

Het boeiende verhaal van het negatieve

**Een kwalitatief onderzoek naar de negatieve doorwerking van
peoplemanagement en de rol van de hybride professionaliteit**

Auteur Rhodé Prosman | 6574041
r.j.prosman@students.uu.nl

Begeleider Roos Mulder, MSc
Tweede beoordelaar Dr. Carina Schott

Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisationswetenschap
Master Strategisch Human Resource Management

30 juni 2023

ST ANTONIUS
een santeon ziekenhuis



**Universiteit
Utrecht**

Voorwoord

Beste lezer,

Afgelopen februari besprak ik met Roos mijn eerste ideeën over het onderwerp voor mijn masterscriptie met als gevolg dat het afgelopen half jaar in teken hebben gestaan van schrijven, lezen en onderzoeken. Met de voltooiing van dit onderzoek nader ik nu het einde van een intensief en leerzaam academisch traject. Hierbij wil ik daarom graag mijn dank uitspreken aan de personen die een wezenlijke bijdrage hebben geleverd aan het succesvol voltooien van dit onderzoek.

Allereerst wil ik mijn begeleider bedanken voor alle steun gedurende het scriptietraject. Roos, ik wil je bedanken voor je kritische blik en waardevolle feedback die mijn scriptie naar een hoger niveau hebben getild. Zonder jouw betrokkenheid, deskundigheid en vertrouwen zou dit werk niet dezelfde mate van volledigheid en diepgang hebben bereikt.

Daarnaast wil ik mijn dank uitspreken aan Carina voor je behulpzame feedback op mijn onderzoeksvoorstel. Jouw inzichten hebben het theoretisch kader van mijn onderzoek verrijkt en mij geholpen om de juiste richting te vinden.

Anne, ook middels deze weg wil ik ook mijn dank naar jou uitspreken voor de betrokken begeleiding vanuit het St. Antoniusziekenhuis. Dank voor je constructieve bijdrage in de opzet van mijn onderzoek en het aankaarten van het belangrijke thema rondom leiderschap in de zorg. Dit heeft niet alleen mijn inzicht vergroot, maar ook mijn passie voor dit onderwerp versterkt.

Ook is mijn dank naar alle respondenten die hebben deelgenomen groot. Zonder jullie had mijn onderzoek niet plaats kunnen vinden. Bedankt voor de tijd die jullie hebben vrijgemaakt in de drukke agenda's en de boeiende en reflectieve gesprekken die we hebben gehad.

Tot slot wil ik een aantal mensen uit mijn persoonlijke omgeving bedanken voor alle steun die ik tijdens dit onderzoeksproces heb gekregen. Mijn lieve ouders voor de betrokkenheid en bemoediging, Steven voor zijn oneindige geduld tijdens dit proces en Birgit, voor de soms urenlange studiemomenten waarin we elkaar lachend konden motiveren om door te zetten.

Dankzij jullie aandeel hierin kijk ik terug op een waardevol onderzoeksproces, waarvan ik nu het eindproduct mag presenteren.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie!

Rhodé Prosman

Utrecht, 30 juni 2023

Samenvatting

Probleemstelling en onderwerp. Dit onderzoek richt zich op de negatieve doorwerking van peoplemanagement in de hiërarchische context van Nederlandse ziekenhuizen. Met de groeiende werkdruk en het personeelsgebrek in de zorgsector is het van belang dat leidinggevendenden ondersteuning bieden aan zorgmedewerkers. Tot op heden is er echter nog maar weinig onderzoek gedaan naar de mogelijke negatieve doorwerking van deze ondersteuning. Het onderzoek gaat in op de dynamiek tussen hybride professionals en de perceptie van ondersteuning bij lijnmanagers in de zorg, met de focus op afdelingshoofden en teamhoofden. Het doel is om meer inzicht te krijgen in de rol van hybride professionals in de doorwerking van peoplemanagement om zo meer zicht te krijgen op het verbeteren van leiderschap en ondersteuning in de Nederlandse zorgsector.

Context. Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de context van het St. Antoniusziekenhuis Utrecht en Nieuwegein, een topklinisch ziekenhuis dat zich bezighoudt met strategische vraagstukken rondom leiderschap om kwaliteit van zorg te verbeteren.

Theorie. Peoplemanagement kan worden ontleed door het implementeren van HR-beleid en leiderschapsgedrag (Knies, 2012), waarin de doorwerking hiervan gebaseerd is op het SHRM Process Model (Wright & Nishii, 2013) en de Social Exchange Theory (SET) de kloof tussen geïmplementeerd en gepercipieerd onderbouwt. Hybride professionaliteit is een mengvorm van professionaliteit en managerialisme, die belemmerende en bevorderende rol kan spelen in de doorwerking waarin de dimensies coordinatie, autoriteit en waarden te onderscheiden zijn (Noordegraaf, 2015).

Methode. Dit kwalitatieve, multilevel onderzoek is uitgevoerd door semigestructureerde interviews te gebruiken onder 18 lijnmanagers binnen het St. Antoniusziekenhuis, waarin onderscheid gemaakt is tussen afdelingshoofden en teamhoofden en gebruik gemaakt van de Critical Incident Techniek (CIT) voor een dieper begrip van de beleving van respondenten.

Resultaten. De bevindingen illustreren dat er een onevenwichtige implementatie is van HR-praktijken onderverdeeld in beloning, opleiding, ontwikkeling en gezondheid. In de implementatie van deze HR-praktijken en het leiderschapsgedrag van afdelingshoofden wordt door teamhoofden een kloof ervaren. Hierin zijn de ervaringen dat ondersteunend leiderschap positief kan doorwerken op de perceptie van teamhoofden aangaande peoplemanagement, maar ook negatief ontvangen kunnen worden door een discrepantie in behoeften. Dit wordt versterkt door de rol van hybride professionals, die met diverse vaardigheden en kennis uit verschillende vakgebieden, onder geschaard in zowel een management logica als een professionele logica, betekenis geeft aan de ervaring van gepercipieerd peoplemanagement.

Conclusie. Dit onderzoek concludeert dat de interactie tussen afdelingshoofden en teamhoofden als hybride professionals uitdagingen met zich meebrengt in de context van de doorwerking van peoplemanagement. De verschillende logica's, benaderingen en waarden tussen beide groepen kunnen leiden tot onbegrip en conflict, waardoor dit de perceptie op de doorwerking van peoplemanagement aanpast. Het hierin essentieel dat afdelingshoofden en teamhoofden openstaan voor elkaars behoeften en bereid zijn aanpassingen te maken.

Trefwoorden: peoplemanagement – hybride professionaliteit – lijnmanagers - negatieve doorwerking - zorgsector

Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
1.1	<i>Aanleiding</i>	6
1.2	<i>Doel- en vraagstelling</i>	8
1.3	<i>Wetenschappelijke relevantie</i>	9
1.4	<i>Maatschappelijke relevantie</i>	10
1.5	<i>Praktische relevantie</i>	11
1.6	<i>Leeswijzer</i>	11
2	Context	12
3	Theoretisch kader	13
3.1	<i>Peoplemanagement</i>	13
3.1.1	<i>Implementatie van HR-beleid</i>	13
3.1.2	<i>Leiderschapsgedrag</i>	14
3.2	<i>Doorwerking van peoplemanagement</i>	15
3.2.1	<i>Theoretische verwachtingen</i>	18
3.3	<i>Professionaliteit</i>	19
3.4	<i>Managerialisme</i>	20
3.5	<i>Hybride professionaliteit</i>	20
3.5.1	<i>Coördinatie</i>	21
3.5.2	<i>Autoriteit</i>	21
3.5.3	<i>Waarden</i>	21
3.6	<i>De rol van hybride professionaliteit in de doorwerking van peoplemanagement en theoretische verwachtingen</i>	22
4	Methode	24
4.1	<i>Onderzoekscontext</i>	24
4.2	<i>Onderzoeksperspectief</i>	24
4.3	<i>Onderzoeksdesign</i>	24
4.4	<i>Data-verzameling</i>	25
4.4.1	<i>Respondenten</i>	25
4.4.2	<i>Semigestructureerde interviews</i>	26
4.4.3	<i>Procedure interviews</i>	27
4.5	<i>Data-analyse</i>	29
4.6	<i>Kwaliteitscriteria</i>	29
4.6.1	<i>Geloofwaardigheid</i>	29
4.6.2	<i>Overdraagbaarheid</i>	30
4.6.3	<i>Afhankelijkheid</i>	30
4.6.4	<i>Confirmatie</i>	30
4.7	<i>Ethiek in onderzoek</i>	30
5	Resultaten	32
6	Discussie en conclusie	33
6.1	<i>Beantwoording deelvragen</i>	33
6.1.1	<i>De negatieve doorwerking van peoplemanagement</i>	33
6.1.2	<i>Hybride professionaliteit</i>	36

6.1.3	De belemmerende en bevorderende rol van hybride professionaliteit bij de doorwerking van peoplemanagement	38
6.2	<i>Beantwoording hoofdvraag</i>	40
6.3	<i>Praktische implicaties</i>	40
6.4	<i>Beperkingen van onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i>	41
6.5	<i>Afsluitende woorden</i>	42
7	Bibliografie	43
8	Bijlagen	47
	<i>Bijlage 1: Topicijsten</i>	47
	<i>Bijlage 2: Voorbeeld informed consent formulier</i>	52
	<i>Bijlage 3: Codeboom</i>	54

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Leiderschap in de zorg is geen onbekend thema geweest de afgelopen jaren (Van Roekel et al, 2021). De huidige werkdruk vraagt veel van zorgmedewerkers en dit heeft effecten op de inzetbaarheid van zorgprofessionals, zeker binnen de context van de Nederlandse ziekenhuizen (Van Leeuwen, 2022). Het groeiende personeelsgebrek is in deze context daarom ook verontrustende tendens voor de zorgsector: er is veel minder personeel beschikbaar voor de zorg die geleverd moet worden en dat terwijl door de vergrijzing de vraag naar kwalitatief goede zorg alleen maar stijgt (Integraal Zorg Akkoord (IZA), 2022; Van den Beukel & Van der Aalst, 2020). De hoge werkdruk binnen de zorgsector in Nederland is een hardnekkig probleem waar zorginstellingen tot op heden nog geen concrete oplossingen voor hebben kunnen bedenken (IZA, 2022). Door het hedendaagse personeelsgebrek ligt er een verantwoordelijkheid bij leidinggevenden om zorg te dragen voor het huidige personeelsbestand en mogen leidinggevenden zich beseffen dat zij een directe invloed hebben op de verbetering van de gezondheid van zorgmedewerkers (GGZ Totaal, 2021; IZA, 2022). De rol van de leidinggevende in een hiërarchische organisatie zoals een ziekenhuis is daarin van uiterst belang: leidinggevenden kunnen hierin betrokkenheid en steun bieden vanuit hun rol als manager of bestuurder (Bolscher & Balen, 2022; GGZ Totaal, 2021). De afgelopen jaren zijn daarom ook meerdere onderzoeken geweest binnen de zorgsector, onderzoek waaruit gebleken is dat leidinggevenden in ziekenhuizen ondersteuning kunnen bieden aan zorgprofessionals in hun dagelijkse werkzaamheden door maatwerkafspraken te maken, belangstelling te tonen, waardering te laten blijken en zowel ervaringen als informatie te delen (IZA, 2022; Knies, 2012; Alfes et al., 2013). Daarnaast hebben leidinggevenden ook de beschikking over ondersteunende HR-activiteiten zoals ontwikkeling, opleiding, begeleiding en doorstroommogelijkheden, loopbaanadvies, taakverlichting- en verandering en kunnen zij ook afspraken maken over beloning en werk-privé balans (Knies, 2012).

De ondersteuning die leidinggevenden in de zorg kunnen aanbieden op gebied van leiderschap op maat en HR-activiteiten wordt ook wel *peoplemanagement* genoemd (Purcell & Hutchinson, 2007). Peoplemanagement is een concept dat zich richt op hoe HR-beleid in de praktijk tot uiting komt, waarin tevens ook een belangrijke rol voor de leidinggevende is weggelegd (Purcell & Hutchinson, 2007). De dynamiek tussen leidinggevenden is hierin ook belangrijk om HR-beleid door te voeren (Knies, 2012). Lijnmanagers kunnen het HR-beleid op verschillende manieren interpreteren, maar zijn tegelijkertijd ook verantwoordelijk voor de implementatie hiervan. De doorwerking van lijnmanager op lijnmanager op gebied van peoplemanagement is hierin van belang om prestaties te verbeteren (Knies, 2012). In de zorg staat niet alleen prestaties centraal, maar ook het belang van medewerker en patiënt, waardoor de beleving van de uitwerking van een visie op leiderschap die top-down geïmplementeerd wordt een interessante invalshoek geeft. Vanuit het perspectief van leidinggeven binnenin een hiërarchische lijn van het ziekenhuis, wordt er in dit onderzoek ook onderscheid gemaakt tussen geïmplementeerd peoplemanagement en gepercipieerd peoplemanagement (Knies, 2012; Nishii et al., 2008). In dit onderzoek gaat het over een dynamiek tussen leidinggevenden en tegelijkertijd tussen leidinggevende en medewerker; namelijk afdelingshoofden en teamhoofden, waarin een afdelingshoofd in de hiërarchie leidinggeeft aan het teamhoofd en het teamhoofd dus zowel de functie van een werknemer als een leidinggevende heeft. In de context van peoplemanagement voert een afdelingshoofd geïmplementeerd peoplemanagement uit en een teamhoofd ontvangt dit als gepercipieerd peoplemanagement.

Dit onderzoek focust zich niet alleen op de doorwerking van peoplemanagement, maar juist ook op een eventuele negatieve doorwerking hiervan. Met negatieve doorwerking wordt in deze

context bedoeld dat er sprake zou kunnen zijn van goed bedoeld peoplemanagement van leidinggevendenden dat op een averechtse manier ontvangen wordt door de lijnmanagers die daaronder staan. Een voorbeeld hiervan zou kunnen zijn dat medewerkers die veel ondersteuning krijgen van hun leidinggevende, in de toekomst minder open kunnen staan voor veranderingen op de werkvloer (Van Harten, 2016). Eerder onderzoek heeft al aangetoond dat de doorwerking van peoplemanagement een positieve uitwerking kan hebben op medewerkers in een organisatie door de mate van betrokkenheid en maatwerk (Gilbert et al., 2011; Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014). In deze onderzoeken worden kleine kanttekeningen geplaatst bij een mogelijkheid tot een negatieve doorwerking van peoplemanagement, die per toeval ontdekt zijn (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014). In deze onderzoeken zijn de negatieve doorwerking van peoplemanagement niet het doel van het onderzoek en dus ook niet de resultaten waar de onderzoekers naar zochten, waardoor dit bestempeld wordt als ‘toevalligheden’. Er is echter nog geen onderzoek gedaan naar de negatieve doorwerking en hoe en waarom deze doorwerking ontstaat. Voorheen is onderzoek ervan uitgegaan dat HRM-ondersteuning, waaronder peoplemanagement enkel een positieve uitwerking heeft op de ervaringen van medewerkers, maar de kleine kanttekeningen in eerder onderzoek impliceren dat er een kantelpunt is in deze ondersteuning, waarop peoplemanagement als vorm van HRM-ondersteuning kan leiden tot negatieve gevolgen (Peccei & Van de Voorde, 2019).

Deze aanname kan worden beargumenteerd door de Social Exchange Theory (SET) (Cropanzano & Mitchell, 2005). Empirisch onderzoek heeft aangetoond dat werknemer zich positief gedragen ten opzichte van degene die ze mogelijkheden heeft binnen het werkveld, waarin organisaties er belang bij hebben om een sociale uitwisselingsrelaties met leidinggevendenden en werknemers te koesteren om sociaal gedrag op de werkvloer te stimuleren (Kim & Qu, 2020). Wanneer een organisatie HRM-ondersteuning gebruikt om een investering te doen in medewerkers, wordt er hierin een positieve reactie van medewerkers verwacht in de vorm van waardering al dan niet prestatie (Jiang et al., 2012). Deze theorie zou ook een andere kant van de medaille kunnen hebben waarin de peoplemanagement als onderdeel van HRM-ondersteuning op een negatieve manier aanslaat bij medewerkers of waarin deze investering ‘te veel’ is, waardoor de druk op het presteren van een medewerker te hoog ligt. Waar peoplemanagement bewezen is positieve invloed te hebben op medewerkers, kan er op basis van de SET ook beargumenteerd worden dat meer HRM-praktijken en ondersteuning niet altijd beter is. Ook kan er vanuit dit perspectief andersom gedacht worden: als medewerkers hoge verwachtingen hebben van investeringen die organisaties hierin ook waarmaken, dan zou het ook zo kunnen zijn dat medewerker niet de noodzaak voelen om daar iets tegenover te plaatsen, waardoor er minder gepresteerd kan worden (Piening et al., 2014). Door in dit onderzoek de focus te leggen op een mogelijke negatieve doorwerking, kan er meer duidelijkheid gecreëerd worden over het fenomeen doorwerking in z’n totaliteit om in het vervolg als lijnmanager in een ziekenhuis adequaat te kunnen handelen aan de hand van eerder onderzochte ervaringen van lijnmanagers.

Een van de mogelijke verklaringen voor de doorwerking van peoplemanagement is daarom ook te vinden in de verschillende logica’s die gebruikt worden in de diverse manieren leidinggeven binnen het ziekenhuis, omdat de manier waarop je kijkt naar werkzaamheden en leidinggeven, invloed heeft op hoe je handelt (Noordgraaf et al., 2011; Boselie et al., 2021). De rol van *hybride professional* kan daarin ook een rol spelen in de beleving van de doorwerking van peoplemanagement. Als het gaat over lijnmanagers die tevens leiding krijgen van andere lijnmanagers, zouden er ook discrepanties kunnen ontstaan in de betekenis van leidinggeven volgens HR-beleid (Knies, 2012). Dit ligt aan het feit deze lijnmanagers niet alleen leidinggevendende zijn, maar ook medewerker van hun eigen leidinggevendende waardoor er

verschillende belangen behartigd kunnen en moeten worden. Hierin is de rol van de professionaliteit van lijnmanagers belangrijk in hoe er naar vraagstukken rondom leiderschap binnen het ziekenhuis gekeken wordt. Eerder onderzoek stelt dat lijnmanagers in de zorg diverse logica's gebruiken om hun rol als leidinggevende én medewerker vorm te geven binnen de context van een ziekenhuis (Ten Dam & Waardenburg, 2020).

Eerder onderzoek heeft het ook in geringe mate over de negatieve uitwerking van leiderschap binnen zorgorganisaties. Zo hebben leidinggevendenden mogelijk een andere perceptie op de behoefte aan leiderschap van werknemers dan de werknemers zelf (Van Roekel et al., 2021). Dit gegeven, in combinatie met het theoretisch concept peoplemanagement, maakt het interessant om via deze weg te kijken naar de doorwerking van peoplemanagement in de hiërarchische context van een ziekenhuis. De doorwerking van peoplemanagement tussen lijnmanagers wordt in dit onderzoek dus gezien als een interessante factor. De negatieve doorwerking van geïmplementeerd peoplemanagement op gepercipieerd peoplemanagement tussen afdelingshoofden en teamhoofden en hun rol als hybride professional daarin staat daarom centraal in dit onderzoek. Dit heeft als doel om zo meer begrip te creëren over de rol van zorgmanagers binnen het kader van peoplemanagement en dichter bij een oplossing te komen voor vraagstukken aangaande het leidinggeven ten goede van het van zorgpersoneel in de Nederlandse zorgsector.

1.2 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om kennis en inzicht te vergaren over de beleving van de negatieve doorwerking van peoplemanagement en de rol die diverse logica's binnen de professionaliteit van zorgprofessionals en managers kan spelen in deze negatieve doorwerking. Dit onderzoek zal gedaan worden binnen het St. Antoniusziekenhuis Nieuwegein, Utrecht & Woerden. Over deze context zal in het contexthoofdstuk verder worden uitgeweid. Wanneer de ervaringen van de verschillende lijnmanagers binnen het St. Antonius Ziekenhuis naast elkaar gelegd worden, kan geanalyseerd worden in hoeverre er een negatieve doorwerking plaatsvindt van peoplemanagement. Hierin wordt het onderscheid gemaakt tussen een negatieve doorwerking en een positieve doorwerking van peoplemanagement en wordt peoplemanagement onderverdeeld in geïmplementeerd peoplemanagement, uitgevoerd door afdelingshoofden en gepercipieerd peoplemanagement, ontvangen door teamhoofden. Daarnaast wordt er ook onderzocht of de hybride professionaliteit een belemmerende of bevorderende werking heeft op de doorwerking van peoplemanagement. Op basis van deze probleemdefinitie is de volgende onderzoeksvraag gedefinieerd:

In hoeverre ervaren afdelingshoofden en teamhoofden een negatieve doorwerking tussen geïmplementeerd en gepercipieerd peoplemanagement en hoe belemmert of bevordert de hybride professionaliteit van afdelingshoofden en teamhoofden deze negatieve doorwerking?

Om bovenstaande onderzoeksvraag zo volledig mogelijk te kunnen beantwoorden, zijn hieronder een aantal theoretische en empirische deelvragen opgesteld.

De deelvragen die middels theorie beantwoord worden, zijn:

1. Hoe wordt de negatieve doorwerking van peoplemanagement verklaard in de literatuur?
2. Hoe wordt hybride professionaliteit in de zorg volgens de literatuur gedefinieerd?
3. Welke is de theoretische verklaring biedt hybride professionaliteit voor de belemmering of bevordering van de doorwerking van peoplemanagement?

De empirische deelvragen die helpen om de onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn:

4. In hoeverre ervaren afdelingshoofden en teamhoofden een negatieve doorwerking tussen geïmplementeerd en gepercipieerd peoplemanagement?
5. Hoe is hybride professionaliteit van teamhoofden en afdelingshoofden in de praktijk te herkennen?
6. Hoe belemmert of bevordert hybride professionaliteit van afdelingshoofden en teamhoofden de negatieve doorwerking van peoplemanagement?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Afgelopen jaren is en in de publieke en private veel onderzoek gedaan naar empirische bewijs voor de doorwerking van peoplemanagement tussen HRM en prestaties (Gilbert et al., 2011; Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014; Peccei et al., 2019). Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar de eventuele negatieve doorwerking van peoplemanagement (Knies, 2012). Een opzichzelfstaand onderzoek naar de negatieve doorwerking is nog niet eerder gedaan. Wel zijn er resultaten uit eerdere onderzoeken, gericht op de positieve kant van HRM-ondersteuning waarbij ook negatieve kanten naar boven zijn gekomen (Van Harten, 2016). Ook heeft eerder onderzoek laten blijken dat er ook een schaduwkant aan HRM-ondersteuning zit, waardoor HRM-ondersteuning niet altijd een positieve doorwerking heeft op de medewerker zelf (Gilbert et al., 2011; Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014). Eerder zijn deze resultaten niet het doel geweest van onderzoek, waardoor het relevant is om in dit onderzoek dat kennishiaat te verhelderen en dieper in te gaan op de negatieve doorwerking van peoplemanagement, als onderdeel van HRM-ondersteuning (Peccei et al., 2019). Dit onderzoek beoogt daarmee een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur te leveren. Door de focus in dit onderzoek te leggen op een eventuele negatieve doorwerking, is het mogelijk deze discrepanties voorafgaand aan de doorwerking van peoplemanagement helder te hebben, zodat in de toekomst, zowel in de wetenschap als op de werkvloer hierop geanticipeerd kan worden in het opstellen van HRM-beleid.

Tevens is in eerder bestaand onderzoek de focus gelegd op beoogd HRM-beleid binnen organisaties, waarin er nog weinig onderzoek is gedaan naar geïmplementeerd en gepercipieerd beleid; ook wel de ervaring van medewerkers genoemd (Hutchinson & Purcell, 2008). Het is cruciaal voor het behalen van prestaties binnen een organisatie dat er een vertaalslag naar de werkvloer herkent kan worden binnenin het proces van beoogd naar geïmplementeerd tot gepercipieerd beleid en dat deze op een consistente manier bijdraagt aan prestaties (Purcell et al., 2008; Alfes et al., 2013). Hierin is peoplemanagement een mooi voorbeeld van HRM-beleid dat de noodzaak heeft om verder onderzocht te worden om juist de ervaring van medewerkers te kunnen achterhalen, zeker ook omdat bestuurders aan het hoofd van organisaties vaak een positiever beeld hebben over HRM-beleid dan dat lijnmanagers binnen diezelfde organisatie hebben (Purcell & Hutchinson, 2007). Door deze discrepantie in positiviteit is het ook relevant om naar een eventuele negatieve doorwerking te kijken, om zo een compleet beeld van wat peoplemanagement teweegbrengt binnenin organisaties (Op de Beeck, Wynen & Hondegheem, 2018).

Bovendien biedt een organisatie in de zorgsector, zoals een ziekenhuis een relevante context vanwege het hiërarchische karakter, waarin het verschil tussen enkel professionals en managers duidelijk zichtbaar is (Noordegraaf, 2015). Een ziekenhuis is bij uitstek een plek waar medewerkers door kunnen groeien tot lijnmanagers en om zo vanuit een professie, leiderschapsvaardigheden op gaan doen (Schott et al., 2016). Hierdoor wordt er met dit onderzoek ook een brug geslagen tussen publiek management (PM) en HRM-studies, door de verschillende logica's van zorgprofessionals die tevens leidinggevende zijn, te benaderen in de context van de doorwerking van peoplemanagement (Schott et al., 2016). Vanuit een

academisch perspectief zorgt dit kruispunt tussen HRM en PM ervoor dat onderzoek op het ene gebied, de onderzoeksvoortgang op het andere gebied verbetert (Boselie et al, 2021). Waar in eerder onderzoek leiderschap achterwege is gelaten, omdat HRM volgens eerder onderzoek geen leiderschap omvat en peoplemanagement een nieuw ontwikkeld concept is (Boselie, Van Harten & Veld, 2021), geeft dit onderzoek de mogelijkheid om door middel van het inmiddels verder uitgediepte concept peoplemanagement, een vernieuwde brug te slaan tussen PM en HRM-literatuur, door wél in te gaan op peoplemanagement als vorm van HRM-ondersteuning. Door te kijken naar de rol van hybride professionaliteit van afdelingshoofden en teamhoofden wordt literatuur vanuit PM gebruikt en door dit te koppelen aan het begrip van peoplemanagement en de doorwerking hiervan, wordt HRM-literatuur aangehaald. Dit betekent dat de inzichten uit dit onderzoek rondom peoplemanagement en hybride professionaliteit niet lijnrecht tegenover elkaar staan, maar de literatuur over beide onderwerpen kan informeren en verrijken (Boselie et al., 2021).

Dit onderzoek draagt daar ook binnen de onderzoeksmethode aan bij. Door de focus te leggen op de ervaringen op de werkvloer van lijnmanagers rondom de negatieve doorwerking van peoplemanagement en dit te doen aan de hand van de Critical Incident Theory (CIT), zijn voorafgaand doelen en plannen opgesteld om zo gerichte vragen te kunnen stellen aan respondenten tijdens de interviews. Dit draagt bij aan een diepere analyse op de belevingen van respondenten binnen dit onderzoek, waardoor negatieve ervaringen met peoplemanagement op middels een verdiepende methode zijn uitgevraagd (Bott & Tourish, 2016). Dit gecombineerd met multilevel onderzoek levert heldere resultaten op als het gaat over de beleefwereld van alle respondenten (Diez-Roux, 2000). Dit is wederom vernieuwend binnen de HR-literatuur en daarin een goede verbinding tussen de ervaring van respondenten en de daadwerkelijke betekenis daarvan op de werkvloer (Schluter et al., 2008).

1.4 Maatschappelijke relevantie

De kwaliteit van zorg in de ziekenhuizen is door toenemende zorgvraag en personeelstekorten een belangrijk maatschappelijk aandachtspunt (IZA, 2022). De uitvoering van de kwaliteit van zorg richting patiënten, dient zorgvuldig en adequaat te gebeuren (Van Leeuwen, 2022). Dat stelt hoge eisen aan de professionals en daarmee ook leidinggevende in het ziekenhuis. De manier waarop peoplemanagement door de lijnmanagers invulling krijgt, heeft invloed op de prestaties van medewerkers (Hutchinson & Purcell, 2008; Van Leeuwen et al., 2023). Als hierdoor een negatieve doorwerking door ontstaat, kan dit van invloed zijn op de kwaliteit van het werk van de werknemers. Een mogelijk gevolg van het ervaren van een hoge werkdruk kan ervoor zorgen dat dit invloed heeft op de professionele gezondheidszorg en daarin op het prestatievermogen van professionals in een ziekenhuis (Van Leeuwen, 2022). Het is daarom alleen al maatschappelijk relevant om te kijken naar de doorwerking van peoplemanagement binnen een ziekenhuis (Van Leeuwen, 2022a; Knies & Leisink, 2014).

Tekorten in de kwaliteit van de gezondheidszorg kunnen dus de kwaliteit in gevaar brengen (Van Leeuwen, 2022). Daarnaast is de druk voor leidinggevende in de zorg ook hoog, waardoor hier ook een negatieve doorwerking van peoplemanagement zichtbaar zou kunnen worden in de zorgsector. Juist omdat dit inzicht kan geven in hoe dit te kunnen verbeteren al dan niet aan de hand van de hybride professionaliteit van zorgmedewerkers en leidinggevende, biedt dit meer sturing op het gebied van peoplemanagement en is daarom ook beter toe te passen.

Waar op het snijvlak tussen HRM en publiek management in de praktijk een spanning kan ontstaan tussen de verhouding van HRM met de verantwoordelijkheden van leidinggevenden meegenomen en de autonomie van de professional, pleit dit onderzoek ook een constante

dialogo tussen beide kanten, waarin hybride professionaliteit juist de ruimte laat voor autonomie en ontwikkeling (Noordegraaf, 2015). Juist omdat dit onderzoek ook kijkt naar de doorwerking tussen teamhoofd en afdelingshoofd is het van belang om dit nader te onderzoeken, zodat hier in het vervolg in maatschappelijke context op geanticipeerd kan worden.

Tevens ligt er bij leidinggevende een belangrijke verantwoordelijkheid in het maken van beleidskeuzes en voornamelijk het toelichten hiervan, omdat dit kan helpen in het begrip van medewerkers over de keuzes die gemaakt worden in de organisatie (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014). Als de doorwerking van peoplemanagement een averechts gevolg met zich meebrengt, is dit zowel vanuit maatschappelijk als organisatorisch oogpunt goed om nader te onderzoeken, vanwege het belang van goede samenwerking en relatie tussen collega's om zo de werkdruk niet verder te vergroten, maar juist te kunnen verminderen.

1.5 Praktische relevantie

Naast de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek binnen het ziekenhuis, is er in het St. Antoniusziekenhuis veel aandacht voor leiderschap. Binnen dit ziekenhuis wordt een structuur aangehouden waarin leidinggevende verantwoordelijkheid hebben, maar waarin nog wel verduidelijking vereist is aan de hand van een nieuwe herijkte visie op het gebied van leiderschap. Juist doordat COVID-19 voor veranderingen heeft gezorgd in de uitvoering van leidinggevende taken binnen het ziekenhuis en hier tot dusver nog geen verder onderzoek naar gedaan, is dit interessant om binnen deze organisatie dit te onderzoeken. Ook is er uit een medewerkers tevredenheidsonderzoek van afgelopen september op het gebied van leiderschap weinig vooruitgang geboekt. Wel werd duidelijk dat de emotionele belasting van het werk hoog is, het werktempo ook hoog ligt en er structureel wordt overgewerkt. Dergelijke vormen van transformationeel leiderschap en peoplemanagement worden al toegepast in de huidige omstandigheden, echter is er nog niets bekend over de eventuele negatieve doorwerking die peoplemanagement heeft op deze gegevens. Vanuit het ziekenhuis ligt er dan ook een concrete behoefte om dit onderzoek bij hen uit te voeren.

Tegelijkertijd zijn er strategische doelen die ieder ziekenhuis heeft in de zorgcontext, namelijk de prestaties van professionals op peil houden om zo goede kwaliteit van zorg te kunnen waarborgen. Daarnaast lijken HRM-trends in de gezondheidszorg een langzaam veranderingsproces te vertonen, met name met betrekking tot de kernthema's van HR met betrekking tot beloning van medewerkers, dus het is interessant om binnen de institutionele context waarin Nederlandse ziekenhuizen opereren dit onderzoek uit te voeren (Boselie et al., 2021).

1.6 Leeswijzer

De weg naar het eindresultaat bestaat uit verschillende hoofdstukken. Vanuit de inleiding in hoofdstuk 1, wordt in hoofdstuk twee het theoretische kader weergegeven, waarin de theoretische concepten nader uiteengezet worden. In hoofdstuk 2 wordt de context verder uitgewerkt waarin dit onderzoek plaatsvindt. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de methodische verantwoording van dit onderzoek toegelicht om daaropvolgend in hoofdstuk 4 de resultaten van de empirische studie aan bod te laten komen. Tot slot wordt er in hoofdstuk 5 een conclusie gegeven van dit onderzoek, aan de hand van de onderzoeksvraag en opgestelde deelvragen waarin ook tevens de discussie en verdere aanbevelingen voor vervolgonderzoek de revue passeren.

2 Context

Deze gegevens zijn wegens privacy niet zichtbaar

3 Theoretisch kader

In dit theoretisch kader komen diverse theoretische concepten aan bod om zo een solide theoretische basis te creëren voor het verdere onderzoek. Dit hoofdstuk zal zich eerst richten op peoplemanagement en de doorwerking hiervan om zich vervolgens te richten op de hybride professionaliteit van teamhoofden en afdelingshoofden. De theoretische deelvragen die in de inleiding opgesteld zijn, worden beantwoord in de discussie, waar dit theoretisch kader dient als een belangrijke basis.

3.1 Peoplemanagement

In de literatuur wordt peoplemanagement op verschillende manieren omschreven. Zo wordt het enerzijds gedefinieerd als het vermogen van managers om effectief met hun medewerkers om te gaan (Hoffman & Tadelis, 2021) en anderzijds komt in dit onderzoek peoplemanagement niet alleen als vorm van leiderschap naar boven, maar juist ook als een manier waarop HRM-beleid in organisaties uit te voeren is (Purcell & Hutchinson, 2007). Een derde definitie in de HRM-literatuur integreert beide elementen omdat het gaat over de vertaalslag van leiderschapsgedrag en de manier waarop HRM-beleid door leidinggevenden vorm krijgt (Purcell & Hutchinson, 2007). Deze twee elementen zijn samen te voegen in een definitie van *peoplemanagement*, die in dit onderzoek zal worden gehanteerd: ‘de manier waarop lijnmanagers HRM-beleid van een organisatie uitvoeren en het leiderschapsgedrag wat hierbij komt kijken’ (Knies, 2012, p.27).

Purcell & Hutchinson (2007) gebruiken de term peoplemanagement om leiderschapsgedrag en de uitvoering van HR-beleid dichterbij elkaar toe te brengen. Dit sluit aan bij de leader-member-exchange theorie (LMX), die beargumenteert dat er een wisselwerking bestaat tussen leidinggevende en werknemer. Volgens deze theorie bestaat leiderschap uit de kwaliteit van de uitwisselingsrelatie tussen leiders en hun volgers. Uitwisselingen van hoge kwaliteit worden gekenmerkt door vertrouwen, sympathie en wederzijds respect, en de aard van de relatiekwaliteit heeft gevolgen voor het werk gerelateerde welzijn en de effectiviteit van werknemers (Liden et al., 1997). Het uitvoeren van HR-beleid zorgt hierbij voor ondersteuning van baan gerelateerde zaken (Purcell & Hutchinson, 2007).

Ook Vermeeren et al. (2014) stellen dat volgens wetenschappelijke literatuur op het gebied van HRM, leiderschap invloed heeft op het gedrag van medewerkers. Zij stellen dat de HR-praktijken die door medewerkers worden ervaren of beleefd, afkomstig zijn van hun leidinggevenden. Met andere woorden; de HR-praktijken die medewerkers ontvangen, zijn afhankelijk van de acties en beslissingen van hun leidinggevenden. Deze bevindingen sluiten aan bij bevindingen van Purcell & Hutchinson (2007) die aangetoond hebben dat er een verschil kan zijn tussen het HR-beleid dat formeel is vastgesteld en de manier waarop leidinggevenden dit beleid in de praktijk uitvoeren. Daarom is het belangrijk dat de relatie tussen lijnmanager en diens leidinggevende goed is, omdat deze relatie van invloed is op de mate van affectieve betrokkenheid en tevredenheid van lijnmanagers (Purcell & Hutchinson, 2007; Vermeeren et al., 2014). Om dit verband tussen lijnmanagers en leidinggevenden nog wat verder uit te diepen, wordt er eerst stil gestaan bij de twee verschillende aspecten van peoplemanagement: implementatie van HR-beleid & leiderschapsgedrag.

3.1.1 Implementatie van HR-beleid

Het eerste element van peoplemanagement is de implementatie van HR-beleid, wat kan betekenen dat er verschillende HR-beleidsterreinen onderscheiden kunnen worden waarop leidinggevenden van invloed kunnen zijn (Knies & Leisink, 2014). Larsen & Brewster (2003) onderscheiden verschillende beleidsterreinen zoals beloning, opleiding, ontwikkeling en gezondheid. Deze beleidsterreinen sluiten nauw aan bij de door Boon et al. (2011) ontwikkelde

schaal van zeven HR-praktijken, die samen werken als een set van 'high performance HR-practices'. Dit zijn training en ontwikkeling, participatie en autonomie, beloningen, teamwork, balans tussen werk-privé, werving en selectie en werkzekerheid (Boon et al., 2011). In het onderzoek hangen deze HR-praktijken sterk samen met attitudes van werknemers en hun gevoel van verbondenheid met organisatie en baan (Boon et al., 2011).

Bij het bestuderen van de perceptie die werknemers over de implementatie door hun lijnmanager hebben, is het niet voldoende om alleen te kijken naar de aanwezigheid van praktijken (Boselie et al., 2005). Deze percepties van werknemers over de redenen waarom het management bepaalde HR-praktijken heeft ingevoerd, worden 'HR-attributies' genoemd en blijken uiterst relevant. Nishii et al., (2008) introduceerden dit concept en betoogden dat HR-attributies gevolgen hebben voor de attitudes van werknemers. Zij tonen aan dat praktijken die worden gezien als gericht op betrokkenheid, bedoeld om de kwaliteit van de dienstverlening en het welzijn van werknemers te verbeteren positief samenhangen met de attitudes van werknemers, terwijl praktijken die worden gezien als gericht op controle, bedoeld om de kosten te verlagen en werknemers uit te buiten negatief samenhangen met hun attitudes (Nishii et al., 2008).

Guest (2007) beschrijft naast bovenstaande ook nog twee niveaus van HR-implementatie. Enerzijds de implementatie van algemene praktijken, praktijken die gelden voor alle werknemers in hun team en anderzijds wordt van lijnmanagers ook verwacht dat zij met individuele werknemers maatwerkafspraken maken. Voor het maken van afspraken over maatwerk wordt verwacht van leidinggevendenden dat zij zowel organisatorische kennis als peoplemanagement vaardigheden hebben om bijvoorbeeld arbeidsovereenkomsten op maat te maken en hierin tegemoet komen aan de voorkeuren van medewerkers zonder een opportunistische houding aan te nemen (Knies, 2011). Leidinggevendenden schetsen samen met de HR-praktijken op organisatie niveau het kader voor dergelijke afspraken, waarbij het uitgangspunt ligt in de ontwikkeling van prestatievermogen van medewerkers (Boselie et al., 2005).

In dit onderzoek staat de implementatie van HR-praktijken door lijnmanagers ten aanzien van werknemers die zij begeleiden centraal, waarin er een onderscheid gemaakt wordt tussen diverse HR-praktijken van beloning tot ontwikkeling om zo op verschillende punten van implementatie iets te kunnen zeggen over de doorwerking van peoplemanagement van leidinggevende op medewerker.

3.1.2 Leiderschapsgedrag

Het tweede element van de definitie van peoplemanagement is, leiderschapsgedrag. In dit onderdeel is ondersteuning van leidinggevendenden voor medewerkers van belang (Knies, 2011). Dat wil zeggen dat dit onderzoek zich richt op de relatiegerichte dimensie van leiderschap (Givens, 2008), die gericht is op het bevorderen van de kwaliteit van menselijke relaties, organisatiebetrokkenheid en andere attitudes van werknemers waarin dit onderzoek geïnteresseerd is vanuit het perspectief van het effect dat HRM kan hebben op organisatie- en werknemersresultaten door de attitudes en gedragingen van werknemers positief te beïnvloeden (Boselie et al., 2005). Ook taakgericht leiderschap speelt hierin een belangrijke rol, omdat de primaire doelstelling hiervan verband houdt met het verbeteren van de productiviteit en daarmee het bevorderen van prestatie (Boon et al., 2011). Hierin ligt wel een valkuil dat in navolging van Nishii et al. (2008) dit mogelijk controlegerichte percepties bij werknemers oproept. Dat is een gegeven wat verband kan houden met een negatieve doorwerking van leiderschapsgedrag. Dit kan resulteren in een werkomgeving waarin werknemers het gevoel

hebben dat ze voortdurend gecontroleerd en gestuurd worden. Wanneer werknemers het gevoel hebben dat ze constant onder controle staan en er weinig ruimte is voor autonomie, kan dit een negatieve doorwerking hebben voor hun motivatie en tevredenheid op de werkvloer (Nishii et al., 2008).

Naast taakgericht leiderschap, is relatiegericht leiderschap onder te verdelen in ondersteunend leiderschap en ontwikkelingsleiderschap ook van belang. Knies & Leisink (2014) merken op dat leidinggevend ondersteunend zijn wanneer zij zich zorgen maken over de gevoelens en behoeften van hun werknemers, hen aanmoedigen hun eigen zorgen te uiten, feedback geven en hun ontwikkeling bevorderen.

Op basis van eerder onderzoek van Knies en Leisink (2014) kan een onderscheid worden gemaakt tussen twee aandachtspunten: ondersteunend gedrag gericht op het vergroten van de persoonlijke betrokkenheid van medewerkers; en ondersteunend gedrag gericht op het ondersteunen van hun (loopbaan)ontwikkeling. Dit sluit aan bij het onderscheid in de leiderschapsliteratuur tussen ondersteunend en ontwikkelingsgericht leiderschap (Rafferty & Griffin, 2006) en het onderscheid dat wordt gemaakt in de literatuur over mentoring, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen psychosociale steun en loopbaan gerelateerde steun die mentoren aan hun mentorees bieden. Hierom wordt ondersteunend leiderschap en ontwikkelingsgericht leiderschap beiden gerekend onder relationeel leiderschap binnenin peoplemanagement.

In dit onderzoek wordt leiderschapsgedrag opgevat als een manager die ondersteunend gedrag vertoont door middel van specifieke handelingen die erop gericht zijn werknemers op het werk te helpen (Knies, 2011). Daarom wordt in de doorwerking van peoplemanagement rekening gehouden met relationeel (ondersteunend en ontwikkelingsgericht) en taakgericht leiderschap. Dit zijn belangrijke facetten in hoe leiderschap ervaren wordt en wat voor impact dit heeft binnen de dynamiek tussen leidinggevende en medewerker. Als het gaat over de doorwerking van peoplemanagement, gebeurt dit zowel op het vlak van leiderschapsgedrag als bij de implementatie van HR-beleid.

3.2 Doorwerking van peoplemanagement

Boselie et al. (2005) concludeerden dat slechts weinig studies hadden geprobeerd de 'black box' te openen die HRM en prestaties verbindt. Om richting te geven aan toekomstig onderzoek naar mechanismen binnen die 'black box' stelden, Purcell en Hutchinson (2007) een 'HRM-prestatie causale keten' voor, die Wright & Nishii op hun beurt weer verder uitgewerkt hebben naar het SHRM Process Model (2013). Hun doel is een conceptueel kader te bieden voor het verklaren van verschillen in prestatie-uitkomsten op het moment in de schakel. Dit begint bij beoogde HR-praktijken, via feitelijke praktijken, naar de percepties van werknemers over deze HR-praktijken die hun houding en gedrag beïnvloeden, en uiteindelijk de prestaties. Volgens het model resulteren de percepties van werknemers van de door lijnmanagers toegepaste HR-praktijken in attitudes en gedrag, en hebben ze dus een effect op het niveau van de eenheid.

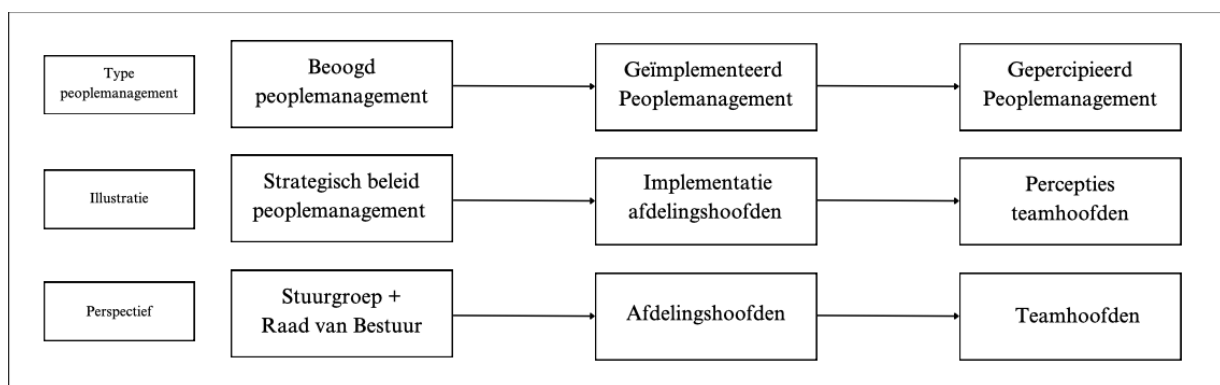
Hetzelfde kader kan gebruikt worden in de context van peoplemanagement, aangezien dit leiderschap en HR-implementaties gecombineerd is, waarin er onderscheid gemaakt kan worden tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd peoplemanagement (Knies, 2012). Beoogd *peoplemanagement* vertegenwoordigt het resultaat van de ontwikkeling van een HR-strategie die tracht een HRM systeem te ontwerpen waarvan de besluitvormers van de organisatie geloven dat deze effectief de gewenste reacties van werknemers zal uitlokken (Knies, 2012; Wright & Nishii, 2013). Het belangrijkste element hiervan is dat beleidsmakers

de situatie van een organisatie dusdanig goed hebben geanalyseerd, dat dit reacties van werknemers zal uitlokken die nodig zijn om prestaties in een organisatie te verbeteren (Wright & Nishii, 2013).

Geïmplementeerd *peoplemanagement* erkent dat niet alle voorgenomen strategische doelen werkelijk worden geïmplementeerd en de praktijken die wel worden geïmplementeerd vaak op meer diverse manieren worden gebruikt dan aanvankelijk de bedoeling was (Wright & Nishii, 2013). Hier speelt leiderschapsstijl een grote rol in de manier waarop HR-beleid wordt geïmplementeerd. Het verschil tussen een transformationele leider en een transactionele leider, kan hierin al het verschil maken in de betrokkenheid van medewerkers (Knies & Leisink, 2017). Tevens kunnen persoonlijkheidskenmerken ervoor zorgen dat HR-beleid op verschillende manieren wordt geïmplementeerd. Wanneer leidinggevendenden meer extravert of assertief zijn, zullen zij op een andere manier beleid implementeren dan een leidinggevende die introvert en nauwkeurig is (Colbert et al., 2014). In deze verschillen ligt een verantwoordelijkheid voor lijnmanagers om het beoogde beleid zo goed mogelijk naar kunnen uit te voeren.

Gepercipieerd peoplemanagement houdt zich bezig met de beleving van HR-praktijken door medewerkers die de ontvanger zijn van het beleid (Knies, 2012; Wright & Nishii, 2013). Op dit niveau kunnen er aanzienlijke verschillen in uitwerking optreden als het gaat over geïmplementeerde HR-praktijken en leiderschapsgedrag, als een gevolg van de variatie die lijnmanagers gebruiken in het waarnemen en interpreteren van HR-praktijken. Lijnmanagers spelen hierin een cruciale rol bij het communiceren en uitleggen van HR-praktijken aan medewerkers, zodat zij deze op een heldere manier kunnen ontvangen (Wright & Nishii, 2013).

Het onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd peoplemanagement wordt in onderstaande figuur verder uitgewerkt aan de hand van het ‘Process model van SHRM’ (Wright & Nishii, 2013) en het onderscheid wat Knies (2012) maakt tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd HRM. Hierbij wordt de context van dit onderzoek in acht genomen, waarin er meerdere lagen lijnmanagers zijn. Afdelingshoofden zijn hierin verantwoordelijk voor het geïmplementeerde peoplemanagement en teamhoofden, als medewerker van een afdelingshoofd ontvangen peoplemanagement van hun leidinggevende en gaat het in dit onderzoek dus over het gepercipieerde peoplemanagement van teamhoofden.



Figuur 1: Beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd peoplemanagement aan de hand van het ‘Process model van SHRM’ (Wright & Nishii, 2013 & Knies 2012).

De focus ligt op de doorwerking tussen geïmplementeerd en gepercipieerd, omdat ‘goed’ HRM-beleid valt of staat met de implementatie in de praktijk (Wright & Nishii, 2013). De implementatetaak van afdelingshoofd houdt de ‘Stuurgroep Leiderschap’ en ‘Raad van Bestuur’ van het St. Antoniusziekenhuis scherp om zorgvuldig te zijn in het opzetten van nieuw

beleid én zorgt er tevens voor dat teamhoofden, die HRM-beleid ontvangen, afhankelijk zijn van deze implementatie (Boxall & Purcell, 2016; Wright & Nishii, 2013). Wanneer dit op een adequate manier gebeurt, door duidelijke communicatie, samenwerking en een helder doel voor ogen, werkt HRM-beleid, in dit geval in de vorm van peoplemanagement op een positieve en effectieve manier door (Wright & Nishii, 2013).

Wanneer de implementatie van peoplemanagement door het afdelingshoofd niet soepel verloopt en het teamhoofd niet op een adequate manier ontvangt, is dit volgens Boxall & Purcell (2016) toe te rekenen aan het verschil tussen implementatie en perceptie, waardoor er een negatieve doorwerking kan ontstaan. Verschil in tussen implementatie en perceptie kan ontstaan door de omgeving waarin HR-beleid wordt geïmplementeerd (Wright & Nishii, 2013). Deze omgeving, waar organisatiecultuur een onderdeel van is, kan de percepties van medewerkers beïnvloeden door informatie te verlenen aan werknemers om geïmplementeerd peoplemanagement beter te kunnen begrijpen. In dit proces kunnen discrepanties ontstaan door de manier van communicatie, samenwerking en kennis, waardoor de percepties anders zijn dan bedoeld was bij de implementatie van peoplemanagement (Boxall & Purcell, 2016).

Daarnaast valt er een onderscheid te maken tussen ‘niet goed uitgewerkt *peoplemanagement*’ en ‘te veel *peoplemanagement*’. Als er sprake is van niet goed uitgewerkt *peoplemanagement*, brengt dit veel negatieve gevolgen met zich mee. Zo kan HR-beleid implementatie dat niet op een constructieve manier is uitgedacht zorgen voor weerstand binnen een organisatie (Knies, 2012). Incorrect geïmplementeerd HR-beleid kan leiden tot weerstand bij medewerkers, vooral als het beleid beperkend is in hun werkzaamheden of als er geen betrokkenheid aangewakkerd wordt bij de ontwikkeling van het beleid (Woodrow & Guest, 2014). Dit zorgt voor een negatieve houding ten opzichte van veranderingen in organisaties (Nishii et al., 2008). Er zijn aanwijzingen gevonden in eerder onderzoek dat werknemers minder vaak dan HR-managers melden dat HR-praktijken aanwezig zijn. Dit kan wijzen op een kloof tussen de bedoelde en daadwerkelijk geïmplementeerde praktijken. Het gaat echter niet alleen om de aanwezigheid van deze praktijken, maar ook om de percepties en opvattingen van werknemers met betrekking tot het doel ervan (Nishii et al., 2008). Diverse onderzoeken benadrukken daarom dat het voor werknemers belangrijk is om te geloven dat deze praktijken rekening houden met hun belangen en hen daadwerkelijk ten goede zullen komen, in plaats van alleen ten gunste van de organisatie ten koste van henzelf (Woodrow & Guest, 2014).

Tevens zijn de theoretische assumpties aanwezig dat de mate van peoplemanagement ook invloed heeft op hoe dit ervaren wordt (Knies & Leisink, 2014). Als eerste heeft de hoeveelheid peoplemanagement die geïmplementeerd wordt, negatieve gevolgen voor de productiviteit. Wanneer er te veel nadruk wordt gelegd op het managen van medewerkers, kan dit leiden tot een verminderde productiviteit, omdat medewerkers zich meer bezighouden met het volgen van procedures en richtlijnen dan met het daadwerkelijk uitvoeren van hun werkzaamheden (Andreeva et al., 2017). Het is belangrijk om een balans te vinden tussen het managen van medewerkers en het leveren van zorg. Effectief peoplemanagement in de zorg zou gericht moeten zijn op het ondersteunen en faciliteren van medewerkers, zodat ze optimaal kunnen functioneren in hun zorgtaken (Michie & West, 2004). Het is essentieel om procedures en richtlijnen te hebben om de kwaliteit en veiligheid van medewerkers te waarborgen, maar deze moeten niet zo overweldigend zijn dat ze ten koste gaan van de zorgverlening.

Daarbij komt kijken dat hierbij ook het gevaar van overmatige bureaucratie kan ontstaan, waardoor niet alleen de productiviteit verminderd, maar ook tot vertragingen in besluitvorming kan leiden, waardoor processen inefficiënter worden (Knies & Leisink, 2018). De zorgsector

is daarin gevoelig voor bureaucratie vanwege complexe regelgeving, kwaliteitsnormen en rapportagevereisten. Wanneer er een overmatige nadruk is op het beheersen van processen en het volgen van strikte procedures, kan dit leiden tot een toename van administratieve lasten en een gevoel van overbodige bureaucratie bij zowel managers als zorgverleners (Brunetto et al., 2011). Dit kan vertragingen veroorzaken in besluitvorming, inefficiëntie en frustratie onder medewerkers, wat uiteindelijk de productiviteit en tevredenheid kan beïnvloeden (Knies & Leisink, 2018). De Social Exchange Theorie (SET) bevestigt deze gedachtegang (Cropanzano & Mitchell, 2005). Als medewerkers in het ziekenhuis worden geconfronteerd met overmatige bureaucratie, kan ze dit een gevoel van ongelijkheid in uitwisseling creëren. Hierdoor kunnen ze mogelijk ervaren dat de kosten die ze moeten dragen, bijvoorbeeld tijd en energie, niet in verhouding staan tot de beloning, bijvoorbeeld erkenning en autonomie, die ze ontvangen. Dit kan leiden tot een negatieve perceptie van het peoplemanagement dat zij ontvangen.

3.2.1 Theoretische verwachtingen

De doorwerking van peoplemanagement is aan de hand diverse theorie hierboven besproken. Voor het uitvoeren van dit onderzoek, zijn er ook verwachtingen gekoppeld op basis van theorie gekoppeld aan deze uiteenzetting, waarin het onderscheid gemaakt wordt tussen ‘verkeerd geïmplementeerd peoplemanagement’ en ‘te veel peoplemanagement’.

De theoretische verwachting is dat door de diverse HR-praktijken die bij HR-ondersteuning horen, er niet aan elke HR-praktijk evenveel aandacht besteed kan worden binnen het ziekenhuis. Vanzelfsprekend is dat een organisatie zich hierin aan de basis arbeidsvoorwaarden voldoet, maar de verwachting is dat de implementatie hiervan door afdelingshoofden niet op elk vlak evenredig uitgevoerd wordt, gekoppeld aan de differentiatie van lijnmanagers in het implementeren van peoplemanagement. Dit schept de verwachting voor dit onderzoek dat factoren zoals communicatie, samenwerking en kennisoverdracht veel teweeg kunnen brengen in de doorwerking van peoplemanagement tussen afdelingshoofden en teamhoofden. Daarmee kan het gaan om een positieve doorwerking, waarin de percepties van teamhoofden naar verwachting zijn of juist een negatieve doorwerking, waarin de doorwerking van peoplemanagement een averechtse uitwerking heeft op medewerkers binnen de ziekenhuiscontext. Bij de negatieve uitwerking wordt de verwachting gesteld dat dat een medewerker zich hierin niet gehoord kan voelen, waardoor deze het idee krijgt dat belangen niet behartigd worden.

De theoretische verwachting is dat wanneer medewerkers in het ziekenhuis worden geconfronteerd met overmatige bureaucratie, gevormd door te veel peoplemanagement, dit een gevoel van ongelijkheid in uitwisseling creëert. Hierdoor kunnen ze mogelijk ervaren dat de kosten die ze moeten dragen, bijvoorbeeld tijd en energie, niet in verhouding staan tot de beloning, bijvoorbeeld erkenning en autonomie, die ze ontvangen. Dit kan leiden tot een negatieve perceptie van het peoplemanagement dat zij ontvangen. Hierin kan taakgericht leiderschap ook een controlerende rol aannemen door alle regels, waardoor het gemis van autonomie en vrijheid hierin zorgt voor een negatieve doorwerking van peoplemanagement.

De professionele rol van afdelingshoofden en teamhoofden kan ook een verklaring bieden voor een negatieve doorwerking van peoplemanagement aan de hand van de spanningen tussen HRM en publiek management als het gaat over de rol van professionals (Stoopendaal, 2015). Er bestaat ook literatuur die aangeeft dat dit snijvlak tussen HRM en publiek management de moeite waard is om te combineren, omdat dit tot nieuwe inzichten kan leiden (Noordegraaf, 2015). Daarvoor wordt er in dit onderzoek intensiever gekeken naar het theoretische concept professionaliteit in combinatie met leiderschap.

3.3 Professionaliteit

Het woord professional kan in allerlei contexten gebruikt worden omdat het door verschillende doelgroepen anders gedefinieerd kan worden (Noordegraaf et al., 2011). Sociale wetenschappers doelen bij het definiëren van professionals op een specifiek soort beroep dat aan bepaalde criteria moet voldoen, zoals specialistische kennis, ideologie en verschillende soorten autonomie (Noordegraaf et al., 2011). Professionaliteit bestaat dus uit verschillende brede criteria en niet iedereen die zichzelf professional acht, voldoet aan alle kenmerken hiervan. Een arts is hiervan een goed voorbeeld, omdat dit beroep beschikt over professionele autonomie dan de ‘klassieke’ professies (Noordegraaf et al., 2011). Enkele belangrijke kenmerken van professionaliteit zijn: een ideologie die zich richt op het welzijn van de klant/gebruiker boven economische prioriteiten en een zekere mate van controle over het eigen werk (Freidson, 2001). Ook passen professionals lokale en tactische kennis toe bij hun manier van werken, waardoor het soms lastig wordt om professionals te begeleiden (Noordegraaf, 2015). Bij professionaliteit gaat het erom dat professionals complexe gevallen in afzondering en individueel kunnen behandelen. Dit wordt ook wel ‘pure professionaliteit’ genoemd. Hierbij is de inhoud in de eerste plaats belangrijk. Professionals zijn hoogopgeleide en bekwame witteboorden- en soms wittejassenwerkers die geleerd hebben abstracte of algemene kennis toe te passen op specifieke, individuele gevallen en problemen. Professionals trekken conclusies; zij behandelen individuele cliënten, nemen specifieke beslissingen, analyseren specifieke gevallen, of geven specifiek advies op basis van geleerde, abstracte inzichten. Professionals hebben kennis, expertise of technische grondslagen verworven die hen in staat stellen te weten hoe ze gevallen moeten behandelen (Wilensky, 1964). Zij hebben gestandaardiseerde vaardigheden verworven die hen in staat stellen kennis toe te passen en gevallen te behandelen (Mintzberg, 1983). Zij weten welke vaardigheden zij moeten gebruiken, en zijn bedreven in het gebruik ervan. Professionals leren hoe zij zich competent moeten gedragen, en na verloop van tijd wordt een deel van deze competentie steeds meer stilzwijgend (Noordegraaf et al., 2011). Professionals weten hoe zij specifieke situaties en signalen moeten interpreteren, en zij weten hoe zij correct kunnen en moeten reageren. Die competentie is niet alleen een kwestie van functionele kennis en vaardigheden, en ook niet alleen een kwestie van reflectieve vaardigheden; het is ook een kwestie van gedragsvaardigheden die professionele werkers in staat stellen gevallen juist en passend te behandelen. Wanneer een professional het werk zo vormgeeft dat er functionele kennis en vaardigheden zijn, reflectief vermogen én professionele gedragsvaardigheden toepast in de werkomgeving vanuit een geïnternaliseerd perspectief, kan gesteld worden dat er sprake is van een professionele logica.

Dit onderzoek focust zich op afdelingshoofden en teamhoofden die beide lijnmanagers zijn, vaak doorgroeid vanuit de professionaliteit naar management. Deze lijnmanagers kunnen daarin ook als deels professionals gezien worden, aangezien zij een specifiek takenpakket bevatten in het leidinggeven en coördineren van een team, lokale en tactische kennis toepassen op hun werk vanuit de achtergrond van de zorg of vanuit een managementopleiding, behandelen maatwerk afspraken met individuele medewerkers, maar hebben tevens ook het grote doel voor ogen en weten hierin kennis en vaardigheden te combineren (Labrie, 2011). Naast dit alles zijn lijnmanagers ook professionals, omdat zij het reflectieve vermogen hebben om van eigen handelen te kunnen leren. Leidinggevende identificeren zich echter veel sterker met de organisatie waar ze in werken, waardoor als er wordt gekeken naar de rol die een lijnmanager inneemt, in dit geval de rol van teamhoofden en van afdelingshoofden binnen het ziekenhuis, er niet alleen een professionele rol bij komt kijken, maar juist ook een leidinggevende rol, waarin weer andere karakteristieken ten grondslag liggen, het zogenoemde managerialisme (Labrie, 2011; Noordegraaf, 2015; Klikauer, 2015).

3.4 Managerialisme

Managerialisme kan gezien worden als een brede ideologie met meerdere definities (Klikauer, 2015). Zo kan managerialisme gedefinieerd worden als: *'de combinatie van de generieke instrumenten en kennis van het management met ideologie om zichzelf systematisch te vestigen in organisaties, openbare instellingen en de maatschappij'* (Magretta, 2012, p. 4) In deze definitie wordt een hele brede benadering aangenomen, waarin het de context groter is dan in dit onderzoek. Ook in andere definities over managerialisme gaat het over brede gecontextualiseerde definities: *'Managerialisme blijft de sleutelideologie die de lijm levert om alle invloedsgebieden en sferen die onder haar principes zijn georganiseerd met elkaar te verbinden. Het is in wezen het geloof in een algemene missie om ideeën en kennis van management te verspreiden in elk gebied van de samenleving dat door het managerialisme relevant wordt geacht om verbonden met elkaar te worden'* (Klikauer, 2015, p. 1114) In beide bovenstaande definities komt er naar voren dat het gaat over de verbinding tussen kennis en principes en de verspreiding hiervan. Ten grondslag aan deze ideologie ligt een associatie met hiërarchie, controle, verantwoording en strategische planning. Idealiter zijn dergelijke organisatorische principes en waarden te vinden in een particuliere en commerciële omgeving, in zowel grote als kleine bedrijven. Het is ook heel gewoon om ze aan te treffen in publieke en non-profit sferen, sinds de komst van New Public Management (NPM) (Klikauer, 2015; Noordegraaf, 2015). Als er wordt gekeken naar de context van een enkele organisatie, voegt Noordegraaf (2015) hierin het vertrouwen op managers en organisatie strategieën die leidend zijn voor een organisatie aan toe. In plaats van professionele zaken, wordt de aandacht gericht op georganiseerde en geleide acties richting het produceren van goederen en diensten ten behoeve van de klanten. In plaats van het autonome karakter van professionals, richt managerialisme zich op medewerkers met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden. Dit past bij de waarden die als cruciaal worden beschouwd. Taken en mensen worden aangestuurd om resultaten effectief en efficiënt te optimaliseren - om dingen zo goedkoop mogelijk voor elkaar te krijgen. Daarnaast moet het rendement op investeringen worden verbeterd en de winstgevendheid worden verhoogd. Kortom, productieprocessen en outputs worden beheerst, waarbij consumentenvoorkeuren worden bevredigd en organisatorische opbrengsten worden geoptimaliseerd (Klikauer, 2015; Noordegraaf, 2015). In de context van dit onderzoek, waarin een ziekenhuis niet alleen kampt met publieke doeleinden, maar ook met productiedoeleinden, hebben leidinggevendenden een verantwoordelijkheid om beide kanten te optimaliseren, waarin er zowel aandacht moet zijn voor medewerker en patiënt, als dat er financiële doelstellingen behaald moeten worden (Stoopendaal, 2015). In deze verantwoordelijkheid ligt ook een verdeling, waarin er differentiatie in rol bestaat tussen afdelingshoofden en teamhoofden. In beide gevallen wordt er leidinggegeven aan zorgprofessionals, waarin het dikwijls voorkomt dat de lijnmanagers zijn doorgegroeid vanuit professionalisme naar manager door de verbintenis met de organisatie. Hierin heeft zowel team- als afdelingshoofd de verantwoordelijkheid om het belang van de organisatie te behartigen, waarin er een basis in de professionaliteit ligt. Vanwege de combinatie tussen professionaliteit en het zijn van leidinggevende, is het belangrijk om te kijken naar een samengestelde vorm: hybride professionaliteit.

3.5 Hybride professionaliteit

Zowel professionalisme als managerialisme hebben als ideaaltypen een verlangen naar 'ideale' oplossingen. Wanneer professionaliteit zuiver wordt toegepast, is er sprake van pure professionaliteit zonder managerialisme. Wanneer organisaties het professionele werk gaan controleren, is er sprake van gecontroleerde professionaliteit en wanneer professionele en bestuurlijke grenzen vervagen, worden professionele logica's en bestuurlijk handelen gecombineerd en is er sprake van hybride professionaliteit (Noordegraaf, 2015; Noordegraaf &

Siderius, 2016). Het begrip professionaliteit wordt hiermee verbreed. Dit komt doordat professionals in het heden meer te maken hebben met een organisatorische context, waarin professionals zich bezighouden met organisatorische vraagstukken die invloed hebben op de autonomie die zij ervaren als professionals. Hierin is geen strikte scheiding meer is tussen professionals en managers (Noordgraaf, 2007; Noordegraaf & Siderius, 2016). De autonomie die professionals hebben, is daarin afhankelijk van de context waarin zij opereren (Schott et al., 2016).

Hybride professionaliteit biedt nieuwe mogelijkheden om het begrip professionaliteit te handhaven in tijden die het begrip professionaliteit verzwakken. Hybride professionaliteit biedt een ambivalent begrip van professionals die managers worden en publieke managers die professionele managers worden. Hybride professionaliteit kan daarom ook beschreven worden als professionals die werkzaamheden uitvoeren in een goed georganiseerde organisationele context (Noordegraaf, 2015). Hybride professionaliteit bestaat vervolgens ook uit een aantal karakteristieken. In deze karakteristieken wordt vanuit de literatuur onderverdeeld in coördinatie, autoriteit en waarden. Deze zullen hieronder kort in de context van dit onderzoek besproken worden.

3.5.1 Coördinatie

Als eerste kenmerk van hybride professionaliteit gaat het om coördinatie. Bij gemengde professionele en leidinggevende werksetting wordt het werk gecoördineerd door samenwerking en interactie. Professionele en leidinggevende acties kunnen met elkaar verbonden worden door pragmatische samenwerking en zo kunnen principes voor het verbeteren van professionele en leidinggevende interacties kunnen worden geformuleerd (Noordegraaf, 2015). Hybride professionals moeten pragmatisch samenwerken en interactieprincipes toepassen om de zorg voor bijvoorbeeld patiënten te verbeteren (Sartirana, 2019). Ze moeten regelmatig vergaderen om informatie uit te wisselen, behandelplannen te bespreken, beslissingen te nemen en de voortgang te volgen. Tijdens deze vergaderingen kunnen professionele en leidinggevende acties met elkaar verbonden worden. Zo kan een afdelingshoofd hierin de besluitvorming faciliteren door richtlijnen en beleid aan te reiken, terwijl het teamhoofd de nodige middelen en ondersteuning kan bieden aan de directe professionals op de werkvloer.

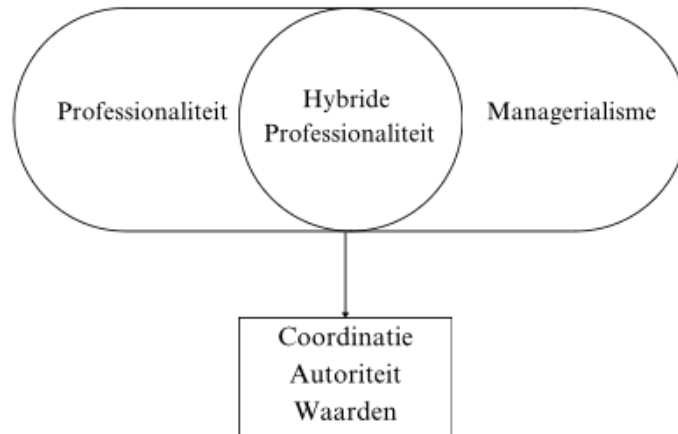
3.5.2 Autoriteit

Als tweede karakteristiek van hybride professionaliteit komt autoriteit naar boven. Autoriteit wordt gevestigd door professionals in staat te stellen betrouwbare diensten te verlenen, met het oog op dienstverleningssituaties, en door flexibel handelen te waarborgen. Soms wordt het handelen versneld en efficiënter gemaakt, op andere momenten wordt het professionele handelen vertraagd (Noordegraaf, 2015). Een voorbeeld daarvan kan zitten in de samenwerking tussen teamhoofd en afdelingshoofd binnen een ziekenhuisproject. Het teamhoofd is hierin direct verantwoordelijk voor het begeleiden van zorgprofessionals en speelt hierin een belangrijke rol in de betrokkenheid bij het team, terwijl het afdelingshoofd de samenwerking vanaf de andere kant kan faciliteren door middelen beschikbaar te stellen en ondersteuning te bieden. Dit vraagt om een nauwe samenwerking, open communicatie en wederzijds vertrouwen tussen het teamhoofd en het afdelingshoofd, waarin autoriteit benut wordt.

3.5.3 Waarden

Tot slot kan kent hybride professionaliteit ook de dimensie van het leveren van waarden. Hybride professionaliteit levert kwaliteit, maar verzekert ook organisatorische criteria zoals efficiëntie. Professionele prestaties worden geleverd door organisatiesystemen zinvol te maken (Noordegraaf, 2015). In de context van de zorg kunnen hybride professionals, in dit geval

afdelingshoofden en teamhoofden, zorgprofessionals ondersteunen bij het ontwikkelen van kennis en vaardigheden. Ook kunnen zij zich richten op het verbeteren van organisatorische efficiëntie binnen een ziekenhuis door bijvoorbeeld te letten op het minimaliseren van wachttijden voor patiënten door werknemers hierop te attenderen. Tevens valt betekenisgeving ook onder waarden in de zorgsector, waarbij de verwachting is dat zowel managers als professionals te werk gaan vanuit de motivatie om iets bij te dragen aan de samenleving (Knies & Leisink, 2018).



Figuur 2. Hybride professionaliteit

3.6 De rol van hybride professionaliteit in de doorwerking van peoplemanagement en theoretische verwachtingen

Nu de negatieve doorwerking van peoplemanagement en hybride professionaliteit verder toegelicht zijn, is het tijd om te kijken naar de samenhang tussen deze twee theoretische concepten. In deze paragraaf staat dan ook de manier waarop hybride professionaliteit een rol speelt in de negatieve doorwerking van peoplemanagement centraal. Aan de hand daarvan worden in deze paragraaf tot slot ook de theoretische verwachtingen besproken van zowel de belemmerende als bevorderende rol die hybride professionaliteit kan spelen binnenin de doorwerking van peoplemanagement.

Als eerste kan er verondersteld worden dat hybride professionals een unieke positie hebben binnen de context van een ziekenhuis: zij zijn degene die zowel diepgaande professionele kennis hebben als dat zij managementvaardigheden hebben ontwikkeld (Noordegraaf, 2015). Zij zijn in staat om deze twee te combineren, waardoor dit hen in staat stelt om effectief te communiceren met medewerkers die specialistische taken uitvoeren én om de technische aspecten van het werk te begrijpen. Doordat zij deze directe vertaalslag kunnen maken naar de vloer, is er door teamhoofden en afdelingshoofden beter na te gaan wat de behoefte van medewerkers is, waardoor zij in hun implementatie van peoplemanagement hier beter op kunnen inspelen door hun leiderschapsgedrag aan te passen en hierin maatwerk te bieden aan medewerkers (Ledlow et al., 2023). Ook kunnen zij op basis van een combinatie van die vaardigheden inspelen op de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers waarin zij hen kunnen uitdagen.

De theoretische verwachting is dat hybride professionaliteit op deze manier een bevorderende omstandigheid is voor de doorwerking van peoplemanagement, juist door de vertaalslag te kunnen maken tussen professionele kennis én managementvaardigheden om te zetten naar de individuele behoefte van medewerkers en ontwikkelingsmogelijkheden aan te kaarten.

Echter kan deze schakelfunctie ook een extra bevestiging zijn voor de kloof tussen geïmplementeerd en gepercipieerd peoplemanagement, doordat er een gebrek aan coördinatie is tussen teamhoofd en afdelingshoofd. De theoretische verwachting is dat wanneer de coördinatie tussen afdelingshoofd en teamhoofd niet soepel verloopt, dit een rol speelt in de doorwerking van peoplemanagement.

De kloof tussen de doorwerking geïmplementeerd en gepercipieerd peoplemanagement, zou hierin ook vergroot kunnen worden door de autoriteit van de leidinggevende (Knies, 2011). De theoretische verwachting is dat het verschil in autoriteit tussen afdelingshoofd en teamhoofd, een belemmerende rol kan spelen in de doorwerking van peoplemanagement (Noordegraaf & Siderius, 2016).

Op het gebied van waarden, als onderdeel van hybride professionaliteit, is de verwachting dat dit een bevorderende rol speelt in de doorwerking van peoplemanagement, aangezien zowel teamhoofden als afdelingshoofden te werk gaan vanuit de motivatie om iets bij te dragen aan de samenleving (Knies & Leisink, 2018).

4 Methode

Dit hoofdstuk richt zich op de methoden die in dit onderzoek worden gebruikt. Zo zal als eerste het onderzoeksperspectief worden toegelicht om vervolgens over te gaan naar het onderzoeksdesign. Daaropvolgend wordt ingegaan op de manieren van dataverzameling en -analyse die in dit onderzoek zijn gebruikt. Aansluitend worden de verschillende kwaliteitscriteria die belangrijk zijn bij het doen van onderzoek gebruikt om dit hoofdstuk vervolgens af te sluiten met een paragraaf over privacy en ethiek.

4.1 Onderzoekscontext

Dit onderzoek is binnen het St. Antoniusziekenhuis Nieuwegein & Utrecht uitgevoerd, ondanks dat er een aantal respondenten ook werkzaam zijn op locatie in Woerden. Het ziekenhuis houdt zich al langere tijden bezig met diverse vraagstukken rondom medewerkers, waar leiderschap een groot onderdeel van is. Er zijn al eerder vragenlijsten uitgestuurd binnen het ziekenhuis over deze onderwerpen, wat erin resulteert dat dit onderzoek een toevoeging is op eerdere kwantitatieve gegevens. De context van een ziekenhuis is daarvoor ook van toegevoegde waarde, omdat hierin zowel het maatschappelijke belang vooraan staat als de strategische keuzes die gemaakt moeten worden als private organisaties. Ook de herijkte strategische visie van het St. Antonius Ziekenhuis is daarin relevant, omdat dit ook meegenomen wordt in de context van dit onderzoek.

4.2 Onderzoeksperspectief

Om het onderzoeksperspectief toe te lichten, is het goed om eerst naar de vorm van de hoofdvraag te kijken. De vraag is namelijk in *hoeverre* er een (negatieve) doorwerking is tussen geïmplementeerd en gepercipieerd peoplemanagement en *hoe* de hybride professionaliteit deze (negatieve) doorwerking belemmert dan wel bevordert. Vanwege de verklarende vraag, zal dit onderzoek kwalitatieve onderzoeksmethoden hanteren. Dit kwalitatieve karakter wordt gestuurd door de HRM-theorieën over peoplemanagement en theorieën uit publiek management over professionals (Boselie et al., 2021). Het gaat in dit onderzoek om het proces van begrijpen op wat voor manieren peoplemanagement door kan werken op een eventuele negatieve manier en op wat voor manier hybride professionaliteit een rol kan spelen in deze doorwerking. Kwalitatief onderzoek stelt de onderzoeker in staat om ‘door de ogen van de respondent te kijken’ (Bryman, 2016). Kwalitatieve methoden zorgen voor beter begrip over het *waarom* (Bryman, 2016; Boeije, 2016). Een groot voordeel hiervan is dat onderzoek zo dieper in kan gaan op verschillende aspecten die effect hebben op het vraagstuk van dit onderzoek, zoals bijvoorbeeld de context van een ziekenhuis en het hebben van een strategische visie. Het begrijpen van de doorwerking die afdelingshoofden implementeren en teamhoofden ontvangen en de rol die hybride professionaliteit speelt in de bevordering dan wel belemmering van deze doorwerking is daarin het hoogste doel. Dit is het beste te achterhalen door ervaringen te achterhalen middels kwalitatief onderzoek.

4.3 Onderzoeksdesign

Om de doorwerking van geïmplementeerd peoplemanagement naar gepercipieerd peoplemanagement en de rol van hybride professionaliteit hierin beter te begrijpen, is er voor dit onderzoek gekozen om gebruik te maken van een *case study* als onderzoeksdesign (Bryman, 2016). Een case study kenmerkt zich door de focus te leggen op één geval. In dit geval is dat één omgeving: het St. Antoniusziekenhuis. Dit onderzoek gaat dieper in op één ziekenhuis om zo de organisatie grondig te kunnen onderzoeken. Dit ziekenhuis is bewust gekozen voor dit onderzoek vanwege het feit dat zij kenbaar heeft gemaakt na te denken over een vernieuwde visie op leiderschap en het hebben van hoge werkdruk op de werkvloer. Op dit moment staat

deze visie nog in de startblokken en moet nog blijken wat de uitwerking daarvan is. Daarom zal er gebruik gemaakt worden van een *verklarende case study*, omdat het gaat over het verklarende karakter van de onderzoeksvraag.

4.4 Data-verzameling

Middels semigestructureerde interviews onder afdelings- en teamhoofden binnen het St. Antonius ziekenhuis wordt de data voor dit onderzoek verzameld. Deze data zal gebruikt worden om de empirische onderzoeksvragen te beantwoorden om hier uiteindelijk een overkoepelende conclusie uit te trekken.

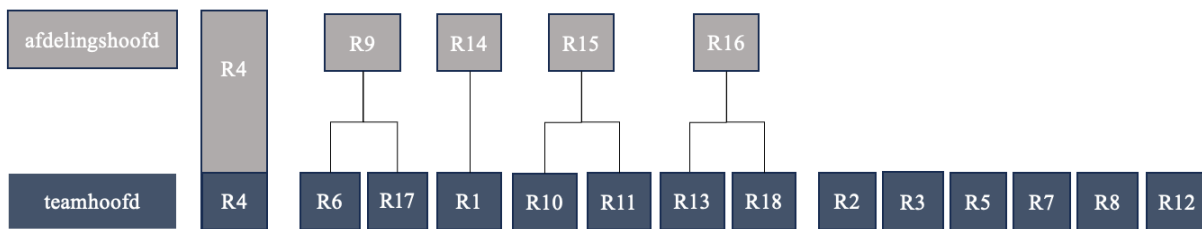
4.4.1 Respondenten

Voor dit onderzoek is het belangrijk om leidinggevende in de lijn van de hiërarchie te spreken die zich bewust dan wel onbewust bezighouden met *peoplemanagement*. Van tevoren is bepaald welke respondenten belangrijk zijn voor dit onderzoek, dit zijn zowel afdelingshoofden als teamhoofden binnen het St. Antoniusziekenhuis, omdat er gekeken wordt naar de doorwerking van *peoplemanagement* van afdelingshoofden op teamhoofden. Hierin fungeert het afdelingshoofd als lijnmanager en het teamhoofd als medewerker. Het St. Antonius is een relatief ‘groot’ ziekenhuis, waardoor er circa 30 afdelingshoofden en 100 teamhoofden werkzaam zijn. Om een betrouwbare steekproef af te nemen zijn er 18 interviews afgenomen. Hiervan zijn 4 afdelingshoofden en 14 teamhoofden geïnterviewd. Hierin is er bij 11 respondenten een directe doorwerking tussen afdelingshoofd, is 1 respondent zowel teamhoofd als afdelingshoofd en zijn er 6 losstaande teamhoofden geïnterviewd. Omdat er voornamelijk gekeken wordt naar de doorwerking van *peoplemanagement* tussen afdelingshoofd en teamhoofd, wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van *multilevel onderzoek* (Diez-Roux, 2000). De gegevens van het hogere niveau (afdelingshoofden) kunnen van invloed zijn op die van het lagere niveau (teamhoofden) of andersom en door middel van multilevel onderzoek kan kunnen deze gegevens gezamenlijk geanalyseerd worden om verklaringen te kunnen geven van de doorwerking. De data uit de interviews met losstaande teamhoofden zal worden gebruikt om het beeld van de hybride professional verder aan te scherpen. Ook is er daarom gebruik gemaakt van doelgerichte selectie van de steekproef, waarmee er sprake is van *purposive sampling* (Bryman, 2016). Dit maakt het mogelijk om respondenten te selecteren die daadwerkelijk relevant zijn voor het onderzoek. Voor deze *purposive sampling* is er binnen het St. Antonius een presentatie geweest door HR van de opzet van de nieuwe visie, gekoppeld aan dit onderzoek over *peoplemanagement*, waarna diverse respondenten zich gemeld hebben om een bijdrage te leveren aan dit onderzoek. Respondenten zijn vervolgens van tevoren ingelicht over het doel van het onderzoek, waarbij hen ook gevraagd is om een aantal vragen voor te bereiden.

Respondent	Rol binnen het ziekenhuis	Verhouding
R1	Teamhoofd	Onder afdelingshoofd R14
R2	Teamhoofd	Losstaand
R3	Teamhoofd	Losstaand
R4	Zowel teamhoofd als afdelingshoofd	Losstaand
R5	Teamhoofd	Losstaand
R6	Teamhoofd	Onder afdelingshoofd R9
R7	Teamhoofd	Losstaand
R8	Teamhoofd	Losstaand
R9	Afdelingshoofd	Leidinggevende van R6, R17
R10	Teamhoofd	Onder afdelingshoofd R15
R11	Teamhoofd	Onder afdelingshoofd R15

R12	Teamhoofd	Losstaand
R13	Teamhoofd	Onder afdelingshoofd R16
R14	Afdelingshoofd	Leidinggevende van R1
R15	Afdelingshoofd	Leidinggevende van R10, R11
R16	Afdelingshoofd	Leidinggevende van R13, R18
R17	Teamhoofd	Onder afdelingshoofd R9
R18	Teamhoofd	Onder afdelingshoofd R16

Tabel 1. Respondenten (N=18)



Figuur 3. Schematische weergave verhoudingen respondenten

4.4.2 Semigestructureerde interviews

Voor het verzamelen van data bij 18 verschillende respondenten, is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, waarbij van tevoren een topiclijst is opgesteld met hierin een aantal vaste thema's die in elk interview terug zijn gekomen (Boeije, 2016). Vanwege het theorie gestuurde karakter van dit onderzoek, zijn de vragen vormgegeven aan de hand van de theoretische concepten over hybride professionaliteit en peoplemanagement. Deze theoretische concepten zijn op basis van diverse dimensies uitgewerkt waarin er vragen zijn opgesteld die in de totaliteit antwoord trachten te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Semigestructureerde interviews staan erom bekend dat deze een wisselende vraagvolgorde kunnen hebben (Boeije, 2016). De vooraf opgestelde vragen aan de hand van de topiclijst zijn dus niet altijd in dezelfde volgorde gesteld, vanwege de loop van het gesprek waarin een respondent andere relevante informatie heeft genoemd (Bryman, 2016). Deze manier van interviewen heeft respondenten de ruimte om uit te wijden over hun ervaringen, waardoor de onderzoeker zoveel mogelijk inzicht kan krijgen in de beleefwereld van de respondent en hierdoor makkelijker inzicht kan vergaren over de doorwerking van peoplemanagement en de belemmerende dan wel bevorderende rol van hybride professionaliteit.

4.4.2.1 Critical Incident Techniek

Om duidelijkheid over de beleving van de respondenten te vergaren, wordt de critical incident techniek (CIT) gebruikt in de semigestructureerde interviews. Dit is een systematische procedure voor het verkrijgen van rijke, kwalitatieve informatie over significante incidenten van waarnemers met ervaring uit de eerste hand, die op haar beurt onderzoekers helpt om de kritische vereisten voor individuen, processen of systemen te begrijpen (Schluter et al., 2008). De CIT is een onderzoeksmethode waarbij de respondent wordt gevraagd zich een moment te herinneren en te beschrijven waarop een gedrag, actie of gebeurtenis een positieve of negatieve impact had op een bepaald resultaat, in dit geval een positieve en negatieve ervaring op het gebied van de doorwerking van peoplemanagement. De gebeurtenis die door de deelnemer wordt gerapporteerd, staat bekend als een 'incident' (Schluter et al., 2008). Om het incident kritisch te laten zijn, moet de deelnemer er zeker van zijn dat de gebeurtenis een causaal verband had met het resultaat, namelijk om te kijken naar de negatieve doorwerking van peoplemanagement en de rol van hybride professionaliteit daarin. Het gebruik van de CIT is een andere onderzoeksmethode dan een standaard semigestructureerd interview, omdat er

hierdoor veel meer nadruk ligt op de beleving van de respondent door te vragen naar specifieke momenten in hun werkende leven. De CIT is passend voor dit onderzoek, omdat de beleving van de doorwerking van peoplemanagement tussen afdelingshoofd en teamhoofd centraal staat. In combinatie met het multilevel onderzoek waar gebruik van wordt gemaakt om de directe doorwerking in kaart te brengen, is de CIT een relevante toevoeging, omdat de CIT ervoor zorgt dat de respondent in de beleving van de gebeurtenis niet in een kader wordt gedwongen (Bott & Tourish, 2016). De kenmerken van deze gebeurtenis die de respondent noemt zijn belangrijk en zorgen ervoor dat het mogelijk is om als onderzoeker verrast te worden door de verzamelingen aan empirisch materiaal. Doordat de respondent aan de hand van de vraag, zelf de keuze krijgt over het incident, worden gebeurtenissen uitgelokt die belangrijk zijn geweest voor degene die ze hebben meegemaakt en die daarin vormend zijn (Bott & Tourish, 2016). De keuze voor de toepassing van de CIT in dit onderzoek verbetert de mogelijkheid voor de onderzoeker om organisatorische fenomenen zoals de negatieve doorwerking van peoplemanagement, te identificeren ten opzichte van meer traditionelere methoden (Schluter et al., 2008). Om deze negatieve doorwerking te ontdekken worden in de interviews zowel positieve als negatieve incidenten bij de respondenten uitgevraagd. Dit gebeurt omdat de kans groter is dat de respondent zich negatieve incidenten herinnert wanneer de onderzoeker het type incident niet specificeert (Bott & Tourish). Ook worden beide incidenten uitgevraagd om een algemeen ervaren reeks van incidenten aan het licht te brengen om zo een breder scala aan ondervonden situaties te verkrijgen (Bott & Tourish). Voorbeeldvragen die aan teamhoofden zijn gesteld tijdens de interviews zijn dan ook:

V1: 'Zou je een voorbeeld kunnen geven van een situatie waarin jouw leidinggevende zijn/haar leiderschap goed bedoelde maar een averechtse werking had op jou?'

V2: 'Zou je een voorbeeld kunnen geven van een situatie waarin het leiderschapsgedrag van jouw leidinggevende een goede uitwerking had op jou?'

Aan de hand van deze vragen is verder doorggevraagd over de gang van zaken, zoals: *'hoe reageerde je?'* en *'hoe denk je dat je leidinggevende dit bedoeld heeft?'*, om zo de balans te vinden tussen duidelijkheid over de data en dialoog met de respondent.

4.4.3 Procedure interviews

De semigestructureerde interviews zijn op twee interviews na allemaal face-to-face uitgevoerd. De overige twee interviews zijn online afgenomen via Microsoft Teams. De interviews beginnen met een korte introductie waarin het onderwerp van het onderzoek, net als in de eerder toegezonden mail, wordt toegelicht. Vervolgens wordt gevraagd om *informed consent te ondertekenen, zodat alle* respondenten instemmen met hun deelname aan het onderzoek en dat deze wordt opgenomen voor transcribeer - en codeer doeleinden (Boeije, 2016). Hierbij zijn zij ook geïnformeerd over de wijze waarop er met hun data wordt omgegaan. Vervolgens volgen een aantal introductievragen over de functie van de respondent en wat deze functie precies inhoudt. Daarna wordt de topiclijst behandeld. De topics die zullen worden bevraagd zijn opgesteld aan de hand van de theoretische concepten van hybride professionaliteit en peoplemanagement en zijn middels de CIT uitgevraagd. Hierdoor bevat een antwoord van een respondent over een vraag, soms ook reeds antwoorden over de doorwerking van peoplemanagement als een dimensie van hybride professionaliteit.

Aan de hand van het theoretisch kader zijn er twee topiclijsten opgesteld, waarvan er één voor afdelingshoofden en één voor teamhoofden. De dimensies uit de topiclijst worden aangehouden

tijdens de interviews, maar verwerkt in het doorvragen over specifieke incidenten. De schets van de dimensies van de theoretische concepten die zijn uitgevraagd, ziet er als volgt uit:

<i>Theoretisch concept</i>	<i>Dimensie</i>	<i>Indicatoren</i>
<i>Hybride professionaliteit</i>	Coördinatie	Samenwerking Interactie
	Autoriteit	Flexibiliteit Betrouwbaarheid
	Waarden	Betekenis van werk Doeltreffende kwaliteit
<i>Geïmplementeerd peoplemanagement</i>	Leiderschapsgedrag	Relationeel leiderschap - Ondersteunend leiderschap - Ontwikkelingsgericht leiderschap
	Implementatie van HR-beleid	Algemene praktijken Maatwerk

Tabel 2. Schets dimensies interview afdelingshoofden

<i>Theoretisch concept</i>	<i>Dimensie</i>	<i>Indicatoren</i>
<i>Hybride professionaliteit</i>	Coördinatie	Samenwerking Interactie
	Autoriteit	Flexibiliteit Betrouwbaarheid
	Waarden	Betekenis van werk Doeltreffende kwaliteit
<i>Gepercipieerd peoplemanagement</i>	Leiderschapsgedrag leidinggevende	Relationeel leiderschap - Ondersteunend leiderschap - Ontwikkelingsgericht leiderschap
	Implementatie van HR-beleid door leidinggevende	Algemene praktijken Maatwerk

Tabel 3. Schets dimensies interview teamhoofden

Een voorbeeld van de uitwerking van de diverse dimensies binnen één vraag, kan zijn voor een interview met een teamhoofd:

V1: 'Zou je een voorbeeld kunnen geven van een situatie waarin jouw leidinggevende zijn/haar leiderschap goed bedoelde maar een averechtse werking had op jou?'

DV1: Hoe reageerde je toen?

DV2: Hoe denk je dat jouw leidinggevende dit bedoeld heeft?

DV3: Wat heb je hiervan geleerd?

DV4: Hoe werd er samengewerkt in deze situatie?

DV5: In hoeverre is er sprake van flexibiliteit?

Door deze manier van doorvragen wordt getracht zowel informatie over de beleving van (negatieve) doorwerking te krijgen én rekening te houden met de rol van hybride professionals. De volledige topiclijsten zijn te vinden in de bijlage (*bijlage 1: topiclijsten*).

4.5 Data-analyse

Alle interviews zijn getranscribeerd en via Nvivo geïmporteerd. Nvivo is een softwareprogramma waarmee de interviews mee zijn gecodeerd. Coderen zorgt ervoor dat de onderzoeker aan de hand van codes die gekoppeld zijn aan de tekst in de transcripten, de gegevens kan analyseren. Deze codes zijn deels gebaseerd op de dimensies die uit het theoretisch kader zijn onttrokken, maar ook deels door de inbreng van thema's die door respondenten aangekaart zijn in de interviews. Door het coderen wordt de data herkenbaar en analyseerbaar voor in het onderzoek (Boeije, 2016).

Het codeerproces bestaat uit drie fases: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Boeije, 2016). Bij het open coderen krijgt alle data een code toegewezen die dicht bij de essentie van de geselecteerde quote ligt, bij axiaal coderen worden de open gecodeerde codes toegewezen aan een categorie en vervolgens worden er analyses uit de data getrokken tijdens het selectief coderen (Boeije, 2016). Dit onderzoek wordt gestuurd vanuit de theoretische concepten van peoplemanagement en hybride professionaliteit waarin duidelijke categorieën voorafgaand al aangegeven zijn. Deze zijn meegenomen tijdens het open coderen, waardoor er al enige vorm van axiaal coderen heeft plaatsgevonden tijdens het open coderen. Vervolgens is er ook ruimte geweest voor nieuwe axiale codes op basis van de verworven data en is er tijdens het selectief coderen gelet op de verbinding tussen de codes '*geïmplementeerd peoplemanagement*' en '*gepercipieerd peoplemanagement*'. Hiervoor zijn alleen de interviews met de respondenten gebruikt die een directe doorwerking hebben tussen afdelingshoofd en teamhoofd (N=12). Aan alle respondenten zijn vragen over peoplemanagement gesteld, dat betekent dat er ook antwoorden over (de doorwerking van) peoplemanagement gegeven zijn door teamhoofden waarbij er geen directe koppeling te maken valt met een afdelingshoofd. Deze data is niet gebruikt in de fase waarin selectief gecodeerd is naar de doorwerking, maar zegt wel iets over de ervaring van peoplemanagement op de werkvloer en hybride professionaliteit in algemene zin (N=6). Ook zijn er codes aangebracht voor vraagstukken over de visie van het St. Antoniusziekenhuis, om ook aan de context van het onderzoek ruimte te geven. Hiervoor is alle data gebruikt (N=18). Door de diversiteit in opgehaalde data is de codeboom die geëxporteerd is, bevat vanuit Nvivo heel veel data, waarvan er bijlage 3 een schematische weergave is gegeven (*zie bijlage 3: codeboom*).

4.6 Kwaliteitscriteria

Volgens Bryman (2016) kent kwalitatief onderzoek twee kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid en validiteit, waarin betrouwbaarheid zich richt op de mate waarin een onderzoek precies en nauwkeurig is en validiteit op de vraag of de resultaten van een onderzoek geldig zijn (Boeije, 2016). Lincoln & Guba (1989) geven echter aan dat kwalitatief onderzoek eerder een de kwaliteitscriteria betrouwbaarheid én authenticiteit moet voldoen, vanwege de kwantitatieve insteek van het kwaliteitscriteria validiteit. Betrouwbaarheid en authenticiteit richten zich op vier criteria: *geloofwaardigheid*, *overdraagbaarheid*, *afhankelijkheid* en *confirmatie* (Lincoln & Guba, 1989). Deze vier criteria worden zodoende als alternatieven genoemd voor de betrouwbaarheid en validiteit die in kwantitatief onderzoek genoemd worden en worden daarom ook aangehouden in dit onderzoek (Symon & Cassell, 2012).

4.6.1 Geloofwaardigheid

Bij geloofwaardigheid gaat het om de vraag in hoeverre de onderzoeker de belevingswereld van respondenten op een correcte manier representeert in de bevindingen van het onderzoek. Tijdens het interview heeft de onderzoeker doorgevraagd naar de betekenis achter de van antwoorden van de respondent, de antwoorden van de respondent samengevat en geparafraseerd. Ook zijn de transcripten van het interview van de respondent naderhand

teruggestuurd om zo te controleren of alles wat er in het gesprek genoemd is op de juiste manier is overgekomen, ook wel *respondent validatie* genoemd.

4.6.2 Overdraagbaarheid

Dit criterium richt zich op de mate van overdraagbaarheid van onderzoek naar andere contexten, waarin generalisatie van belang is (Symon & Cassell, 2012). Om dit te kunnen waarborgen, is de context van dit onderzoek duidelijk beschreven in een contexthoofdstuk, waardoor duidelijk afgebakend is wat de context is van dit onderzoek en waarin de lezer zelf kan beoordelen naar welke andere context dit onderzoek in het vervolg vertaald zou kunnen worden.

4.6.3 Afhankelijkheid

Afhankelijkheid blijft dicht bij het criterium betrouwbaarheid (Symon & Cassell, 2012). Hierbij moet het onderzoek vrij zijn van bias van de individuele onderzoeker, waardoor de afhankelijkheid zo laag mogelijk is. In dit onderzoek wordt dit bewerkstelligd door een topiclijst aan de hand van wetenschappelijke literatuur, waardoor de vragen afgeleid zijn van wetenschappelijke concepten en niet op basis van vermoedens of interesses. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van de CIT, waardoor de beleving van de respondent centraal staat en hierin niet de gedachtegangen van de onderzoeker. Tot slot zijn de interviews opgenomen en vervolgens getranscribeerd. De opnames zijn na het transcriberen verwijderd en de transcripten worden voor een jaar bewaard in een beveiligde database. Ook zijn de transcripten gecodeerd aan de hand van theoretische concepten en overige informatie die uit de interviews is gehaald en niet aan de hand van de vermoedens van de onderzoeker.

4.6.4 Confirmatie

Het laatste criterium, confirmatie, pleit ervoor dat de persoonlijke waarden van de onderzoeker geen rol hebben gespeeld in het onderzoek. Hierin speelt een duidelijk verband tussen dataverzameling en data-analyse een cruciale rol (Symon & Cassell, 2012). Ook dit criterium is te verantwoorden door de literatuurstudie die voorafgaand aan de dataverzameling heeft plaatsgevonden. Ook is gedurende het onderzoeksproces, dit onderzoek door docent en tweede lezer gelezen en bekritiseerd, zodat objectiviteit hierin ook zo veel mogelijk gewaarborgd is. Respondenten hebben binnen dit criterium ook inspraak gehad in dit onderzoek, zodat het verband tussen dataverzameling en data-analyse bewerkstelligd wordt. Zij hebben hierin inzicht gekregen het transcript van hun eigen interview, waarin zij ook mochten aangeven of de onderzoeker de data op de juiste manier begrepen heeft.

4.7 Ethiek in onderzoek

Ethiek in onderzoek is belangrijk om te waarborgen dat zorgvuldig met de verzamelde gegevens om wordt gegaan en respondenten te beschermen binnen de wetenschappelijke kaders van onderzoek (Rosenberg, 2015). Hierin zijn verschillende eisen waar een onderzoek aan moet voldoen: geïnformeerde toestemming (informed consent), geen schade aanbrengen & positieve verbeteringen aanbrengen.

Geïnformeerde toestemming zorgt ervoor dat respondenten, voorafgaand aan het onderzoek, worden geïnformeerd over het doel van het onderzoek en de procedure hiervan, waarna zij toestemming geven voor de deelname aan het onderzoek. In dit onderzoek is dat gedaan door middel van onderzoeksinformatie en een toestemmingsverklaring toe te sturen voorafgaand aan het onderzoek (*bijlage 2: voorbeeld informed consent formulier*). Ook zijn hier wat vragen van het interview ter indicatie en voorbereiden toegestuurd. Elke respondent heeft de toestemmingsverklaring ondertekent, waarin zij ook toestemming gaven om opgenomen te

worden. Tevens is op de opname ter controle ook gevraagd of zij het eens zijn met de toestemmingsverklaring en het opnemen met het interview.

Het ethische onderzoeksprincipe ‘geen schade toebrengen’ is te verantwoorden doordat alle informatie van respondenten geanonimiseerd is in de transcripten, waardoor zij niet alleen vrijuit kunnen praten tijdens de interviews, maar ook zodat de data in het onderzoek niet terug te herleiden is naar individuele deelnemers. Dit houdt in dat er geen namen, geslachten of afdelingen genoemd worden in de resultaten van het onderzoek. Ook zijn de transcripten alleen toegankelijk voor de onderzoeker en diens begeleider.

Positieve verbeteringen zijn in dit onderzoek aangebracht doordat het onderzoek een positieve bijdrage levert aan de maatschappij (Rosenberg, 2015). Dit gebeurt in dit onderzoek door niet alleen aanbevelingen te doen in het discussie en conclusie hoofdstuk, maar ook een adviesproduct te schrijven aan het St. Antoniusziekenhuis, waarin de focus ligt op het faciliteren van mogelijke oplossingen voor hun vraagstukken over leiderschap en hierin de doorwerking tussen leidinggevende in het ziekenhuis te optimaliseren.

5 Resultaten

In verband met de anonimiteit van respondenten worden de resultaten niet gepresenteerd.

6 Discussie en conclusie

In de het vorige hoofdstuk werden de resultaten geanalyseerd beschreven, waardoor er in dit hoofdstuk toegewerkt kan worden naar een conclusie op de onderzoeksvraag. Daarvoor worden de empirische gegevens eerst gekoppeld aan het theoretisch kader, waarbij er theoretische implicaties worden beschreven en suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek. Dit wordt gevolgd door een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. Vervolgens worden er praktische implicaties in de vorm van aanbevelingen geformuleerd om daarna over te gaan naar een uitwerking van de beperkingen van dit onderzoek. Tot slot worden enkele afsluitende woorden en conclusies gegeven.

6.1 Beantwoording deelvragen

Bij de beantwoording van de deelvragen worden zowel de theoretische deelvragen als de empirische deelvragen besproken. Hierin worden steeds twee deelvragen samengenomen die theorie en empirie kunnen beantwoorden. Ook worden de theoretische verwachtingen verder vergeleken met de praktijk en wordt er een verklaring gegeven vanuit de literatuur voor de onverwachte resultaten.

6.1.1 De negatieve doorwerking van peoplemanagement

Deze paragraaf geeft antwoord aan de deelvragen: *'hoe wordt de negatieve doorwerking van peoplemanagement verklaard in de literatuur?'* en *'In hoeverre ervaren afdelingshoofden en teamhoofden een negatieve doorwerking tussen geïmplementeerd en gepercipieerd peoplemanagement?'* Na het verzamelen van de empirische gegevens kunnen de theoretische aannames gekoppeld van de negatieve doorwerking worden gekoppeld aan de empirische percepties op de doorwerking van peoplemanagement. De literatuur rekent de negatieve doorwerking van peoplemanagement toe aan het verschil tussen implementatie en perceptie (Boxall & Purcell, 2016). Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen 'niet goed uitgewerkt peoplemanagement' (Woodrow & Guest, 2014) en 'te veel peoplemanagement' (Knies & Leisink, 2014). In het onderzoek ligt het daadwerkelijke onderscheid net anders dan verwacht.

Als het gaat over niet goed geïmplementeerd peoplemanagement, kijkt dit onderzoek als eerste naar de gevonden HR-praktijken die worden ingezet door respondenten. Hierin valt beloning, opleiding, ontwikkeling en gezondheid te onderscheiden. Dit komt overeen met de literatuur gebruikt over implementatie van HR-beleid (Larsen & Brewster, 2003). Het niet goed uitwerken hiervan heeft niet op alle HR-praktijken betrekking, uit de resultaten is echter wel een onevenredige verhouding gebleken. Te veel peoplemanagement uit zich volgens de literatuur in te veel managen van medewerkers, waardoor er minder ruimte is voor productiviteit. Wanneer er allemaal beleid rondom leiderschap op de werkvloer gemaakt wordt, kan dit zorgen voor overmatige bureaucratie, waardoor dit een negatieve doorwerking kan hebben op het peoplemanagement dat ontvangen wordt door teamhoofden (Michie & West, 2004). Te veel peoplemanagement is in zekere mate ontvangen door respondenten in dit onderzoek. Voor zowel verkeerd geïmplementeerd peoplemanagement en te veel peoplemanagement worden alle vier de HR-praktijken die gevonden zijn in dit onderzoek kort langsgelopen.

6.1.1.1 Beloning

Het beloningsbeleid dat wordt geïmplementeerd door afdelingshoofden houdt zich voornamelijk bezig met financiële beloning van medewerkers. Hiervoor worden de arbeidsvoorwaarden aangehouden, waarin het afdelingshoofd geen directe verantwoordelijkheid heeft. Hierin zijn afdelingshoofden dus ook een schakel in de keten, maar voelen zich hier wel verantwoordelijk voor hun teamhoofden. Dit blijkt uit woordelijke

beloning die zij uitspreken naar hun medewerkers, waarin leiderschapsgedrag zichtbaar is van afdelingshoofden. Dit is te scharen onder het ondersteunende leiderschap wat tevens benoemd is in het theoretisch kader (Knies & Leisink, 2014). Op dit vlak wordt geen negatieve doorwerking ervaren in de resultaten van het onderzoek en wordt de woordelijke beloning, die zich uit in complimenten naar teamhoofden juist gewaardeerd. Dit is theoretisch te verklaren door de HR-attributies van Nishii et al. (2008), waarin deze praktijken zich juist bezighouden met betrokkenheid op werknemers. Als het gaat over beloning, is hier over het algemeen geen sprake van de perceptie dat dit verkeerd is uitgewerkt. Wel bestaat er de kanttekening dat er verschillende schalen bestaan onder teamhoofden te koppelen aan diverse verantwoordelijkheden waar niet ieder teamhoofd tevreden mee is. Van te veel peoplemanagement is in deze HR-praktijk ook geen sprake.

6.1.1.2 Opleiding

Het opleidingsprogramma spitst zich toe in twee varianten: de mogelijkheid tot scholing door een opleiding binnenin het ziekenhuis op de academie of de mogelijkheid om een opleiding te volgen aan de universiteit of hogeschool. Hierin heeft het afdelingshoofd de verantwoordelijkheid om de ruimte te bieden voor de ontwikkeling van het teamhoofd en deze ruimte is er ook. Dit uit zich in het maatwerk van het afdelingshoofd dat op het gebied van persoonlijke behoeften wordt geleverd. Zowel ondersteunend leiderschap als ontwikkelingsgericht leiderschap wordt hierin geïmplementeerd, met de grootste focus op de individuele behoefte in scholing van de respondent.

Als er vervolgens gekeken wordt naar de perceptie van de respondent, blijkt dat dit ondersteunend en ontwikkelingsgericht leiderschap niet altijd ontvangen wordt. Hierin wordt de kloof tussen geïmplementeerd en gepercipieerd benadrukt en blijkt dat de ruimte die het afdelingshoofd, het teamhoofd geeft, niet altijd op de bedoelde manier een uitwerking heeft. Dit kan ook een averechtse werking hebben doordat er juist betrokkenheid van het afdelingshoofd gemist wordt. Hierin maakt de mogelijkheid tot opleiding wel veel goed, maar vinden teamhoofden het ook belangrijk om de connectie met hun afdelingshoofd daarin te blijven ervaren. Ook dit kan verklaard worden door de literatuur op basis van de HR-attributies die benoemd worden door Nishii et al. (2008), waarin lijnmanager betrokken blijft bij de werknemers en diens ontwikkeling.

Ook wordt de kanttekening geplaatst door sommige respondenten dat zij niets of in mindere mate iets van hun afdelingshoofd kunnen leren, doordat zij zelf al een opleiding genoten hebben. Dit houdt in dat teamhoofden ervaren dat zij 'taakvolwassener' zijn dan hun afdelingshoofd, waarin deze rollen op sommige momenten door elkaar kunnen lopen. Deze perceptie van teamhoofden kan ervoor zorgen dat zij niet open staan voor het geïmplementeerde peoplemanagement van het afdelingshoofd, waardoor dit ook niet of niet op de bedoelde manier ontvangen wordt. Dit wordt gezien als een onverwacht resultaat in dit onderzoek. In deze HR-praktijk gaat het dus wederom niet om verkeerd geïmplementeerd peoplemanagement, maar ligt juist de focus op het verkeerd ontvangen van peoplemanagement (Piening et al., 2014).

6.1.1.3 Ontwikkeling

Als het gaat over de focus op ontwikkeling binnen het ziekenhuis, wordt deze HR-praktijk het meest ervaren door respondenten. Hier zijn meerdere verklaringen voor te geven aan de hand van praktijk en theorie. Aan de hand van de praktijk waarin het onderzoek zich afspeelt is dit logisch te verklaren, omdat het ziekenhuis niet alleen een visie heeft gemaakt op de aandacht voor mens en team, maar dat een lerende organisatie hierin ook centraal staat en veel kan doen met de ervaring van mensen rondom hun werk en wat ze daarbij leren (Pucik, 1988). Ook in de

theorie is hier een verklaring voor te vinden, waarin zowel ziekenhuizen als medewerkers in ziekenhuizen meegaan met de tendens van de maatschappij, waardoor dit van invloed is op de ontwikkelingen in werk en gedrag op de werkvloer en in werkrelaties (Van de Voorde et al., 2012).

In dit onderzoek wordt op diverse manieren invulling gegeven aan ontwikkelingen in de vorm van HR-praktijken. Zo is er sprake van loopbaanbegeleiding, functionerings- en jaargesprekken en innovatiebeleid. Ook de rol van coach en mentor is vaak terug te zien in de resultaten, waarin dit een middel tot een doel is: door het zijn van een coach en een mentor wordt gehoor gegeven aan de relationele taak van het ondersteunende leiderschap én maatwerk geleverd door het bieden van individuele begeleiding, waardoor peoplemanagement over wordt gebracht aan teamhoofden.

Deze goede doorwerking is voornamelijk te zien in het voorbeeldgedrag van afdelingshoofden dat zij laten zien op de werkvloer en waarin teamhoofden ervaren dat zij hiervan kunnen leren. Dit komt naar boven door omgang met anderen op de werkvloer, maar ook op concrete momenten in gesprekstechnieken en communicatie met medewerkers. Het overdragen van kennis en houding om een fijne samenwerking te bevorderen is hierbij het doel. Dit komt overeen met de literatuur over empowerment door lijnmanagers (Audenaert, 2020). Vanuit dit voorbeeldgedrag van het afdelingshoofd, kan het ook zo zijn dat het bedoelde peoplemanagement van afdelingshoofden op een averechtse manier uitwerkt. Dit wijst op een behoefte vanuit het teamhoofd, waar het afdelingshoofd op een verkeerde manier gehoor aan probeert te geven. De intentie is er dus wel, maar deze wordt negatief ontvangen. Hierin kan er onderscheid gemaakt worden in verschillende behoeften: innovatie, vertrouwen en aandacht.

Het afdelingshoofd en het team hebben beide een behoefte aan innovatie, maar de uitwerking hiervan is dat het afdelingshoofd te snel gaat, waardoor het team het tempo niet bij kan houden en hierin een negatieve ervaring ontstaat.

Als het gaat om vertrouwen en vrijheid, heeft het afdelingshoofd hierin de wens van het team gehoord om vanuit vrijheid te werken, maar mist het teamhoofd hierin de betrokkenheid en ervaart hierin dat deze te veel wordt losgelaten. Dit staat ook in verband met de behoefte van het teamhoofd aan gezien worden en aandacht krijgen, waarin dit ook ontvangen door het teamhoofd als controlerend en dichtbij. In de balans tussen controle en vertrouwen komt ook terug dat hierin te veel peoplemanagement ervaren kan worden. Aanvullend is dit dus niet alleen taakgericht leiderschap, maar ook in ondersteuning (Knies et al., 2018).

Ook zijn er nog enkele voorbeelden van ervaringen te noemen waarin niet goed uitgewerkt peoplemanagement een rol speelt. Hierin is het missen van een coachende rol een belangrijk element. Deze uitkomst sluit goed aan bij de verwachting op basis van de SET die in het theoretisch kader wordt gedaan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Coachend leiderschap speelt een belangrijke rol in de visie op leiderschap binnen de context van dit ziekenhuis, waarin coachend leiderschap ook wel gezien kan worden als de 'norm'. Niet ieder afdelingshoofd is hier zo nauw mee betrokken, waardoor een teamhoofd het gevoel kan krijgen dat deze niet beloond wordt voor de uitwisseling die ze leveren.

6.1.1.4 Gezondheid

De focus op gezondheid ligt in dit onderzoek op het verzuim en vitaliteitsbeleid. Verzuim uit zich in administratieve taken en vitaliteitsbeleid in werkplezier. Verzuimbeleid uit zich in het leiderschapsgedrag van afdelingshoofden door maatwerk aan te bieden aan medewerkers en

teamhoofden die langdurig ziek zijn en hier afspraken over te maken. Vitaliteitsbeleid krijgt vorm in leiderschapsgedrag door het creëren van werkplezier op de afdelingen. Beide praktijken leveren door de verschillende uitgangspunten ook een andere ervaring op bij medewerkers, waarin de communicatie over verzuimbeleid van afdelingshoofd naar teamhoofd soms wat ondoorzichtig verloopt. Hierin is een balans te vinden tussen gevoelige informatie van medewerkers en transparantie bieden over het maatwerk dat geleverd wordt, dat niet altijd goed ontvangen wordt. Hierin speelt de rol van niet goed geïmplementeerd peoplemanagement een rol.

Als het gaat over het ervaren van werkplezier ervaren teamhoofden dit op een prettige manier en hierdoor wordt het peoplemanagement van afdelingshoofden op een fijne manier ervaren. Teamhoofden voelen zich gezien door hun afdelingshoofd en andersom vinden afdelingshoofden het ook fijn om onderdeel van het team te zijn. De literatuur bevestigt dit wederom in HR-attributies, waarin de behoefte van de medewerker centraal staat in het uitvoeren van de HR-praktijk (Nishii et al., 2008).

Een samenvattend antwoord is daarom ook dat de negatieve doorwerking van peoplemanagement zich laat zien in de verwachting van ‘verkeerd geïmplementeerd’ en ‘te veel peoplemanagement’, maar dat dit voornamelijk zit in goed bedoeld peoplemanagement wat wel goed is afgestemd door afdelingshoofden, maar verkeerd ontvangen is door teamhoofden. Dit gebeurt voornamelijk op het gebied van HR-praktijken rondom ontwikkeling, waarin ook een onevenredige verdeling aan geïmplementeerde HR-praktijken naar boven komt binnen deze context. Een suggestie voor vervolgonderzoek is om de percepties en verwachtingen van zowel afdelingshoofden als teamhoofden ten aanzien van peoplemanagement te onderzoeken. Hierdoor kan een beter inzicht worden verkregen in de communicatie- en verwachtingskloof die bestaat tussen beide niveaus. Het onderzoek kan zich richten op de factoren die bijdragen aan deze kloof, zoals de rol van communicatiekanalen, de betrokkenheid van teamhoofden bij het ontwikkelen van HR-praktijken en de mate waarin de behoeften van de teams worden meegenomen in het ontwerp en de implementatie van deze praktijken.

6.1.2 Hybride professionaliteit

Deze paragraaf geeft antwoord aan de deelvragen: ‘*Hoe wordt hybride professionaliteit in de zorg volgens de literatuur gedefinieerd?*’ en ‘*Hoe is hybride professionaliteit van teamhoofden en afdelingshoofden in de praktijk te herkennen?*’ Na het verzamelen van de empirische gegevens kunnen de theoretische aannames rondom hybride professionaliteit hier aan gekoppeld worden om zo een antwoord te formuleren op deze beide deelvragen. Hybride professionaliteit is in de literatuur uitgewerkt tot een mengvorm tussen professionaliteit en managerialisme, waarin hybride professionaliteit ontstaat wanneer professionele en bestuurlijke grenzen vervagen (Noordegraaf, 2007; Noordegraaf & Siderius, 2016). Hybride professionals hebben te maken met een organisatorische context die invloed heeft op hun autonomie als professional. In de context van de zorg is hybride professionaliteit onder te verdelen in coordinatie, autoriteit en waarden (Noordegraaf, 2015). Coördinatie houdt zich hierin bezig met pragmatische samenwerkingen en interactieprincipes. Autoriteit wordt gevestigd in het leveren van betrouwbare dienstverlening en flexibel handelen hierin. Tot slot richten waarden zich op efficiënte bedrijfsvoering, maar ook de betekenis van werk die hybride professionals aan hun werk geven. De theoretische verwachting is hierin dat de hybride professionaliteit tussen afdelingshoofden en teamhoofden zal verschillen op in alle drie de dimensies.

In de praktijk van dit onderzoek is hybride professionaliteit van afdelingshoofden en van teamhoofden duidelijk te onderscheiden. Hierin wordt niet alleen gebruik gemaakt van de drie

dimensies van hybride professionaliteit, maar ook van de twee overkoepelende logica's. Dit begin van deze analyse kon niet ontbreken uit het resultatenhoofdstuk, aangezien afdelingshoofden en teamhoofden niet alleen verschillen van takenpakket, maar ook verschillen in denkwijzen. Om deze argumentatie te onderbouwen, zal deze paragraaf afdelingshoofden en teamhoofden los van elkaar bespreken.

6.1.2.1 Afdelingshoofden

Een strategische visie is wat afdelingshoofden in het eerste opzicht al onderscheid van een teamhoofd. De resultaten geven aan dat daar ook een duidelijk verhoudingsverschil in te vinden is en bovenal dat afdelingshoofden het prettig vinden om een overkoepelend beeld te hebben van de werkzaamheden op dit moment en de uitwerking daarvan op lange termijn. Coördinatie uit zich voornamelijk op het gebied van schakelen tussen micro en macro niveau, waarbij het de verantwoordelijkheid is van het afdelingshoofd om in samenwerking en interactie met teamhoofden te zorgen voor de juiste omstandigheden, zodat er geen operationele problemen ontstaan wanneer een teamhoofd leiding geeft aan een team. Autoriteit wordt gegeven aan de hand van het vertrouwen in correcte dienstverlening en flexibiliteit in individuele begeleiding. Ook zijn afdelingshoofden zich bewust van hun hiërarchische rol in de context waarin zij werkzaam zijn. De waarden van de rol van afdelingshoofd zit achter de soepele bedrijfsvoering die hun directe verantwoordelijkheid is en het oog voor hun teamhoofden.

Door deze rolverdeling komen afdelingshoofden normaliter niet in aanraking met zowel professionals op de werkvloer als de patiënten, waarin in het eerste opzicht het afdelingshoofd alleen een lijnmanager lijkt te zijn. Professionaliteit komt in de rol van afdelingshoofd ook tevoorschijn, wellicht niet altijd een medische professionaliteit, maar ook in de rol als professional op gebied van leiderschap, HR of financiën komt dit naar boven (Tataw & Stokes, 2023). Noordegraaf (2015) erkent hierin zelfs dat communicatie, samenwerking en zelf 'management' in nieuwe professionele modellen ook wordt meegenomen als onderdeel van professionaliteit. Een afdelingshoofd heeft daarin verstand van zaken en kan hierin een schakel zijn tussen managers en teamhoofden. Vernieuwend onderzoek naar de identiteit van de lijnmanager en de rol als hybride professional zou hierin een mooi vervolgonderzoek zijn, waarin de verbinding tussen HRM en publiek management verder wordt uitgediept.

6.1.2.2 Teamhoofden

Een operationele werkwijze is hierin juist een kenmerk het leidinggeven van teamhoofden, aangezien een teamhoofd vaak direct op de werkvloer leidinggeeft. Het teamhoofd heeft hierin een rol van medewerker, maar ook van die van leidinggevende. In deze wisselwerking ervaren teamhoofden die rol van medewerker van afdelingshoofd minder frequent dan het zijn van leidinggevende op de werkvloer, waardoor deze rollen moeilijk los van elkaar te koppelen zijn. Dit weerspiegelt een groot deel van de dagelijkse werkzaamheden. Het hebben van verschillende rollen komt ook terug in de literatuur over rolidentiteit, waarin het schakelen daartussen soms lastiger is dan van tevoren verwacht (Spehar et al., 2015; Touati, 2019). Het zijn van een hybride professional ten opzichte van een afdelingshoofd brengt daarom ook een andere analyse. De coördinerende rol van een teamhoofd richt zich op het nemen van gezamenlijke besluiten met het afdelingshoofd met als doel om de dagelijkse praktijken waar zij mee kampen op de werkvloer te optimaliseren. De mogelijkheid om te leren van het afdelingshoofd speelt zowel in de coördinatie als in de autoriteit een rol, waarin een teamhoofd prefereert om zichtbaar te zijn op de werkvloer. Vertrouwen speelt een rol door het uitspreken daarvan en flexibel handelen heeft een pragmatische uitwerking door verdeling van werkuren binnen teams en zaken zoals roosterplanning. De waarden van teamhoofden uiten zich in meer willen weten van het leiderschap, maar ook vanuit de zingeving om iets bij te dragen aan de

maatschappij. Het halen van productiedoelen hoort daar ook bij, maar teambelang krijgt daarin soms ook de voorkeursbehandeling.

Waar teamhoofden nog lerende zijn in managementvaardigheden, staan zij wel dicht bij de professionele logica. Dit komt doordat een groot deel van de respondenten ook zelf zorgprofessional is geweest en soms ook nog actief is binnen een team. De medische achtergrond van respondenten is hierin van groot belang. De overkoepelende gedachtegangen van teamhoofden zijn hierin nog wel in ontwikkeling, maar zij krijgen hier ook de ruimte voor door opleidingstrajecten te volgen voor het worden van bekwaam manager. Hierin professionaliseert een teamhoofd zich in het vak van manager zijn, waarin strategie net zo belangrijk kan zijn als kwaliteit (Trappenburg, 2011)

In dit vraagstuk kan samengevat worden dat niet alle respondent-afdelingshoofden dezelfde mate van professionaliteit hanteren en niet alle respondent-teamhoofden dezelfde mate van managerialisme hanteren, wat betekent dat niet voor alle respondenten opgaat dat zij binnen de gezette kaders van hybride professionals passen. Hierin is de verwachting vooropgesteld aan de empirische beantwoording uitgekomen. Wel zit er dus een bepaalde nuance in hybride professionaliteit waarin het verschil tussen afdelingshoofd en teamhoofd duidelijk naar boven komt, waardoor hybride professionaliteit niet zo zwart-wit is als van tevoren gedacht.

6.1.3 De belemmerende en bevorderende rol van hybride professionaliteit bij de doorwerking van peoplemanagement

Deze paragraaf geeft antwoord aan de deelvragen: *‘Welke is de theoretische verklaring biedt hybride professionaliteit voor de belemmering of bevordering van de doorwerking van peoplemanagement?’* en *‘Hoe belemmert of bevordert hybride professionaliteit van afdelingshoofden en teamhoofden de negatieve doorwerking van peoplemanagement?’* Na het verzamelen van de empirische gegevens kunnen de theoretische aannames rondom de rol van hybride professionaliteit in de doorwerking van peoplemanagement hier aan gekoppeld worden om zo een antwoord te formuleren op deze beide deelvragen. Het theoretisch kader biedt hierin de verklaring dat hybride professionals degene zijn die zowel diepgaande professionele kennis hebben als dat zij managementvaardigheden hebben ontwikkeld, waardoor zij een makkelijke schakel kunnen zijn tussen werkvloer en management (Noordegraaf, 2015). De theoretische verwachting hierin was dat hybride professionaliteit op deze manier een bevorderende omstandigheid kan zijn voor de doorwerking van peoplemanagement, maar dat deze schakelfunctie ook een extra bevestiging kan zijn voor de kloof tussen geïmplementeerd en gepercipieerd peoplemanagement.

De empirie leert ons hierin dat de rol van hybride professionaliteit binnen de HR-praktijken diverse rollen aangenomen kunnen worden, waarin de een volgens de dimensies van hybride professionaliteit een bevorderende werking heeft en de ander een belemmerende rol speelt.

Als er gekeken wordt naar de woordelijke beloning van afdelingshoofden, heeft hybride professionaliteit voornamelijk een bevorderende doorwerking, aangezien dit een goed voorbeeld is van vertrouwen geven aan het teamhoofd, wat door middel van autoriteit gebeurt. De dat autoriteit van hybride professionals een goede doorwerking kan hebben op medewerkers in de zorg, wordt ook bevestigd in andere literatuur (Spehar et al., 2015).

Ook als het gaat over opleiding, speelt in dit leiderschap de rol van hybride professionaliteit een rol door aan te wakkeren een opleiding te volgen. Dit werkt bevorderend door de rol als voorbeeld die eerder in de doorwerking van peoplemanagement geconstateerd is, waarin niet

alleen vertrouwen en flexibiliteit een rol spelen, maar ook de coördinerende dimensie samenwerking en communicatie in de doorwerking van belang zijn. Tataw & Stokes (2023) onderschrijven met hun recente onderzoek ook het belang van de coördinerende dimensie in HR-praktijken. Als dit goed gaat bij het afdelingshoofd, dan heeft neemt het teamhoofd hier een voorbeeld aan. Ruimte krijgen van je afdelingshoofd is ook een mate van flexibiliteit hierin, individuele ruimte.

Op het gebied van ontwikkeling kan de hybride professionaliteit zowel een bevorderende rol innemen in de doorwerking van peoplemanagement als een belemmerende rol. Het leren van afdelingshoofden speelt hierin wederom een grote rol. Kunnen leren van je leidinggevende en de bevorderende werking hiervan op de werkvloer is geen nieuw gegeven, maar de combinatie van kunnen leren van je leidinggeven die tevens ook de professionaliteit, waardoor die doorwerking versoepeld wordt maakt het extra interessant (Ledlow et al., 2023).

Ook zorgt de hybride professionaliteit voor een belemmerende factor in de doorwerking van peoplemanagement, door de strategische denkwijze van ontwikkeling, waarin afdelingshoofden andere wensen hebben dan teamhoofden. Verschil in waarden speelt hierin ook een grote rol (Ledlow et al., 2023; Moynihan, 2008). Waarin het afdelingshoofd de waarde eerder bij de bedrijfsvoering legt, legt het teamhoofd eerder de waarden bij het functioneren van het team. Hierin wordt een belangenverschil ervaren, waardoor de doorwerking belemmerd wordt. Ditzelfde belangenverschil kan ook worden onderscheiden binnen de HR-praktijk van gezondheid, waarin een afdelingshoofd eerder ervaart dat bedrijfsvoering ook belangrijk is (Noordegraaf, 2015).

Hybride professionaliteit komt in de verschillende dimensies overeen met het peoplemanagement omdat het zijn van een hybride professional onderdeel is van de denkwijze van een afdelingshoofd en een teamhoofd. Elementen vanuit het leiderschapsgedrag zoals samenwerking en maatwerk leveren, zijn ook onderdeel van dat professionele karakter. De hybride rol en identiteit van lijnmanagers in deze setting resulteert in uitdagingen voor hun peoplemanagement gedrag (Van Leeuwen et al., 2023). Soms vertonen ze leidinggevend gedrag en soms beïnvloedt hun professionele identiteit hun gedrag (Witman et al., 2011). Een nadruk op professionele waarden, bijvoorbeeld autonomie en onafhankelijkheid, in plaats van managementwaarden, bijvoorbeeld aandacht voor je medewerkers zou de lage betrokkenheid van lijnmanagers bij peoplemanagement kunnen verklaren (Van Leeuwen et al., 2023) In andere situaties verklaren waarden van managers zoals efficiëntie en productiviteit hun gebrek aan HRM-ondersteuning, omdat ze bang zijn dat het aanbieden van op maat gemaakte regelingen het bereiken van productienormen in de weg zal staan (Van Leeuwen et al., 2023). Het feit dat hun gedrag wordt beïnvloed door zowel professionele als organisatorische logica's is in lijn met de hybride professionaliteit van dit onderzoek.

Al met al is de denkwijze in totaliteit van hybride professionals hierin de grootste drempel, waarin goed bedoel, maar verkeerd ontvangen niet hoeft te betekenen dat dit verkeerd geïmplementeerd is, maar dat professionele denkwijze ervaren kan worden als een blokkade. De focus op andere werkzaamheden van afdelingshoofden en teamhoofden heeft hier ook mee te maken, waarin het zijn van zowel manager als professional een moeilijk speelveld is om balans in te vinden.

6.2 Beantwoording hoofdvraag

Dit onderzoek had als doel om een lichtje te laten schijnen in het donker en zo meer zicht te creëren op de negatieve doorwerking van peoplemanagement en de rol van hybride professionaliteit hierin. De volgende onderzoeksvraag werd hiervoor geformuleerd:

In hoeverre ervaren afdelingshoofden en teamhoofden een negatieve doorwerking tussen geïmplementeerd en gepercipieerd peoplemanagement en hoe belemmert of bevordert de hybride professionaliteit van afdelingshoofden en teamhoofden deze negatieve doorwerking?

Teamhoofden ervaren de negatieve doorwerking op het gebied van hun professionele ontwikkeling, omdat de methoden en benaderingen van afdelingshoofden niet altijd aansluiten bij hun behoeften. Hoewel het de verantwoordelijkheid is van het teamhoofd om deze kwesties aan te kaarten, gebeurt dit niet altijd. Aan de andere kant hebben afdelingshoofden de verantwoordelijkheid om hierin te luisteren naar de behoeften van het teamhoofd en indien nodig aanpassingen te maken.

Het concept van hybride professionaliteit speelt hierbij een rol, aangezien de balans tussen verschillende logica's verschilt tussen teamhoofden en afdelingshoofden. Teamhoofden zijn doorgaans dicht bij de werkvloer betrokken en hebben een meer 'professionele' benadering, terwijl afdelingshoofden vaak meer op afstand staan en een meer "management" gerichte benadering hebben. Het is belangrijk op te merken dat hybride professionaliteit niet uniform is, en er variaties bestaan binnen zowel de categorie van teamhoofden als afdelingshoofden op basis van persoonlijkheid en interesses. Deze verschillen kunnen zich uiten in de manieren van coördinatie, autoriteit en waarden.

Een van de belangrijkste conflictpunten lijkt te liggen in de waarden, waarbij het belang van het team botst met het belang van de organisatie (Van Leeuwen et al., 2023). Dit conflict heeft invloed op hoe peoplemanagement wordt ervaren, waarbij er tegenstrijdige verwachtingen ontstaan tussen teamhoofden en afdelingshoofden.

In conclusie kan daarom gesteld worden dat er uitdagingen bestaan in het aligneren van de behoeften en benaderingen van teamhoofden en afdelingshoofden als zijnde hybride professionals in de doorwerking van peoplemanagement.

6.3 Praktische implicaties

De bevindingen van dit onderzoek kunnen waardevolle informatie opleveren over de hybride professionaliteit van lijnmanagers in de zorg, de negatieve doorwerking in peoplemanagement en de praktische implicaties hiervan. Deze aanbevelingen zijn allemaal afgeleid van de bevindingen uit dit onderzoek en worden toegespitst op de doelgroep.

Algemene implicaties negatieve doorwerking peoplemanagement

Dit onderzoek leert ons dat er een negatieve doorwerking voor peoplemanagement bestaat, waar in eerder onderzoek alleen de focus heeft gelegen op een positieve doorwerking. Het erkennen van deze negatieve doorwerking is daarin de eerste stap om dichterbij een oplossing te komen hierdoor. Hierbij is een terugkoppeling op leiderschap van afdelingshoofden een concrete suggestie, waarbij zowel afdelingshoofden als teamhoofden de verantwoordelijkheid hebben om hun ervaringen en behoeften aan elkaar kenbaar te maken. Dit heeft als doel om verwachtingen te scheppen die beide kanten kunnen realiseren.

Hybride professionals

Dit onderzoek leert dat hybride professionaliteit zich niet alleen theoretisch te herkennen valt door de dimensies coördinatie, autoriteit en waarden, maar ook door meerdere logica's heen verspreid zit, wat samen ervoor zorgt dat een lijnmanager als hybride professional gezien kan worden. Binnen deze logica's is er geen belangrijker dan de ander, maar is het belangrijk dat een lijnmanager zich in de verschillende logica's kan herkennen om zich bewust te zijn van de doorwerkende factor hiervan. Het wordt daarom aanbevolen om na te denken over de verschillende logica's en hierin bij zowel teamhoofden als afdelingshoofden sterke en zwakke punten te identificeren, zodat er een focus kan zijn op talentontwikkeling, waardoor dit ook op het gebied van peoplemanagement zaken teweeg kan brengen.

St. Antoniusziekenhuis

Zowel afdelingshoofden als teamhoofden is gevraagd wat zij op dit moment nog als ontwikkelingen zagen omtrent de visie op leiderschap binnen het ziekenhuis. Hun aanbevelingen kunnen als volgt worden samengevat: waar medewerkers op één staan, ontstaat een prettige werksfeer waarin de veiligheid om samen verder te ontwikkelen en feedback te geven centraal staat. Samen met HR willen zij op zoek naar concretere handvatten om deze visie behapbaar te maken.

6.4 Beperkingen van onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. In deze paragraaf worden niet alleen deze beperkingen uiteengezet, maar worden aan de hand van deze beperkingen ook suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

Ten eerste is het mogelijk dat de steekproef bestond uit afdelingshoofden en teamhoofden die al geïnteresseerd zijn in leiderschap, aangezien de respondenten geworven zijn door contact te leggen met alle teamhoofden en alle afdelingshoofden binnen het ziekenhuis, waar zij vrij waren om hier reactie op te geven. Dit resulteert niet alleen dat er een bias op het zicht op peoplemanagement zou kunnen zitten binnen het ziekenhuis, maar ook dat er door die vrije mogelijkheid aan het geven van reactie niet bij ieder teamhoofd een doorwerking met een afdelingshoofd is gevonden voor het *multilevel onderzoek* (Diez-Roux, 2000). Zo heeft een afdelingshoofd op het laatste moment afgezet, waardoor er geen directe doorwerking onderzocht is bij desbetreffende teamhoofden. Wel zijn deze losstaande teamhoofden relevant geweest voor de context en het verkrijgen van de beleving in de rol als hybride professional, maar op deze punten is er dus geen doorwerking weten te bevestigen. Bij het uitvoeren van dergelijke onderzoeken in de toekomst kan triangulatie, bijvoorbeeld door middel van observaties en documentanalyses, worden gebruikt om meer vertrouwen in de gegevens te creëren en tegelijkertijd de focus op de contextuele aspecten te behouden (Bryman, 2016).

Ten tweede heeft in dit onderzoek de nadruk gelegen op de doorwerking van peoplemanagement, op een positieve en negatieve manier, waarbij er aantal praktijken naar de oppervlakte zijn gekomen. Toekomstig onderzoek zou nog dieper op de negatieve kant van de doorwerking van peoplemanagement door te focussen op specifieke onderdelen van deze doorwerking, zoals bijvoorbeeld 'te veel peoplemanagement' om de negatieve kant van peoplemanagement verder te kunnen theoretiseren.

Ten derde bestond de steekproef uit teamhoofden en afdelingshoofden binnen de hiërarchische context van een specifiek ziekenhuis, waarin de hiërarchische verdeling per ziekenhuis in Nederland kan verschillen. Niet ieder ziekenhuis heeft een structuur waarin afdelingshoofden en teamhoofden op een soortgelijke manier met elkaar werken. Dit betekent dat dit onderzoek niet voor elk ziekenhuis in Nederland representatief zal zijn. Toch kan dit onderzoek een mooie

basis bieden voor verder onderzoek, door het hiërarchische karakter van een ziekenhuis. Rollen binnen ziekenhuizen kunnen hierin wel verschillen, maar ieder ziekenhuis heeft lijnmanagers in dienst. Bovendien wordt in dit onderzoek ook de hybride professionaliteit van zorgmanagers benadrukt, waarin een differentiatie per respondent kan worden gemaakt door rolcontext en persoonlijke percepties. Dit weergeeft dat verder toekomstige onderzoek naar hybride professionaliteit en de negatieve doorwerking van peoplemanagement de effecten van de context en werkomgeving binnenin ziekenhuizen of de zorgsector in Nederland kan bestuderen, maar hierin voorzichtig moet zijn met het construeren van generieke modellen.

Tot slot werd in dit onderzoek de doorwerking tussen afdelingshoofd en teamhoofd onderzocht, waarin het voor teamhoofden vaak lastig was om zichzelf in de rol van medewerker van het afdelingshoofd te plaatsen, aangezien zij zelf ook een leidinggevende rol hebben. Toekomstig onderzoek zou deze doorwerking daarom ook verder kunnen uitbreiden naar het gepercipieerd peoplemanagement van zorgprofessionals, de medewerkers van teamhoofden, om zo meer ruimte te kunnen bieden voor de dubbelrol die teamhoofden hebben binnen hun takenpakket én de daadwerkelijke perceptie van medewerkers die in contact staan met patiënten en hierin zorgverlener zijn te kunnen begrijpen. Dit gegeven benadrukt wederom dat de doorwerking van peoplemanagement in dit dienstverband niet verwaarloosd mag worden en dat verder onderzoek naar de negatieve doorwerking hiermee niet uitgesloten is.

6.5 Afsluitende woorden

Geconcludeerd kan worden dat de behoefte aan peoplemanagement van teamhoofden niet altijd opgemerkt wordt door afdelingshoofden die de verantwoordelijkheid dragen voor de implementatie van peoplemanagement. De rol van hybride professionaliteit hierin kan een belemmerende werking hebben door het verschil in denkwijze tussen hybride professionals en kan als bevorderend ervaren worden wanneer er met een open houding geleerd wordt van de ander. Al met al brengt de negatieve doorwerking van peoplemanagement ons meer inzicht in dit fenomeen, wat ons weer een stapje dichterbij brengt om de negatieve zijde van dit verhaal te ontrafelen.

‘Kleur is onontbeerlijk voor de wijze waarop wij de wereld om ons heen ervaren en ook zwart heeft daarin een boeiend verhaal’ (St. Clair, 2016, p.13).

7 Bibliografie

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human resource management*, 52(6), 839-859.
- Andreeva, T., Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, P., & Kianto, A. (2017). When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 209-227.
- Audenaert M., George B., Bauwens R., Decuyper A., Descamps A. M., Muylaert J., Ma R., Decramer A. (2020). Empowering leadership, social support, and job crafting in public organizations: A multilevel study. *Public Personnel Management*, 49(3), 367–392.
- Beukel, L., van den & Aalst, M., van der. (2020). *Zorg: Factsheet arbeidsmarkt*. UWV. <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-arbeidsmarkt-zorg-maart2020.pdf>
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom/ Lemma
- Boeije, H., Bleijenbergh, I., (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Bolscher, D., & Balen, A. v. (2022, oktober 5). *Verzorg eerst de zorgmedewerker, dan pas de patiënt*. Geraadpleegd op 13 maart 2023, van <https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/insights/sectoren-en-trends/healthcare/verzorg-eerst-de-zorgmedewerker-dan-pas-de-patient.html>
- Boon, C., Den Hartog, D., Boselie, P. and Paauwe, J. (2011). ‘The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit’. *The International Journal of Human Resource Management*, 22: 1, 138– 162.
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). ‘Commonalities and contradictions in HRM and performance research’. *Human Resource Management Journal*, 15: 3, 67– 94.
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483-500.
- Bott, G., & Tourish, D. (2016). The critical incident technique reappraised: Using critical incidents to illuminate organizational practices and build theory. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2011). Using the Harvard HRM model to conceptualise the impact of changes to supervision upon HRM outcomes for different types of Australian public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 553-573.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. 5th Edition. Oxford University Press.
- Colbert, A. E., Barrick, M. R., & Bradley, B. H. (2014). Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel psychology*, 67(2), 351-387.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Diez-Roux, A. V. (2000). Multilevel analysis in public health research. *Annual review of public health*, 21(1), 171-192.
- Freidson E. (2001) *Professionalism: The Third Logic*. Cambridge: Polity.
- GGZ Totaal. (2021). GGZ Totaal. Geraadpleegd op 13 maart 2023,

- van https://www.ggz totaal.nl/nw2916673918903/nieuws/zorgmedewerkers_kampen_met_fysieke_en_psychische_klachten_maar_zeken_nauwelijks_hulp.html
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618-1637.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1(1), 4-24.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247
- Guest, D.E. (2007). 'HRM: towards a new psychological contract?' in P. Boxall, J. Purcell and P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press.
- Het St. Antonius Ziekenhuis (2023). *St. Antonius Ziekenhuis*. Geraadpleegd op 3 april 2023, van <https://www.antoniusziekenhuis.nl/over-het-st-antonius-ziekenhuis>
- Hoffman, M., & Tadelis, S. (2021). People management skills, employee attrition, and manager rewards: An empirical analysis. *Journal of Political Economy*, 129(1), 243-285
- Hutchinson, S., & Purcell, J. (2008). Front line managers and the delivery of effective people management. *A study of front line managers in the NHS*, 1-133.
- Integraal Zorg Akkoord (IZA). (2022). *Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport* (Rapport). IZA
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kim, H., & Qu, H. (2020). The mediating roles of gratitude and obligation to link employees' social exchange relationships and prosocial behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Klikauer, T. (2015). What is managerialism?. *Critical Sociology*, 41(7-8), 1103-1119
- Knies, E. (2011). When do supervisors support 'tailor-made' work arrangements? An exploratory study. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 21(3), 621-643.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door mensen. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. (PhD thesis).
- Knies E., Boselie P., Gould-Williams J., Vandenabeele W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*. Advance online publication
- Knies, E., & Leisink, P. L. M. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.
- Knies, E., & Leisink, P. L. M. (2017). De staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO.
- Knies, E., Leisink, P., & van de Schoot, R. (2020). People management: Developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 705-737.
- Labrie, N. (2011). Ruimte of kloof? Over afstemming tussen managers en professionals. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 20(1), 100-117.
- Larsen, H.H. & Brewster, C. (2003). 'Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?' *Employee Relations*, 25: 3, 228-244.
- Ledlow, G. R., Bosworth, M., & Maryon, T. (2023). *Leadership for health professionals: Theory, skills, and applications*. Jones & Bartlett Learning.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The

past and potential for the future

- Magretta, J. (2012). *What management is*. Simon and Schuster.
- McGivern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L., & Waring, J. (2015). Hybrid manager-professionals' identity work: the maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration*, 93(2), 412-432
- Michie, S., & West, M. A. (2004). Managing people and performance: an evidence-based framework applied to health service organizations. *International journal of management reviews*, 5(2), 91-111.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*.
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Noordegraaf, M. (2007). From “pure” to “hybrid” professionalism: Present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & society*, 39(6), 761-785.
- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond:(New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of professions and organization*, 2(2), 187-206.
- Noordegraaf, M., & Siderius, K. (2016). Perspectieven op publieke professionaliteit: Van professionals (in organisaties) naar organiserende professionaliteit. *M & O*, 70(2), 4-19
- Op de Beeck, S., Wynen, J., & Hondeghem, A. (2018). Explaining effective HRM implementation: A middle versus first-line management perspective. *Public Personnel Management*, 47(2), 144-174.
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563.
- Piening, E. P., Baluch, A. M., & Ridder, H. G. (2014). Mind the intended-implemented gap: Understanding employees' perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545-567.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (2008). *People management and performance*. Routledge.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization studies*, 30(6), 629-652.
- Rosenberg, A. (2015). *Philosophy of social science*. Boulder, CO: Westview Press.
- Sartirana, M. (2019). Beyond hybrid professionals: evidence from the hospital sector. *BMC health services research*, 19, 1-10.
- Schluter, J., Seaton, P. and Chaboyer, W. (2008), Critical incident technique: a user's guide for nurse researchers. *Journal of Advanced Nursing*, 61: 107-114
- Schott, C., Van Kleef, D., & Noordegraaf, M. (2016). Confused Professionals?: Capacities to cope with pressures on professional work. *Public Management Review*, 18(4), 583-610.
- Spehar, I., Frich, J. C., & Kjekshus, L. E. (2015). Professional identity and role transitions in clinical managers. *Journal of health organization and management*.
- St Clair, K. (2016). *The secret lives of colour*. John Murray.
- Symon, G. & Cassell, C. (2012). Assessing Qualitative Research. In: Symon, G. & Cassell, C. (eds). *Qualitative Organizational Research* (pp. 205-223). Los Angeles: Sage

- Stoopendaal, A. (2015). Managing different forms of distances in Dutch healthcare organizations: The relation between managers and professionals as a dynamic continuum of distance and proximity. *Journal of health organization and management*, 29(7), 1080-1097.
- Strategiedocument St. Antonius Ziekenhuis (St. Antonius Ziekenhuis). (2023). Visie op Leiderschap. Utrecht: St. Antonius Ziekenhuis
- Tataw, D. B., & Stokes, E. W. (2023). Leadership in interProfessional healthcare practice (IPHP): Readiness, roles, and competencies for healthcare managers and human resource professionals. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 32, 100635.
- Ten Dam, E. M., & Waardenburg, M. (2020). Logic fluidity: How frontline professionals use institutional logics in their day-to-day work. *Journal of Professions and Organization*, 7(2), 188-204.
- Touati, N., Rodríguez, C., Paquette, M. A., Maillet, L., & Denis, J. L. (2019). Professional role identity: at the heart of medical collaboration across organisational boundaries. *International journal of integrated care*, 19(2).
- Trappenburg, M. (2011). Professionals en managers. *Noordegraaf, M., Geuijen, K., Meijer, A. (red.)*.
- Van Harten, E. J. (2016). *Employable ever after: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context* (PhD thesis, Utrecht University)
- Van Leeuwen, E. H. (2022a). Zorg (voor de) professionals: Aandacht van leidinggevendenden voor duurzame inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 35(2), 1-24.
- Van Leeuwen, E. H., Knies, E., van Rensen, E. L., Taris, T. W., van den Heuvel, M., & Lammers, J. W. J. (2023). The Systematic Development of an Online Career-Oriented People Management Training for Line Managers of Professionals: A Pilot Field Intervention Study. *Public Personnel Management*, 00910260231176510.
- Van Loon, N., Vandenabeele, W., & Leisink, P. L. M. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: Investigating the relationship between PSM and employee wellbeing from an institutional perspective. *Public Money and Management*, 35(5), 349–356.
- Van Roekel, H., Van der Fels, I. M., Bakker, A. B., & Tummers, L. G. (2021). Healthcare workers who work with COVID-19 patients are more physically exhausted and have more sleep problems. *Frontiers in psychology*, 11, 625626.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174-195.
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone?. *American journal of sociology*, 70(2), 137-158.
- Witman Y., Smid G. A., Meurs P. L., Willems D. L. (2011). Doctor in the lead: Balancing between two worlds. *Organization*, 18(4), 477–495.
- Wright, P.M. and Nishii, L.H. (2013). ‘ Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis’, in J. Paauwe, D.E. Guest and P.M. Wright (eds), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, Chichester: Wiley.
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2014). When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 38-56.

8 Bijlagen

Bijlage 1: Topiclijsten

Topiclijst 1 (inclusief operationalisatie): Afdelingshoofden

<i>Theoretisch concept</i>	<i>Dimensie</i>	<i>Indicatoren</i>
<i>Hybride professionaliteit</i>	Coördinatie	Samenwerking
	Autoriteit	Interactie
	Waarden	Flexibiliteit
<i>Geïmplementeerd peoplemanagement</i>	Leiderschapsgedrag	Betrouwbaarheid
		Betekenis van werk
	Implementatie van HR-beleid	Doeltreffende kwaliteit
		Relationeel leiderschap
		- Ondersteunend leiderschap
		- Ontwikkelingsgericht leiderschap
		Algemene praktijken
		Maatwerk

Tabel 1. Operationalisatie topiclijst afdelingshoofden

Structuur interview

Inleiding & achtergrond informatie

- Introductie
- Doel van het onderzoek uitleggen
- Structuur van het interview (duur 45 minuten)
- Opname en vertrouwelijkheid
- Informed consent opnemen
- Vragen voorafgaand aan het onderzoek

Romp

Onderstaande vragen uit tabel 2

Afsluiting

- Bedanken
- Uitleggen procedure onderzoek: transcriberen, terugkoppeling en analyse

<i>Indicatoren</i>	<i>Vraag</i>
<i>Betekenis van werk</i>	Waarom bent u afdelingshoofd geworden?
<i>Algemene praktijken (HR) + professionele rol</i>	Wat is voor u de waarde van het werk wat u doet?
	Wat is volgens u de rol die een afdelingshoofd heeft ten opzichte van een team? <i>Doorvragen naar HR-praktijken, Maatwerk, Support voor betrokkenheid en persoonlijke ontwikkeling.</i>

<i>Leiderschapsgedrag</i>	In hoeverre heeft u iets te zeggen over het leidinggeven van de teamhoofden waaraan u leidinggeeft?
<i>Doorwerking van geïmplementeerd peoplemanagement</i>	<p>Zou je een voorbeeld kunnen geven van een recente situatie waarin jij tevreden was over jouw leiderschap? Wat deed jij in die situatie?</p> <p>Wat: wat had jij voor ogen? Hoe: hoe kwam dit tot stand? Waarom: wat was het doel wilde je bereiken? In hoeverre is dit doel bereikt?</p> <p>Wat deed de medewerker in deze situatie?</p> <p>Zou je ook een voorbeeld kunnen geven waarin de medewerker misschien minder goed reageerde? Wat gebeurde er toen?</p> <p>(Als de respondent echt niks kan bedenken, kan je vragen of hij/zij dat wel eens bij een collega heeft gezien).</p>
<i>Samenwerking (verwerkt in doorvragen)</i>	Hoe werd er samengewerkt in deze situatie? Anders dan normaal? Zo ja, wat specifiek?
<i>Interactie (verwerkt in doorvragen)</i>	<p>Hoe werden individuele belangen behartigd?</p> <p>Hoe werd er in deze situatie gecommuniceerd? Anders dan normaal? Zo ja, wat specifiek?</p>
<i>Flexibiliteit (verwerkt in doorvragen)</i>	<p>Hoe wordt flexibel handelen gewaarborgd op zo'n moment?</p> <p>In hoeverre zou je in het vervolg anders handelen?</p>
<i>Betrouwbaarheid (verwerkt in doorvragen)</i>	Hoe waarborg je dat je medewerkers je blijven vertrouwen?
<i>Doeltreffende kwaliteit (verwerkt in doorvragen)</i>	Hoe wordt kwaliteit van zorg gewaarborgd op zo'n moment?
<i>Context van het Antonius</i>	<p>Hoe zie jij de visie op leiderschap van het St. Antonius ziekenhuis/ wat vind jij daarin belangrijk?</p> <p>Welke aspecten op de werkvloer zijn belangrijk voor een fijne werkomgeving?</p> <p>Welke aspecten in jouw leidinggeven slaan aan bij je medewerkers én hoe merk je dat op de werkvloer?</p>

Hoe realiseer je succesfactoren? Wanneer zijn die er en wanneer zijn die er niet?

Hoe geef jij aandacht aan je team/ op wat voor manier geef je aandacht aan je team?

Waarin merk je dat jouw manier van leidinggeven aanslaat op de werkvloer?

Tabel 2. Topiclijst afdelingshoofden inclusief vragen op volgorde zoals gesteld in de interviews

Topiclijst 2 (inclusief operationalisatie): Teamhoofden

<i>Theoretisch concept</i>	<i>Dimensie</i>	<i>Indicatoren</i>
<i>Hybride professionaliteit</i>	Coördinatie	Samenwerking
	Autoriteit	Interactie
	Waarden	Flexibiliteit
<i>Gepercipieerd peoplemanagement</i>	Leiderschapsgedrag leidinggevende	Betrouwbaarheid
		Betekenis van werk
	Implementatie van HR-beleid door leidinggevende	Doeltreffende kwaliteit
		Relationeel leiderschap
		- Ondersteunend leiderschap
		- Ontwikkelingsgericht leiderschap
		Algemene praktijken
		Maatwerk

Tabel 3. Operationalisatie topiclijst teamhoofden

Structuur interview

Inleiding & achtergrond informatie

- Introductie
- Doel van het onderzoek uitleggen
- Structuur van het interview (duur 45 minuten)
- Opname en vertrouwelijkheid
- Informed consent opnemen
- Vragen voorafgaand aan het onderzoek

Romp

Onderstaande vragen uit tabel 4

Afsluiting

- Bedanken
- Uitleggen procedure onderzoek: transcriberen, terugkoppeling en analyse

<i>Indicatoren</i>	<i>Vraag</i>
<i>Betekenis van werk</i>	Waarom bent u teamhoofd geworden?
	Wat is voor u de waarde van het werk wat u doet?

<i>Algemene praktijken (HR) + professionele rol</i>	Wat is volgens u de rol die een teamhoofd heeft ten opzichte van een team? En wat is de rol die een teamhoofd heeft ten opzichte van een afdelingshoofd? <i>Doorvragen naar HR-praktijken, Maatwerk, Support voor betrokkenheid en persoonlijke ontwikkeling.</i>
<i>Leiderschapsgedrag + professionele rol</i>	In hoeverre geeft u anders leiding dan uw eigen leidinggevende dat doet?
<i>Gepercipieerd peoplemanagement (doorwerking peoplemanagement)</i>	Zou je een voorbeeld kunnen geven van een situatie waarin jouw leidinggevende zijn/haar leiderschap goed bedoelde maar een averechtse werking had op jou? Wat deed jouw leidinggevende? <i>(doorvragen naar HR-praktijken, Maatwerk, support voor betrokkenheid en persoonlijke ontwikkeling)</i>
	Wat voor effect had dit op jou? Hoe kwam dit op jou over? Hoe reageerde je toen? Hoe denk je dat jouw leidinggevende dit bedoeld heeft? Zou je een voorbeeld kunnen geven van een situatie waarin het leiderschapsgedrag van jouw leidinggevende een goede uitwerking had op jou? Wat maakt het dat dit een goede uitwerking had? Wat heb je geleerd? In hoeverre zou je zo'n situatie zou willen toepassen in je eigen leidinggeven?
<i>Samenwerking (verwerkt in doorvragen over averchts & positief effect)</i>	Hoe werd er samengewerkt in deze situatie? Anders dan normaal? Zo ja, wat specifiek?
<i>Interactie (verwerkt in doorvragen over averchts & positief effect)</i>	Hoe werd er in deze situatie gecommuniceerd? Anders dan normaal? Zo ja, wat specifiek?
<i>Flexibiliteit (verwerkt in doorvragen over averchts & positief effect)</i>	Voelde u zich gezien? In hoeverre is er sprake van flexibiliteit? In hoeverre zou je in het vervolg anders handelen?
<i>Betrouwbaarheid (verwerkt in doorvragen over averchts & positief effect)</i>	Heb jij vertrouwen in je leidinggevende? Heb je vertrouwen in je eigen kunnen?

<p><i>Doeltreffende kwaliteit (verwerkt in doorvragen over averechts & positief effect)</i></p>	<p>In hoeverre is er sprake van efficiëntie?</p>
<p><i>Context van het Antonius</i></p>	<p>Hoe zie jij de visie op leiderschap van het St. Antonius ziekenhuis/ wat vind jij daarin belangrijk?</p> <p>Welke aspecten op de werkvloer zijn belangrijk voor een fijne werkomgeving?</p> <p>Hoe realiseer je succesfactoren? Wanneer zijn die er en wanneer zijn die er niet?</p>

Tabel 4. Topiclijst teamhoofden inclusief vragen op volgorde zoals gesteld in de interviews

Bijlage 2: Voorbeeld informed consent formulier

Informatie over deelname onderzoek

{Datum}

Beste {Naam},

Middels de mogelijkheid tot een onderzoeksstage ben ik terecht gekomen bij het St. Antonius Ziekenhuis om een onderzoek te doen over leiderschap. Gekoppeld aan de nieuwe visie betreffende leiderschap focus ik mijn onderzoek op leiderschap op gebied van aandacht voor mens en team: wat voor goede praktijken zijn er al in huis en waar valt nog winst te behalen.

Dit ga ik onderzoeken door te kijken naar de doorwerking van leiderschapsgedrag van afdelingshoofden op teamhoofden door met hen in gesprek te gaan over de belevingen en ervaringen binnen het ziekenhuis. Daarom vraag ik u voorafgaand aan het interview na te denken over de volgende vragen:

Voor afdelingshoofden:

1. Zou je een voorbeeld kunnen geven van een recente situatie waarin jij tevreden was over jouw leiderschap? Wat deed jij in die situatie?
2. Wat deed de medewerker in deze situatie?
3. Zou je ook een voorbeeld kunnen geven waarin de medewerker misschien minder goed reageerde? Wat gebeurde er toen?

Voor teamhoofden:

1. Zou je een voorbeeld kunnen geven van een situatie waarin jouw leidinggevende zijn/haar leiderschap goed bedoelde maar een averechtse werking had op jou?
2. Zou je een voorbeeld kunnen geven van een situatie waarin het leiderschapsgedrag van jouw leidinggevende een goede uitwerking had op jou?

Dit interview zal ongeveer 40 minuten duren en een respondent heeft te alle tijden recht om vragen te stellen over het onderzoek en toestemming voor deelname aan het onderzoek terug te trekken wanneer dit verlangd wordt. Het interview zal worden opgenomen en uitgewerkt worden tot een geanonimiseerd transcript. De respondent heeft het recht dit transcript in te zien en indien nodig anders geïnterpreteerde zaken nader toe te lichten. Het transcript zal conform de richtlijnen van de universiteit Utrecht en de wet AVG opgeslagen worden en de opname wordt verwijderd. Enkel de onderzoeker en diens begeleiders van de universiteit hebben toegang tot de transcripten. De volledige scriptie zal worden gepubliceerd in de scriptiebank van de Universiteit Utrecht. Hierbij zijn al uw gegevens gepseudonimiseerd en uw deelname zal niet te herleiden zijn. Hieronder vindt u een toestemmingsverklaring voor deelname aan het onderzoek.

Indien u verder nog vragen heeft kunt u altijd contact met mij opnemen.

Hartelijke groet,

Rhodé Prosman

Email: r.prosman@antoniuziekenhuis.nl

TOESTEMMINGSVERKLARING

voor deelname aan afstudeeronderzoek Bestuurs- en Organisationswetenschap

‘Beleving van leiderschap bij afdelingshoofden en teamhoofden en de doorwerking hiervan binnen het St. Antonius Ziekenhuis’

Ik ben geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb de schriftelijke informatie gelezen. Ik heb de mogelijkheid gekregen om vragen te stellen over het onderzoek. Ik heb gelegenheid gekregen om over mijn deelname aan het onderzoek na te denken en die is geheel vrijwillig. Ik heb het recht om te allen tijde de toestemming die ik verleen weer in te trekken en mijn deelname aan het onderzoek stop te zetten zonder opgaaf van redenen. Ik stem ermee in dat de data verkregen uit dit onderzoek gebruikt kunnen worden voor wetenschappelijke publicaties in vaktijdschriften en/of wetenschappelijke tijdschriften. De data zal nooit herleidbaar zijn naar individuele personen.

Datum:

Naam:

Handtekening:

De ondergetekende, verantwoordelijk onderzoeker, verklaart bij dezen dat de hierboven genoemde persoon mondeling en schriftelijk is geïnformeerd over het hierboven genoemde onderzoek.

Naam: Rhodé Prosman

Bijlage 3: Codeboom

