elkaar kunnen bestaan: de overweging of iets passend en rechtvaardig is in de gegeven situatie blijkt van belang, maar ook rationele, emotionele en morele overwegingen spelen een rol.

Implicaties voor de praktijk

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat het niet voldoende is om mensen met een hoge mate van PSM aan te trekken of te behouden om gedrag te voorspellen. Het lijkt vooral belangrijk te zijn om als organisatie duidelijk te communiceren wat wordt verstaan onder 'het algemeen belang'. Door HR-instrumenten effectief in te zetten (denk aan trainingen, regelmatig overleg, duidelijke visie) kan de uniformiteit van besluitvorming in dilemmasituaties (gedeeltelijk) beïnvloed worden.

Daarnaast laat het onderzoek zien dat het belangrijk is om tijdens het selectieproces van potentiële nieuwe medewerkers aan verwachtingenmanagement te doen. Medewerkers met een duidelijk beeld van hun toekomstige werk lijken er beter in te slagen strategieën te ontwikkelen om met potentiële moeilijkheden in hun werk om te gaan. Dit heeft als gevolg

dat hun PSM gelijk blijft. Een alternatief advies voor HR-managers is om in cursussen te investeren die erop gericht zijn medewerkers te leren met werkgerelateerde moeilijkheden om te gaan. Hierdoor kunnen ze minder gefrustreerd raken en hun PSM behouden.

Een derde praktische implicatie van dit onderzoek heeft te maken met de verschillende visies die professionals op hun werk hebben. HR-managers dienen hiervan op de hoogte te zijn op het moment dat nieuwe teams gevormd worden en/of belangrijke taken verdeeld worden. Het is bijvoorbeeld nuttig om rekening te houden met de vraag welke samenstelling van verschillende rolinterpretaties binnen een (project-)team het beste is om de organisatiedoelstellingen te bereiken.

Beperkingen en een agenda voor toekomstig onderzoek

De bovengenoemde conclusies dienen geïnterpreteerd te worden in het licht van de beperkingen van dit onderzoek. In deze laatste paragraaf zal aan deze beperkingen aandacht worden besteed en zullen ideeën voor toekomstig onderzoek worden besproken.

De beperking van de kwalitatieve resultaten is dat ze niet gegeneraliseerd kunnen worden. De kwantitatieve resultaten kunnen gegeneraliseerd worden, maar ze zijn gebaseerd op *cross-sectional data* (data die op één moment in de tijd verzameld zijn) en zelf-gerapporteerde data. Het is hierdoor niet mogelijk om uitspraken te doen over causaliteit. Dat wil zeggen: beide benaderingen hebben hun beperkingen, maar de combinatie van de twee (*mixed-method design*) zorgt voor een beter begrip van de onderzochte problemen.

Een tweede beperking van dit onderzoek is dat alle resultaten gebaseerd zijn op een enkele professie. We weten niet of de conclusies ook gelden voor andere professionals werkzaam in de publieke sector en buiten de Nederlandse context. Daarom is meer onderzoek nodig naar de vraag of de bevindingen van dit proefschrift geverifieerd kunnen worden binnen andere omgevingen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een andere culturele context, maar ook aan professies die een minder sterk professioneel karakter hebben zoals docenten op basisscholen en fysiotherapeuten.

De lage Cronbach's α van de variabele *professional role identity* en de kleine omvang van de steekproef vormen ook beperkingen. Beide beperken de statistische kracht van de analyses met als gevolg dat het moeilijk wordt om significante effecten te vinden. De volledige onderzoekspopulatie (alle toezichthoudende dierenartsinspecteurs) bestaat echter uit slechts 403 individuen. Hierdoor is een grote-N studie per definitie niet mogelijk.

Toekomstig onderzoek zal zich ook moeten richten op de vraag hoe de betekenis of de richting van PSM op een kwantitatieve manier gemeten kan worden. Met de resultaten van dit onderzoek ontstaat de suggestie dat het niveau van PSM minder belangrijk is,

maar dat om te bepalen welke keuze mensen maken het vooral cruciaal is om te weten welke betekenis mensen aan 'hun' PSM geven. Daarom is het belangrijk een instrument te ontwikkelen dat zowel de richting als de sterkte van PSM meet. Hiermee zouden we op een betere manier kunnen generaliseren en voorspellen hoe *public service motivated* professionals zich in dilemmasituaties gedragen. Zo ontstaat antwoord op de vraag welke waarden zij waarborgen en welke zij opgeven.

Ten slotte wordt met dit onderzoek duidelijk gemaakt dat het belangrijk is verder uit te diepen waarom sommige medewerkers na binnenkomst bij een publieke organisatie hun PSM verliezen. Op basis van de resultaten wordt duidelijk dat niet de vaak aangehaalde realiteitsschok, maar vooral het onvermogen met negatieve werkaspecten om te gaan een alternatieve verklaring biedt voor het verlies van PSM. In de toekomst is het daarom ook interessant om longitudinaal onderzoek met psychologische literatuur rondom *coping* strategieën te combineren. Dit zou ons begrip van de PSM-adaptiemechanismen tot een hoger niveau brengen.