

Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM

Anna Bos-Nehles, Maarten van Riemsdijk en Jan Kees Looise

Lijnmanagers spelen een cruciale rol in Human Resource Management (HRM), vooral als het gaat om de implementatie van het HR-beleid. Zonder een goede implementatie komt er van dat beleid immers weinig terecht, hoe goed het ook ontworpen is. Maar hoe effectief zijn lijnmanagers in het implementeren van het HR-beleid op de werkvloer? Deze vraag wordt in dit artikel beantwoord, maar wij beantwoorden ook de vraag welke factoren hun effectiviteit op welke manier beïnvloeden. We vroegen lijnmanagers naar de belemmeringen die zij zelf ervaren bij het implementeren van het HR-beleid. Hun ondergeschikten beoordeelden hoe effectief hun lijnmanagers dat beleid wisten in te voeren. Over het algemeen doen de onderzochte lijnmanagers het niet slecht. Zij vinden hun HR-taken nuttig en bovendien leuk om te doen. Maar soms schiet hun HR-kennis tekort, zijn procedures en instrumenten matig en ook de ondersteuning door HR-professionals kan beter. Werk aan de winkel voor HR-managers.

Lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren en implementeren van het HR-beleid op de werkvloer (e.g. Guest, 1987; Storey, 1992). Goede HR-implementatie is ook voor lijnmanagers essentieel, omdat zij voor de operationele output en de prestaties van hun team verantwoordelijk zijn. Zij voeren dagelijks allerlei HR-activiteiten uit, zoals beoordelingen en het vaststellen van beloningen, training en ontwikkeling van medewerkers, hun selectie en eventuele disciplineren, et cetera. Praktijkervaring, maar ook onderzoek naar de verschuiving van HR-verantwoordelijkheid richting lijnmanagement, leert echter dat de uitvoering van HR-taken door lijnmanagers lang niet altijd goed verloopt. Lijnmanagers staan te boek als afkerig (e.g. Hall & Torrington, 1998) als het om hun HR-verantwoordelijkheden gaat en lijken noch capabel noch gemotiveerd om deze taken goed uit te voeren (Hope Hailey, Farndale en Truss, 2005).

Als lijnmanagers inderdaad afkerig en incapabel lijken, ontstaan twee vragen:

1. Zijn lijnmanagers daadwerkelijk ineffectief bij de implementatie van het HR-beleid?
2. Als dat zo is, waar komt dat dan door?

Dr. A. C. Bos-Nehles promoveerde vorig jaar aan de Universiteit Twente, Afdeling Organization, Operations & Human Resources. Promotoren: prof. dr. J. C. Looise en dr. M. J. van Riemsdijk. Bos-Nehles is nu universitair docent aan de UT.

De eerste vraag is alleen empirisch te beantwoorden, we moeten meten of het slecht met HR-implementatie door lijnmanagers gesteld is. De tweede vraag om mogelijke oorzaken en verklaringen. Hieronder presenteren we eerst onze theorie en eerder empirisch onderzoek. Daarna volgt hoe wij dit onderzoek hebben uitgevoerd. We presenteren de resultaten en zullen die daarna bespreken. Tenslotte trekken we conclusies, vooral richting uitdagingen voor HRM. Dit artikel schetst de resultaten op hoofdlijnen van het promotie-onderzoek van Anna Bos-Nehles (Bos-Nehles, 2010). Sterke reductie was daarbij op alle fronten noodzakelijk. Het kan niet meer zijn dan een 'amuse', een smaakmaker dus.

*Goede HR-implementatie
is ook voor lijnmanagers
essentieel*

Theoretische onderbouwing

Het ligt voor de hand te veronderstellen dat de prestaties van lijnmanagers rond de implementatie van HRM door drie welbekende factoren te verklaren zijn. Zoals iedereen presteren ze goed als (1) zij het kunnen (ability) – zij kunnen hun HR-taken uitvoeren omdat ze de nodige bekwaamheid en kennis hebben, (2) als zij gemotiveerd zijn (motivation) – zij kunnen hun taken uitvoeren omdat zij het willen en fatsoenlijk voor hun gedrag beloond en gewaardeerd worden en (3) als hun omgeving ze de mogelijkheid geeft om te presteren (opportunity) – zij kunnen hun taken uitvoeren omdat zij de nodige ondersteuning en middelen krijgen om het gewenste gedrag te vertonen. Wij denken dat hun veronderstelde afkerigheid door een gebrek aan kennis en kunde, motivatie en mogelijkheden te verklaren is die hun hindert om goed te kunnen presteren. Deze redenering voor de slechte prestatie van lijnmanagers bij het implementeren van het HR-beleid is gebaseerd op de zogenaamde Ability-Motivation-Opportunity (AMO) theorie (Appelbaum, Bailey, Berg & Kelleberg, 2000; Boxall & Purcell, 2003), die de laatste tijd in HRM-onderzoek sterk in opkomst is.

In de empirische literatuur, die de verschuiving van taken van HR-managers naar lijnmanagers in kaart heeft gebracht - de zogenaamde 'devolution' literatuur – (Brewster & Larsen, 2000; Cunningham & Hyman, 1999; Hall & Torrington, 1998; Renwick, 2003), wordt een groot aantal mogelijke factoren voor het slecht presteren van lijnmanagers genoemd. Het probleem is dat het dan meestal gaat om puur empirische waarnemingen uit een of enkele cases. Theoretische onderbouwing ontbreekt doorgaans en ook effecten worden zelden gemeten, zodat niet duidelijk is of het gedrag van de lijnmanagers dat wordt gevonden ook tot slechtere implementatie heeft geleid. Meestal wordt dit slechts voorondersteld. Bovendien wordt in bovenstaande onderzoeken doorgaans niet aan lijnmanagers zelf gevraagd wat effectieve implementatie

bemoelijk, maar aan HR-managers. De opvattingen van HR-managers en lijnmanagers op dit punt hoeven niet overeen te komen en de opvattingen van lijnmanagers blijven zo buiten beeld.

In ons onderzoek naar de rol van lijnmanagers bij de HR-implementatie hebben we geprobeerd bovengenoemde tekortkomingen te vermijden. We hebben daarom zowel onderzoek gedaan bij lijnmanagers zelf als bij hun medewerkers. Ons onderzoek strekte zich uit over meerdere organisaties en was zowel kwalitatief als kwantitatief van opzet. Ook hebben we geprobeerd een theoretische onderbouwing te vinden voor het gedrag van lijnmanagers in relatie tot HRM-implementatie.

In 2003 stelden Bond en Wise (2003) vast dat in de literatuur steeds dezelfde redenen terug komen waarom de verschuiving van HR-verantwoordelijkheden richting het lijnmanagement niet werkt, en in 2006 werden door ons uiteindelijk vijf factoren gedestilleerd, die veelvuldig

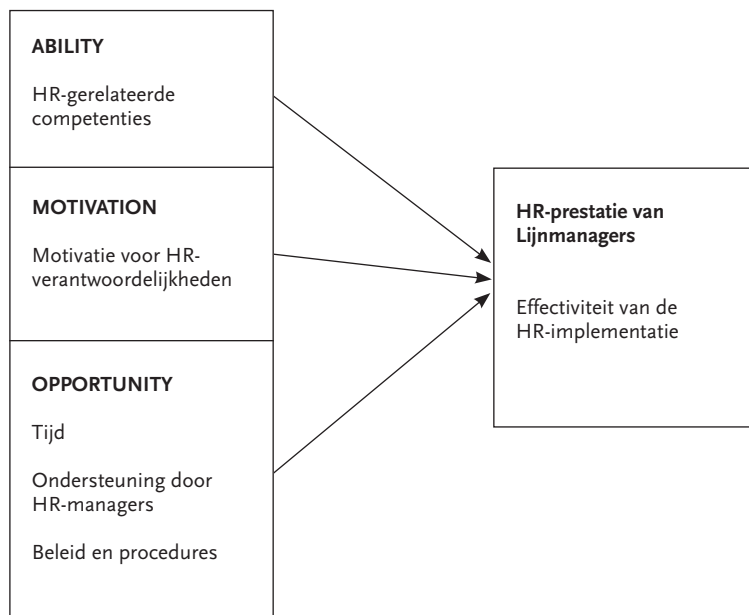
werden genoemd (waarover dus een soort consensus lijkt te bestaan). Deze vijf factoren integreerden wij in een allesomvattend model dat de redenen voor ineffectieve HR-implementatie toont en de verschillende aspecten van de AMO-theorie bestrijkt (Nehles, Van Riemsdijk, Kok & Looise, 2006). Die vijf factoren zijn: (1) een gebrek aan motivatie om HR-taken uit te voeren (Cunningham & Hyman, 1995; Harris, Doughty & Kirk, 2002), (2) een gebrek aan tijd voor de HR-verantwoordelijkheden (McConville & Holden, 1999; McGovern, Gratton, Hope Hailey, Stiles & Truss, 1997), (3) een gebrek aan HR-gerelateerde competenties (Hallo & Torrington,

1998, Renwick, 2000), (4) een gebrek aan ondersteuning en advies van HR-managers (Bond & Wise, 2003; Whittaker & Marchington, 2003), en tenslotte (5) een gebrek aan duidelijk beleid & procedures (Bowen & Ostroff, 2004; Brewster & Larsen, 2000).

De AMO-theorie helpt ons nu om de vijf factoren die uit empirisch onderzoek naar voren komen theoretisch te onderbouwen en hun effect te voorspellen. In dit geval is **A** (*ability*) het gebrek aan HR-gerelateerde competenties, **M** (*motivation*) het gebrek aan motivatie om HR-taken uit te voeren, en **O** (*opportunity*) het gebrek aan tijd, het gebrek aan ondersteuning door HR-managers en het gebrek aan beleid en procedures om de HR-verantwoordelijkheden goed uit te kunnen voeren. Als deze factoren inderdaad allemaal ontbreken is duidelijk dat van een behoorlijke uitvoering van HR-taken door lijnmanagers geen sprake zal zijn. Uiteraard zijn er allerlei combinaties van A, M en O mogelijk en is ook de vraag interessant of alle drie de aspecten evenveel gewicht hebben, maar daarop kunnen we in dit artikel door plaatsgebrek niet ingaan.

In de onderzoeken is vaak niet aan lijnmanagers zelf gevraagd wat implementatie bemoeilijkt

Naast de vraag naar het effect, “doen lijnmanagers het inderdaad slecht?”, is nu dus de vraag te beantwoorden of en zo ja welke van deze factoren door lijnmanagers als hinderend worden ervaren en of dat ook leidt tot slecht presteren.



Figuur 1. Het AMO-model.

Onderzoeksopzet

Tussen 2006 en 2010 werden door ons verschillende kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken uitgevoerd om vast te stellen: (1) of de benoemde factoren door lijnmanagers werden herkend en beaamd, (2) in hoeverre zij ook door lijnmanagers als belemmeringen voor goede HR-implementatie werden gezien, (3) hoe medewerkers de HR-implementatie van hun lijnmanagers beoordelen, en (4) hoe en in welke mate deze factoren ook daadwerkelijk de effectiviteit van de HR-implementatie beïnvloeden. Dat onderzoek werd uitgevoerd bij voornamelijk grotere productiebedrijven. De bedrijven werden aan de hand van de volgende criteria geselecteerd: (1) de meeste HR-verantwoordelijkheden zijn verschoven naar de lijn, (2) er zijn verschillende lijnmanagement verantwoordelijkheden en achtergronden, (3) de bedrijven opereren in verschillende sectoren, en (4) de HR-functie is verschillend georganiseerd.

Eerst is een pilot-onderzoek onder vier business units van grote bedrijven in Nederland uitgevoerd om de verschoven HR-situatie en de belemmeringen van eerstelijns managers op HR-gebied te exploreren. Ruim

Medewerkers werd gevraagd hoe tevreden zij over hun lijnmanager waren op HR-aspecten

dertig eerstelijns managers werden geïnterviewd om te achterhalen wat zij als belemmeringen op HR-gebied ervaren en of dit met de vijf factoren uit eerder empirisch onderzoek overeen kwam. Toen dat het geval bleek, werden aansluitend op een kwantitatieve manier dezelfde factoren onder 471 lijnmanagers op verschillend hiërarchisch niveau in zes andere bedrijven gemeten. Daarvoor werd eerst een meetinstrument ontwikkeld (Nehles, van Riemsdijk & Looise, 2008). Dit instrument is gebaseerd op de drie AMO-factoren, en is geoperationaliseerd op basis van de vijf implementatie-factoren die in de pilotstudie waren getest. Het instrument is vervolgens gevalideerd en bleek een goed instrument om de AMO-belemmeringen van lijnmanagers in hun HR-verantwoordelijkheden te meten. In vier van deze zes bedrijven werden aanvullend 39 lijnmanagers over hun HR-rol geïnterviewd en hebben we de HR-rol van zowel lijnmanagers als HR-manager met de HR-managers van de vier bedrijven besproken.

Aanvullend werden schalen ontwikkeld om de prestatie van lijnmanagers bij het implementeren van het HR-beleid te onderzoeken. Daarmee werden de medewerkers die onder de participerende lijnmanagers werken gevraagd om hun lijnmanager te beoordelen voor wat betreft de implementatie van HR-praktijken. Gevraagd werd hoe tevreden zij over hun lijnmanager waren op allerlei HR-aspecten. Deze laatste meting is in twee van de zes bedrijven uitgevoerd. Ruim 1000 medewerkers hebben die vragenlijst ingevuld.

Samenvattend zijn onderstaande resultaten gebaseerd op een pilot-onderzoek onder 31 lijnmanagers bij vier business units van grote ondernemingen, de resultaten van een zelfontworpen vragenlijst onder 471 lijnmanagers uit zes andere grote bedrijven, aangevuld met interviews met lijnmanagers en de HR-managers. Dan gaat het om de resultaten over de belemmeringen van lijnmanagers in hun HR-rol. Daarnaast hebben duizend ondergeschikten van 174 lijnmanagers de HR-implementatie-prestaties van hun lijnmanager in zijn HR-rol beoordeeld. Al die gegevens gebruiken we om het effect van de drie AMO-factoren op de prestatie van lijnmanagers te schetsen.

Resultaten

De drie AMO-factoren, geoperationaliseerd als de vijf implementatie-factoren van Nehles et al. (2006), werden door de eerstelijns managers in het pilot-onderzoek herkend. Van deze vijf factoren werden er vier als daadwerkelijke belemmeringen van lijnmanagers geïdentificeerd. Lijnmanagers zeggen dat ze (1) tijdsdruk ervaren en dus te weinig tijd aan hun HR-taken kunnen besteden, (2) te weinig relevante HR-

competenties hebben om alle HR-taken goed uit te kunnen voeren, (3) onvoldoende ondersteuning van de HR-afdeling krijgen en (4) een gebrek aan beleid en duidelijke procedures voor hun HR-rol ervaren. Met de vijfde factor, motivatie, zit het echter wel goed en ze erkennen allemaal de toegevoegde waarde van hun HR-taken. Vertaald naar de AMO-factoren, voelen lijnmanagers zich belemmerd door een gebrek aan kennis en kunde (*ability*) en aan mogelijkheden (*opportunity*), dus ondersteuning en middelen om HR-taken effectief uit te kunnen voeren. Motivatie (*motivation*) kwam niet als belemmerende factor uit de pilotanalyse, maar werd voorlopig niet geschrapd omdat het slechts om een eerste pilotonderzoek ging. De geïnterviewde lijnmanagers konden geen andere belemmerende factoren voor hun HR-rol noemen, dus de vijf eerder gevonden factoren op basis van de AMO-theorie lijken wel volledig te zijn.

Ondanks de herkenning van de factoren in de pilot, blijkt uit het hoofdonderzoek dat lijnmanagers niet veel belemmeringen in het uitvoeren van hun HR-rol ervaren. In tegenstelling tot wat de HR-literatuur beschrijft, zijn lijnmanagers wel als effectieve uitvoerders van het HR-beleid te betitelen, en zijn daarvoor de genoemde 'belemmeringen' geen werkelijke belemmeringen. Dat vinden zij zelf, zij ervaren immers weinig belemmeringen, maar dat vinden hun ondergeschikten ook, omdat zij hun tevredenheid over de manier van de implementatie van HR-taken uitspreken.

Om te bepalen welke belemmering dan nog het meeste effect op de uitvoering van HR-taken heeft, werd een regressieanalyse uitgevoerd. De resultaten laten zien, dat de meeste factoren geen effect hebben op hoe goed lijnmanagers HR-taken uitvoeren. Alleen de HR-competenties, dus de *ability* van lijnmanagers heeft een positief effect op hun HR-prestatie. Sterk gemotiveerde lijnmanagers (*motivation*) en degenen die veel mogelijkheden in de vorm van ondersteuning, tijd en middelen krijgen (*opportunity*), presteren niet beter in het implementeren van het HR-beleid dan ongemotiveerde lijnmanagers en lijnmanagers die weinig mogelijkheden krijgen. Beide factoren hebben geen direct effect op de HR-prestatie van lijnmanagers. Daarentegen presteren lijnmanagers die veel kennis en kunde op HR-gebied hebben (*ability*) en door duidelijke richtlijnen en procedures (*opportunity*), zoals verantwoordelijkheden en bevoegdheden, gesteund worden, beter dan de lijnmanagers met veel kennis en kunde op HR-gebied maar zonder duidelijke richtlijnen en procedures.

Meer tijd, veel motivatie en goede ondersteuning door HR-managers zullen de prestatie van lijnmanagers in hun HR-rol echter niet verbe-

*Lijnmanagers met
veel kennis en kunde
van HR presteren beter*

teren als zij niet competent zijn. Motivatie heeft wel een effect, maar dat is negatief. Hoe beter gemotiveerd lijnmanagers zijn om hun HR-taken goed uit te voeren, des te minder voeren zij ze, volgens hun medewerkers, daadwerkelijk goed uit. Een mogelijke verklaring voor dit opmerkelijke gegeven kan zijn, dat als lijnmanagers HR-taken goed willen implementeren ze dicht bij het beleid en de richtlijnen van de HR-afdeling blijven. Zo geven zij echter een belangrijk deel van hun flexibiliteit en handelingsvrijheid in de uitvoering van deze taken op. Dat wordt mogelijk niet op prijs gesteld door hun medewerkers - die de effectiviteit van lijnmanagers beoordelen - omdat zij nu juist graag wat flexibiliteit in de uitvoering zien en hopen als dat nodig is gunstige 'individuele deals' te kunnen sluiten met hun direct leidinggevende (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). Medewerkers lijken de voorkeur te geven aan lijnmanagers die het HR-beleid en de bijhorende praktijken idiosyncratisch interpreteren en implementeren op een manier die de belangen van medewerkers meenemen in plaats van die van alleen de organisatie of de HR-afdeling. Deze studie geeft daarmee belangrijke informatie over wat medewerkers bij lijnmanagers en de uitvoering van hun HR-rol op prijs stellen, namelijk een goede persoonlijke relatie eerder dan het goed (strikt) uitvoeren van HR-taken.

Naast bovenstaande directe resultaten heeft ons onderzoek ook laten zien dat de bedrijfscontext waarin het onderzoek is uitgevoerd een belangrijke rol speelt. De context beïnvloedt de manier waarop de drie AMO-factoren de prestatie van lijnmanagers versterken. Organisaties

verschillen nogal in bijvoorbeeld opleidingsniveau, organisatiecultuur of organisatiestructuur. Deze organisatiekenmerken beïnvloeden de competenties die nodig zijn voor het implementeren van het HR-beleid (*ability*) en de status die HRM in een organisatie heeft en daardoor ook de hoeveelheid moeite die lijnmanagers voor HRM willen doen (*motivation*) en de hoeveelheid tijd, vrijheid en ondersteuning (*opportunity*) die zij krijgen. Een enkel voorbeeld kan dit wat verduidelijken. In een high-tech omgeving waarin medewerkers minstens een wetenschappelijke opleiding hebben, wordt van lijnmanagers een heel andere set van HR-vaardigheden gevraagd, dan bij een eenvoudig productiebedrijf met lopende band werk. Waar in het laatste geval HR op

het niveau van de lijnmanager vooral gaat over het dagelijks en direct aansturen, begeleiden en motiveren van de 'operators' is de high-tech lijnmanager eerder bezig met het creëren van een cultuur waarin zijn mensen optimaal presteren, maar is direct toezicht en het geven van werkopdrachten uit den boze. Dat vraagt geheel andere competenties: HR zal in het high-tech bedrijf waarschijnlijk veel minder aandacht van

Medewerkers stellen een goede persoonlijke relatie met de lijnmanager meer op prijs dan het strikt uitvoeren van HR-taken

lijnmanagers krijgen in de dagelijkse operatie, daarentegen veel meer bij het aantrekken en ontwikkelen van teamleden.

Theoretische implicaties

Er zijn vier theoretische implicaties van dit onderzoek. Ten eerste, ook al heeft eerder onderzoek aangetoond dat de HR-implementatie door lijnmanagers op de werkvloer moeizaam kan verlopen, dit onderzoek laat zien dat hoewel lijnmanagers deze problemen herkennen, ze deze niet als belemmerend voor de effectieve implementatie van het HR-beleid ervaren. Ook hun ondergeschikten beoordelen de HR-implementatie door lijnmanagers positief, en zij, als 'klanten' van het lijnmanagement op de werkvloer, zouden de effectiviteit van lijnmanagers in hun HR-rol goed moeten kunnen evalueren. Ten tweede heeft dit onderzoek laten zien dat het verwachte effect van de AMO-factoren op de HR-prestatie van lijnmanagers niet optreedt, omdat de AMO-factoren niet per se een direct en positief effect op de effectiviteit van de HR-implementatie hebben, zoals in de theorie verwacht. Met uitzondering van de factor *ability*, of de kennis en kunde van lijnmanagers op HR-gebied, heeft geen enkele AMO-factor een direct effect op de HR-prestatie van lijnmanagers. Een betere motivatie (*motivation*) onder lijnmanagers leidt niet tot meer prestatie, maar lijkt de prestatie juist te verkleinen. Meer en betere mogelijkheden voor lijnmanagers (*opportunity*) resulteren niet direct in betere prestaties, maar ondersteunen het effect van de HR-competenties (*ability*) op de HR-prestatie van lijnmanager. Een mogelijke verklaring voor deze bevindingen kan zijn dat de HR-taken slechts een beperkt onderdeel vormen van het werk van lijnmanagers en dat de AMO-theorie betrekking heeft op dit hele pakket. Op dit punt is duidelijk meer onderzoek naar het empirische gebruik van de AMO-theorie vereist. Ten derde, medewerkers stellen geen sterk gemotiveerde lijnmanagers op prijs die HR-taken op een gestandaardiseerde manier gebruiken, maar prefereren lijnmanagers die de HR-taken op een door de medewerker gewenste manier interpreteren en implementeren. Zij verwachten van hun lijnmanager dat hij/zij voor de belangen en condities van het team of de medewerkers opkomt, ook als dat betekent dat het HR-beleid minder serieus moet worden genomen. In feite is dit dezelfde verwachting die in het verleden gevonden is ten aanzien van de opstelling van HR-managers. Ook hiervan verwachten medewerkers een zeker meedenken vanuit het werknemersbelang en niet alleen een opstelling vanuit het organisatiebelang (Gibb, 2001)

Een betere motivatie voor HR-taken onder lijnmanagers leidt niet tot betere prestatie

Als laatste, door organisatorische verschillen ervaren lijnmanagers verschillende of een verschillende mate van belemmeringen in verschillende organisaties en kan de verschuiving van HR-taken van HR-

managers naar lijnmanagers in één bedrijf positief uitvallen en in een ander negatief. Ook het effect van de AMO-factoren op de HR-prestatie van lijnmanagers in het implementeren van het HR-beleid kan door de organisatieverschillen veranderen. Zeker de mogelijkheden die lijnmanagers in een bedrijf krijgen, zoals tijd voor HR-taken, ondersteuning van de HR-afdeling en beleid en procedures voor het implementeren van het HR-beleid, verschillen sterk tussen bedrijven en kunnen op deze manier tot andere prestaties van lijnmanagers leiden.

Praktische implicaties leiden tot uitdagingen voor HRM

De literatuur is tot nu toe heel congruent over de ineffectieve manier waarop lijnmanagers HR-praktijken implementeren. Wij hebben echter niet kunnen vinden dat lijnmanagers falen in hun HR-rol zoals door veel auteurs wordt gesteld (Hope Hailey et al., 2005; Lowe, 1992; McGovern et al., 1997). Integendeel, onze bevindingen tonen juist aan dat ze hun HR-rol en verantwoordelijkheden hebben geaccepteerd en een manier gevonden hebben waarop ze het HR-beleid naar hun eigen tevredenheid en de tevredenheid van hun ondergeschikten kunnen uitvoeren. Om die reden kunnen bedrijven veilig lijnmanagers HR-verantwoordelijkheden geven en erop vertrouwen dat zij dit effectief op de werkvloer implementeren.

Onze bevindingen tonen aan dat lijnmanagers hun HR-rol hebben geaccepteerd

Als lijnmanagers inderdaad zo goed presteren in de implementatie van het HR-beleid als onze resultaten beloven, welke rol blijft dan nog over voor HRM, en specifiek voor HR-managers? Is er naast de meer beleidsmatige taken (beleidsontwikkeling, e.d.) in de toekomst ook nog ruimte voor meer operationele taken op HR-gebied? Wij denken dat dit zeker het geval is.

Als eerste zouden HR-managers hun *core business* op orde moeten hebben: het administratieve gedeelte van HR en de bijdrage van HR in de zogenoemde technische HR-praktijken (Huselid, Jackson & Schuler, 1997). Met de administratieve HR-taken bedoelen wij het opstellen van contracten, betalingen en bonus-regelingen, of het regelen van een werkplek voor nieuwe medewerkers. Als deze basisvoorzieningen niet geregeld zijn, wordt het voor lijnmanagers lastig om HR-taken effectief te implementeren. Maar ook hebben HR-managers vaak nog een verantwoordelijkheid voor de technische HR-taken, zoals het werven en selecteren van nieuw personeel of performance management (Huselid et al., 1997). De HR-rol van HR-managers ligt dan in het nakomen van hun verantwoordelijkheden, zodat lijnmanagers vervolgens hun verantwoordelijkheden kunnen uitvoeren.

Er is ook een HR-rol voor HR-managers weggelegd als het gaat om het, samen met het hoger management, vaststellen en duidelijk communiceren van HR-verantwoordelijkheden en -bevoegdheden van het lijnmanagement (e.g. McConville & Holden, 1999). Lijnmanagers moeten weten voor welke HR-taken zij verantwoordelijk zijn en waarom deze taken belangrijk zijn voor het bedrijf. HR-managers kunnen in overleg met het hoger management HR-verantwoordelijkheden in taakomschrijvingen of beoordelingen vastleggen om het belang duidelijk te maken (McGovern et al., 1997). Zonder deze definitie van hun rol kunnen lijnmanagers met rol-ambigüiteit en een gebrek aan controle over hun verantwoordelijkheden en resources te maken krijgen (McConville, 2006). Daarbij zou ook voorkomen moeten worden dat lijnmanagers voor te veel medewerkers verantwoordelijk zijn. Dit veroorzaakt tijdgebrek, resulterend in te weinig begeleidingstijd per medewerker, of in het delegeren van HR-verantwoordelijkheden aan derden, en dat is ongewenst. Ook zou men lijnmanagers niet met onnodige of tijdrovende administratieve taken moeten belasten. Dat is fnuikend voor hun motivatie en leidt af van het daadwerkelijk begeleiden van medewerkers. E-HRM applicaties en Shared Service Centers kunnen op dit punt aan het lijnmanagement waardevolle ondersteuning bieden (Bondarouk, 2011; Maatman, Bondarouk & Looise, 2010). Om de HR-verantwoordelijkheden goed uit te kunnen voeren, zouden richtlijnen of voorbeelden lijnmanagers kunnen helpen (e.g. Nehles et al., 2006). Maak er echter geen ‘woud van regels’ van, anders ontstaat het gevaar dat lijnmanagers slechts uitvoerders van centraal vastgesteld HR-beleid worden en geen ruimte overhouden om zelf beslissingen te kunnen en mogen nemen.

Men zou lijnmanagers niet met onnodige of tijdrovende administratieve taken moeten belasten

Een ander punt betreft de belemmerende factoren van het lijnmanagement. HR-managers lijken het effect van de mogelijkheden (*opportunity*), zoals voldoende tijd voor HR-taken, die lijnmanagers moeten krijgen om hun HR-verantwoordelijkheden uit te voeren, te overschatten. Mogelijkheden leiden niet tot betere HR-implementatie, maar kunnen hooguit het effect van de kennis en kunde van lijnmanagers op HR-gebied op hun HR-prestatie wat versterken. Competente lijnmanagers blijken telkens weer mogelijkheden te vinden hoe dan ook hun HR-taken goed uit te voeren. HR krijgt daarmee een belangrijke rol in het verbeteren en bevorderen van de competenties die lijnmanagers nodig hebben om hun HR-rol effectief uit te kunnen voeren. Voor de HR-managers zijn dan de volgende taken weggelegd: (1) het selecteren van lijnmanagers die HRM- of leiderschapservaring hebben of gemotiveerd zijn om een goede manager te worden, en (2) lijnmanagers zo opleiden dat ze competent en bekwaam HR-taken kunnen implementeren. Daarna wordt

het de verantwoordelijkheid van de HR-functie de voor HR benodigde competenties te verhogen en lijnmanagers goed te ondersteunen. Genard en Kelly hebben in 1997 al vermeld dat er een duidelijke rol voor HR-managers ligt in het opleiden en ondersteunen van lijnmanagers. Het trainen lijkt daarbij de belangrijkste HR-opdracht, omdat het effect van HR-gerelateerde competenties op de HR-prestatie het hoogst is.

Ook al hebben we geen significant effect van ondersteuning van HR-specialisten op de HR-prestatie van lijnmanagers kunnen aantonen, toch lijkt een andere belangrijke rol voor HRM erin te liggen goede ondersteuning aan de lijn te geven door als dienstverlener voor het lijnmanagement te acteren. Een goede en proactieve ondersteuning door HR-managers zou een toekomstige mogelijkheid (*opportunity*) kunnen zijn die het effect van de competenties op de prestatie te versterkt. Door kwalitatieve analyses konden wij zien dat bedrijven sterk verschillen wat de effectiviteit van de ondersteuning voor het lijnmanagement betreft en dat het dienstverlenend karakter van HR op veel gebieden verbeterd kan worden. Ten eerste moet de HR-afdeling zichtbaar, bereikbaar en toegankelijk zijn voor het lijnmanagement. In veel bedrijven zijn

De HR-afdeling moet zichtbaar, bereikbaar en toegankelijk zijn voor het lijnmanagement

(operatieve) HR-managers fysiek ver van het lijnmanagement gesitueerd (e.g. Bond & Wise, 2003) of hebben een te grote span of control om actief en proactief ondersteuning te kunnen geven. Ten tweede moeten HR-managers geïnteresseerd zijn in en op de hoogte zijn van de operationele problemen van lijnmanagers. Veel HR-managers hebben geen verstand van de operationele business en zijn onvoldoende geïnteresseerd in wat er in de lijn gebeurt. Ten derde is goede communicatie van HR-managers met het lijnmanagement over verwachtingen, ondersteuningsbronnen en terugkoppeling van adviezen wenselijk. Vaak weten lijnmanagers niet precies waarvoor zij bij HR terecht kunnen en wat de HR-manager voor hen zou kunnen betekenen. Maar ook tijdens een adviestraject is de communicatie tussen de twee partijen vaak niet voldoende om van een goede dienstverlening te kunnen spreken of worden vragen helemaal niet terug gekoppeld. Ten vierde zouden HR-managers een partnerschap met het lijnmanagement op moeten bouwen - en zich gedragen als hun sparringpartner - om goede ondersteuning en dienstverlening te kunnen garanderen (e.g. Whittaker & Marchington, 2003). Vaak ontbreekt het vertrouwen tussen HR-managers en lijnmanagers om een goede dienstverlening te kunnen geven, of zou meer betrokkenheid van de HR-manager de kwaliteit van de HR-implementatie door lijnmanagers kunnen verbeteren.

Om een goede business partner voor het lijnmanagement te kunnen zijn, moeten eerst duidelijke afspraken gemaakt worden over welke

HR-manager voor welke afdeling verantwoordelijk is, waarvoor hij/zij ondersteuning of advies kan bieden, hoe hij/zij te bereiken is (misschien zelfs voor de avond- en nachtploeg) op welke manier ondersteuning wordt verleend. Alleen aanwezig zijn is helaas niet voldoende om goede ondersteuning te kunnen bieden, je moet je aanbod en diensten ook duidelijk kunnen communiceren. Goede zichtbaarheid en toegankelijkheid voor lijnmanagers is een pre; dat betekent dat HR-managers ook proactief richting het lijnmanagement kunnen zijn om op tijd persoonlijk advies en hulp te bieden, zonder opdringerig te zijn. Maar deze proactieve houding kan alleen tot succes leiden als HR-managers ook serieus in de problemen en belangen van het lijnmanagement geïnteresseerd zijn en verstand van de business hebben. In dit geval kunnen HR-managers snel op de problemen in de lijn inspringen en toepasbaar advies en adequate oplossingen bieden. Als al deze adviesregels worden gevolgd, dan zou uiteindelijk een partnerschap tussen HR- en lijnmanager kunnen ontstaan, zoals voorgesteld door bijvoorbeeld Whittaker en Marchington (2003). Beide partijen weten wie voor wat verantwoordelijk is en waar de bevoegdheden liggen, waarmee HR-managers de lijn kunnen helpen, en wat je uiteindelijk van de HR-manager kunt verwachten. Op deze manier kan de HR-manager een sparringpartner voor het lijnmanagement worden, die bijvoorbeeld erbij betrokken wordt als een medewerker (tijdelijk) slecht presteert of met wie de lijnmanager de vooruitgang van medewerkers kan bespreken voordat hij/zij een beoordeling moet geven.

Vaak weten lijnmanagers niet precies waarvoor zij bij HR terecht kunnen

Al met al blijft er dus nog heel wat werk voor HR-managers over. Samenvattend zijn er vier rollen voor HRM neergelegd, die een nieuwe uitdaging voor HR-managers kunnen vormen. De eerste rol bevat het op orde hebben van de core business van HRM. De administratieve en de technische kant van operationeel HRM moet goed zijn. Pas dan kunnen lijnmanagers hun deel effectief uitvoeren. Daarnaast heeft HRM een rol in het vastleggen en communiceren van de HR-verantwoordelijkheden en –bevoegdheden van het lijnmanagement. Om effectief HR-taken te kunnen implementeren moeten lijnmanagers wel weten wat binnen hun verantwoordelijkheid ligt. Als derde rol identificeren wij het verbeteren en bevorderen van de HR-gerelateerde competenties van het lijnmanagement. Ons onderzoek heeft laten zien dat vooral HR-competenties de HR-prestatie van lijnmanagers positief beïnvloeden. De laatste, maar wel heel belangrijke, rol is de ondersteuning van lijnmanagers door een HR-professional die betrokken, beschikbaar en betrouwbaar is.

Conclusie

Er is veel veranderd in de uitvoering van operationele HR-taken. Lijnmanagers hebben een veel grotere rol gekregen en hebben die rol ook opgepakt. De zorg dat zij er geen zin in zouden hebben, niet competent zouden zijn, geen tijd zouden hebben, de noodzaak niet zouden zien of sterk gehinderd zouden worden door onduidelijke regels en procedures blijkt grotendeels ongegrond. De meeste willen het, vinden het nuttig en vinden tijd en gelegenheid. Zij acteren daarbij zo goed als zij kunnen. Hun medewerkers zijn doorgaans redelijk tevreden met hoe dat uitpakt.

Een belangrijke rol is de ondersteuning van lijnmanagers door een HR-professional die betrokken, beschikbaar en betrouwbaar is

Natuurlijk verschilt het per manager, maar zeker ook per organisatie. Als het niet goed loopt is het van belang eerst de HR-competenties van de lijnmanagers te vergroten. Dat werkt beter dan meer regels en procedures, andere richtlijnen of meer tijd voor HR-taken, beloningsafspraken en controle. HR-professionals kunnen daarbij een belangrijke rol spelen. Ten eerste door lijnmanagers te selecteren die interesse hebben in *people skills*, ten tweede door ze goed op te leiden, ten derde door te zorgen voor duidelijke en bruikbare richtlijnen en instrumenten en door zichtbaar, beschikbaar en betrokken te zijn, tenslotte door bij de implementatie en uitvoering hun kennis met de lijn te delen.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Bond, S., & Wise, S. (2003). Family leave policies and devolution to the line. *Personnel Review*, 32(1), 58-72.
- Bondarouk, T. V. (2011). Theoretical approaches to e-HRM implementations. In T.V. Bondarouk, H.J.M. Ruël, J.C. Looise (Eds.), *Electronic HRM in theory and practice* (pp. 1-21). Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing Limited.
- Bos-Nehles, A.C. (2010). *The line makes the difference: Line managers as effective HR partners*. Zutphen: CPI Wöhrmann Print Service.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Oxford: Blackwell.
- Brewster, C., & Larsen, H.H. (2000). Responsibility in human resource management: the role of the line. In C. Brewster & H.H. Larsen (Eds.), *Human resource management in Northern Europe* (pp. 195-218). Oxford: Blackwell.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). Devolving human resources responsibilities to the line. *Personnel Review*, 28(1/2), 9-27.

- Gennard, J., & Kelly, J. (1997). The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, 28 (1), 27-42.
- Gibb, S. (2001). The state of human resource management: evidence from employees' views of HRM systems and staff. *Employee Relations*, 23 (4), 318-336.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on - The devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41-55.
- Harris, L., Doughty, D., & Kirk, S. (2002). The devolution of HR Responsibilities – Perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5), 218-229.
- Hope Hailey, V., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-66.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *The Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- Lowe, J. (1992). Locating the line: the front-line supervisor and human resource management. In P. Blyton & P. Turnbull (Eds.), *Reassessing human resource management* (pp. 148-168). London: Sage.
- Maatman, M., Bondarouk, T.V., & Looise, J.C. (2010). Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models. *Human Resource Management Review*, 20, 327-339.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35 (6), 637-653.
- McConville, T., & Holden, L. (1999). The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector. *Personnel Review*, 28(5/6), 406-424.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles P., & Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12-29.
- Nehles, A.C., van Riemsdijk, M.J., Kok, I., & Looise, J.C. (2006). Implementing human resource management successfully: The role of first-line managers. *Management Revue*, 17(3), 256-273.
- Nehles, A.C., van Riemsdijk, M.J., Kok, I., & Looise, J.C. (2006). HRM implementeren op de werkvloer: een uitdaging voor lijnmanagers. *Tijdschrift voor HRM*, 9, 75-93.
- Nehles, A.C., van Riemsdijk, M.J., & Looise, J.C. (2008). *Assessing the constraints of HR implementation: Development and validation of a research instrument*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Anaheim, California, USA, August 8-13, 2008.
- Renwick, D. (2000). HR – line work relations: a review, pilot case and research agenda. *Employee Relations*, 22(2), 179-205.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line – Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3), 245-261.