Managen? Ik ben diplomaat.

Een onderzoek naar HR-implementatie door lijnmanagers bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Rosan Schotpoort

'De Britten zouden zeggen: "Pissing against the wind". Het systeem is zoveel waard als de context waarin je werkt. Een systeem lost het niet op. Er liggen veel meer dingen aan ten grondslag die randvoorwaardelijk zijn.'

Lijnmanager Ministerie van Buitenlandse Zaken, mei 2016

Naam	Rosan Schotpoort
Studentnummer	3794725
Eerste beoordelaar	Prof. Dr. J.P.P.E.F. Boselie
Tweede beoordelaar	Dr. M.F.A. Veld
Opdrachtgever	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Begeleiding opdrachtgever	S. Karwal en R.A. Storms
Datum	10 juni 2017

Voorwoord

Het afgelopen jaar heeft bestaan uit het werken aan een onderzoek naar een ontzettend boeiend onderwerp in een intrigerende organisatie. Het aanschouwen van een HR-vraagstuk in de praktijk – de implementatie van HR-beleid door het lijnmanagement – heeft me zowel op professioneel als persoonlijk vlak vele boeiende inzichten geboden en diende tevens als het slotstuk van de master Strategisch Human Resource Management.

Voor u ligt het eindproduct van een onderzoek naar de ervaring van lijnmanagers bij de implementatie van een vernieuwd personeelsbeleid bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Voor mij betekende dit een jaar lang onderzoeken, veel lezen, discussiëren, mezelf opsluiten, interviewen, schrijven en heel veel doorzetten. Omdat ik hierbij veel steun heb gehad, wil ik graag een aantal mensen bedanken.

Allereerst wil ik Sheila Karwal en Brak Storms van het Ministerie van Buitenlandse Zaken hartelijk bedanken voor een inkijk in de interessante organisatie en de geboden mogelijkheden, het warme welkom en hun enthousiasme. Zonder hun steun en medewerking had deze scriptie hier nu niet gelegen.

Heel veel dank ook voor mijn thesisbegeleider Paul Boselie, voor de gegeven inzichten, het begrip, de flexibiliteit en de support die ik in velerlei opzichten van hem gekregen heb. Al deze elementen hebben ervoor gezorgd dat ik uiteindelijk via mijn eigen weg een thesis heb kunnen afleveren waar ik trots op ben.

Tot slot wil ik iedereen in mijn persoonlijke omgeving bedanken voor het accepteren van mijn afwezigheid bij alle leuke dingen en voor alle aangeboden hulp, steun en begrip. Jullie zijn in staat geweest alles leuker te maken, zelfs het transcriberen van een interview.

Veel leesplezier gewenst!

Rosan Schotpoort

Juni 2017

Samenvatting

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) heeft in september 2014 een vernieuwd personeelsbeleid ingevoerd om flexibeler te kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving. Om de doelstellingen uit het vernieuwde personeelsbeleid te realiseren worden lijnmanagers bij BZ verantwoordelijk gesteld voor het HR-management van hun medewerkers. Het is voor het eerst dat deze lijnmanagers te maken krijgen met de uitvoering van HR-taken. Uit de theorie blijkt dat er verschillen kunnen bestaan in de wijze waarop HR-beleid door lijnmanagers in de praktijk wordt gebracht. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de effectiviteit van het HR-beleid. Hoewel er in onderzoek naar HR-implementatie toenemende aandacht is voor factoren die van invloed zijn op de wijze waarop lijnmanagers HR-beleid implementeren, is er nog weinig systematisch onderzoek naar gedaan. Dit onderzoek exploreert daarom systematisch aan de hand van het AMO-model, welke factoren van invloed zijn op de HR-implementatie door lijnmanagers bij BZ. Hierbij wordt de specifieke context van BZ meegenomen om zodoende de factoren die van invloed zijn op de HR-implementatie, beter te kunnen begrijpen.

Het doel van dit onderzoek is om 1) inzicht te krijgen in de ervaring van lijnmanagers met de uitvoering van de HR-taken en te constateren in hoeverre dit aansluit bij het beoogde beleid en 2) inzicht te krijgen in de mate waarin lijnmanagers bereid zijn, zichzelf als bekwaam ervaren en voldoende discretionaire ruimte ervaren om de HR-taken goed uit te voeren.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een case study, waarin documenten zijn bestudeerd, vier HR-partners zijn geïnterviewd om het beoogde beleid te verhelderen en dertien lijnmanagers zijn geïnterviewd om hun ervaringen zichtbaar te maken.

Uit de resultaten blijkt dat de ervaringen van lijnmanagers zeer verschillend zijn. Tevens blijkt dat het beleid niet door alle lijnmanagers wordt uitgevoerd zoals deze is beoogd. Er blijken grote verschillen te zijn tussen de ervaringen van lijnmanagers werkzaam bij een beleidsdirectie enerzijds en lijnmanagers van stafdirecties anderzijds. Met name bereidheid en ervaren discretionaire ruimte zijn belemmerende factoren. Alle lijnmanagers ervaren zich bekwaam genoeg om de HR-taken uit te voeren, ondanks een gebrek aan ervaring en opleiding. Uit dit onderzoek blijkt verder dat kenmerken van de specifieke context van BZ, zoals de politiek-bestuurlijke dimensie en de inrichting van de organisatie, een belangrijke invloed hebben op de bereidheid, bekwaamheid en ervaren discretionaire ruimte van de lijnmanagers. Deze onderwerpen worden nader besproken en bediscussieerd om af te ronden met aanbevelingen voor BZ en voor eventueel vervolgonderzoek.

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

Samenvatting 4

Inhoudsopgave 5

1. Inleiding 6
- 1.1 Aanleiding 6
- 1.2 Het vernieuwde personeelsbeleid 6
- 1.3 Onderzoek naar HR-implementatie 7
- 1.4 Probleem- en doelstelling 8
- 1.5 Relevantie 9
- 1.6 Leeswijzer 11

2. Literatuurstudie 12
- 2.1 Devolutie 12
- 2.2 HR-implementatie 13
- 2.3 De lijnmanager als vertaler van HR-beleid 16
- 2.4 Factoren van invloed op de prestaties van lijnmanagers 20
- 2.5 Conceptueel model en verwachtingen 23

3. De context 24
- 3.1 Het Ministerie van Buitenlandse Zaken 25
- 3.2 De interne context 26
- 3.3 De institutionele context 27
- 3.4 De marktcontext 28

4. Methoden & technieken 29
- 4.1 Onderzoeksdesign 29
- 4.2 Procedure 30
- 4.3 Dataverzamelingsmethoden 31
- 4.4 Dataregistratie en -analyse 33
- 4.5 Kwaliteitscriteria 34

5. Resultaten 36
- 5.1 Het beoogde vernieuwde personeelsbeleid 36
- 5.2 De vertaling van het HR-beleid door de lijnmanagers 39
- 5.3 De bereidheid van de lijnmanagers 43
- 5.4 De bekwaamheid van de lijnmanager 46
- 5.5 De discretionaire ruimte van de lijnmanager 49

6. Conclusie, discussie en aanbevelingen 56
- 6.1 Conclusies 56
- 6.2 Discussie 62
- 6.3 Aanbevelingen 66
- Slot 68

7. Literatuur 69
- Bijlage 1 – Organogram Ministerie van Buitenlandse Zaken 73
- Bijlage 2 – Schematisch overzicht van respondenten 74
- Bijlage 3 – Uitnodigingen interviews 75
- I. Uitnodiging lijnmanagers 75
- II. Uitnodiging HR-partners 76
- Bijlage 4 – Topiclijsten 77
- I Topiclijst lijnmanagers 77
- II Topiclijst HR-partners 79

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Door veranderde wetgeving, bezuinigingen, noodzaak tot efficiency, technologische ontwikkelingen en een toegenomen samenwerking met de private sector is de aard van het werk binnen BZ veranderd (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014). Er moet met minder medewerkers gewerkt worden maar tegelijkertijd mag dit niet ten koste gaan van de prestaties. De kwalitatieve druk op het personeel neemt toe en er wordt geconstateerd dat er een 'gap' is tussen de benodigde kwaliteiten en de aanwezige kwaliteiten van medewerkers binnen BZ. BZ ziet in dat het noodzakelijk is meer flexibel te kunnen handelen op het gebied van personeel zodat het eenvoudiger wordt aanpassingen te doen bij veranderingen in de externe en interne omgeving. De ambitie is om in de toekomst dienstverlenend, slagvaardig en kostenbewust te zijn.

Om deze doelstellingen te realiseren is er een vernieuwd, strategisch personeelsbeleid opgesteld door de afdeling HDPO (de HR-afdeling van BZ) en het beraad van de Secretaris Generaal en de Directie Generaal (SG/DG beraad). Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor lijnmanagers binnen BZ. Zij krijgen voor het eerst in hun loopbaan binnen BZ de volledige HR-verantwoordelijkheid over hun personeel en er wordt van hen verwacht dat zij een groot deel van de HR-maatregelen uit het vernieuwde beleid zelf gaan uitvoeren. Dit betekent dat de werkzaamheden van lijnmanagers gaan veranderen. Naast hun reguliere werkzaamheden, gaan zij taken uitvoeren die voorheen behoorden bij HDPO en waar lijnmanagers nog geen ervaring mee hebben (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014).

In september 2014 is de implementatiefase van het nieuwe personeelsbeleid gestart. De organisatie is niet ontevreden over de voortgang, maar het feit dat de HR-taken zo nieuw zijn voor het lijnmanagement maakt dat er zorgen zijn over het verloop van de implementatie. Het SG/DG-beraad en HDPO hebben drie zorgen expliciet gemaakt: het mogelijke risico dat kwaliteit niet gelijk verdeeld wordt over de organisatie als geheel, het risico dat het primaire proces van het lijnmanagement overbelast wordt door de toevoeging van taken én het risico dat het organisatiebelang ondergeschikt raakt aan deelbelangen van leidinggeven en medewerkers (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014). De organisatie bevindt zich nu in de laatste fase van de implementatie en het blijkt dat enkele lijnmanagers achterblijven. Het is onduidelijk waar dit precies aan ligt. Als deze zorgen reëel zijn dan is dit problematisch voor de realisatie van de gestelde doelen en is ingrijpen noodzakelijk.

1.2 Het vernieuwde personeelsbeleid

Het vernieuwde personeelsbeleid komt voort uit een bredere ambitie van BZ om als gehele organisatie te moderniseren. Gedwongen bezuinigingen, veranderingen in het (internationale) speelveld en de dagelijkse invloed van (sociale) media en technologie maken dat de aard van het werk binnen BZ is veranderd en blijft veranderen. Hier moet de organisatie op inspelen om een belangrijke speler in het internationale, diplomatieke speelveld te blijven. BZ heeft daarom de ambitie een flexibele netwerkorganisatie te worden waar iedereen graag mee samenwerkt. In het plan van aanpak voor de modernisering van BZ, wordt geconstateerd dat het huidig personeelsbeleid niet meer aansluit op de vraag binnen de organisatie, er met minder personeel

gewerkt moet worden en profielen van medewerkers zullen veranderen. (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014). Om de doelstellingen voor de modernisering van BZ te realiseren, zullen deze vraagstukken moeten worden aangepakt. Daarop is besloten tot het ontwerpen van een vernieuwd strategisch personeelsbeleid.

Het vernieuwde strategische personeelsbeleid gaat uit van de doelstellingen: samenwerken, verantwoordelijkheid nemen en geven en resultaten behalen (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014). Dit betekent onder andere dat de lijnmanagers binnen BZ een cruciale rol gaan vervullen bij het in de praktijk brengen van het HR-beleid. De lijnmanagers krijgen de HR-verantwoordelijkheid voor al hun medewerkers waarmee invloed, beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid meer met elkaar in lijn worden gebracht. Concreet houdt dit het volgende in:

1. Lijnmanagers worden verantwoordelijk voor de werving en selectie van eigen personeel;
2. Lijnmanagers voeren de gehele gesprekscyclus uit;
3. Lijnmanagers zetten strategische personeelsplanning (SPP) in als managementtool;
4. Lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor de personeelsschouw.

Er wordt gewerkt met een gefaseerde aanpak. Door middel van duidelijke stappen tracht BZ op een beheerste manier de veranderingen door te voeren en ruimte te bieden om aanpassingen te doen. Op het moment van onderzoek bevindt de organisatie zich volgens de planning in implementatiefase drie, de laatste fase. In deze fase wordt ook de HR-verantwoordelijkheid voor medewerkers die moeilijk inzetbaar zijn bij de lijnmanagers belegd. De overige HR-taken zijn al in implementatiefase één en twee overgedragen.

1.3 Onderzoek naar HR-implementatie

Uit de literatuur blijkt dat het een trend is om HR-verantwoordelijkheden over te dragen aan het lijnmanagement (Guest, 2011; Holt Larsen & Brewster, 2003). Afwegingen om deze keuze te maken zijn onder andere kostenbesparing, versnellen van besluitvorming en een alternatief voor outsourcing, maar ook het bevorderen van een meer effectieve uitwerking van het HR-beleid (Guest & Bos-Nehles, 2013; Holt Larsen & Brewster, 2003; McGuire, Stoner & Mylona, 2008). Ook wordt het belang van de cruciale rol die een leidinggevende heeft als vertaler van HR-beleid naar de praktijk steeds vaker erkend (Bos-Nehles, van Riemsdijk & Looise, 2013; Guest, 2011; Wright & Nishii, 2007). HR-beleid kan er op papier goed uit zien, maar zonder effectieve uitvoering dragen HR-praktijken niet bij aan de performance van een organisatie (Purcell & Hutchinson, 2007; Wright & Nishii, 2007).

Gezien de trend om HR-verantwoordelijkheden over te dragen aan lijnmanagers en de belangrijke rol van leidinggevenden bij de implementatie van HRM, is het relevant te onderzoeken wat ervoor zorgt dat leidinggevenden HR-taken goed uitvoeren. Zeker omdat in toenemende mate wordt aangenomen dat er verschillen kunnen bestaan in de manier waarop leidinggevenden HR-beleid in de praktijk brengen. Deze aanname is gebaseerd op een specifiek onderscheid tussen beoogd HR-beleid (door topmanagement en HR-management), geïmplementeerd HR-beleid (veelal door leidinggevenden) en gepercipieerd beleid (zoals ervaren door medewerkers) (Wright & Nishii, 2007). Als HR-maatregelen niet worden uitgevoerd door leidinggevenden of de perceptie die medewerkers hebben van het HR-beleid

niet overeen komt met wat is beoogd, heeft dit consequenties voor de bijdrage die HRM kan leveren binnen organisaties.

In recente onderzoeken naar HR-implementatie wordt steeds vaker aandacht geschonken aan verklaringen voor dit verschil in uitvoering van HR-taken door leidinggevenden (Bos-Nehles, 2010; Knies, 2012; Purcell & Hutchinson, 2007). In verschillende studies zijn belemmeringen geïdentificeerd die leidinggevenden ervan kunnen weerhouden HR-taken goed uit te voeren (Bos-Nehles, van Riemsdijk en Looise, 2011; Holt Larsen & Brewster, 2003). Ondanks deze toenemende aandacht is er nog weinig systematisch onderzoek gedaan naar wat nu precies van invloed is op de prestaties van leidinggevenden bij het implementeren van HR-beleid en is er weinig onderzoek gedaan naar de perceptie van leidinggevenden (Bos-Nehles, 2010; Knies, 2012).

Onderzoek van Knies (2012) wijst uit dat het AMO-model een relevant model is om de factoren die van invloed zijn op HR-implementatie door leidinggevenden systematisch te categoriseren. Het AMO-model is veelvuldig gebruikt in de HRM-literatuur om prestaties van medewerkers te verklaren (Boselie, 2005). Het model is echter nog nauwelijks in empirisch onderzoek toegepast op leidinggevenden in het kader van HR-implementatie (Knies, 2012). Het AMO-model veronderstelt dat medewerkers optimaal presteren wanneer zij de juiste *abilities* (A) hebben, *motivated* zijn (M) en de juiste *opportunities* (O) hebben om hun werk uit te voeren (Appelbaum, 2001). In navolging van Knies (2012) worden deze componenten vertaald naar bereidheid, bekwaamheid en discretionaire ruimte. Onderzoek naar deze voorwaarden bij de lijnmanagers bij BZ kan inzicht bieden in de factoren die van invloed zijn op een succesvolle implementatie van het HR-beleid.

1.4 Probleem- en doelstelling

Het is voor BZ van groot belang dat het vernieuwde personeelsbeleid effectief wordt geïmplementeerd om de doelstellingen, die voortkomen uit de 'Modernisering van de Diplomatie', te realiseren. De afdeling HDPO signaleert dat de lijnmanagers nog niet alle HR-taken hebben geïmplementeerd, terwijl volgens de planning alle HR-taken overgedragen zouden moeten zijn (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2016). Dit kan consequenties hebben voor het realiseren van de doelstellingen van het vernieuwde personeelsbeleid en daarmee voor het realiseren van de doelstellingen voor de modernisering van de diplomatie. Op basis van de kennis uit de literatuur, zou het mogelijk kunnen zijn dat de lijnmanagers belemmerd worden bij de HR-implementatie en dat niet alle voorwaarden aanwezig zijn om de HR-taken goed uit te voeren. Dat wil zeggen dat de lijnmanagers wellicht onvoldoende bereid en bekwaam zijn en onvoldoende discretionaire ruimte ervaren (Knies, 2012; Purcell & Hutchinson, 2007).

Er is op dit moment bij BZ weinig inzicht in de uitvoering van de HR-taken door lijnmanagers. In deze thesis wordt daarom op systematische wijze onderzocht in welke mate de lijnmanagers ervaren dat de benodigde voorwaarden aanwezig zijn om de HR-taken goed uit te kunnen voeren. Om deze voorwaarden te categoriseren wordt er gebruik gemaakt van het AMO-model. Als eerste wordt onderzocht hoe de lijnmanagers de implementatie van het vernieuwde personeelsbeleid ervaren en in hoeverre zij erin slagen om de HR-taken uit te voeren zoals deze zijn beoogd. Als tweede wordt onderzocht in welke mate bereidheid, bekwaamheid en ervaren discretionaire ruimte van invloed zijn op de uitvoering van de HR-taken door de lijnmanagers.

Dientengevolge staat de volgende vraag centraal in dit onderzoek:

Hoe ervaren lijnmanagers bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken de uitvoering van hun nieuwe HR-taken en in hoeverre vinden zij dat de benodigde voorwaarden aanwezig zijn om het vernieuwde personeelsbeleid te implementeren zoals is beoogd?

Om antwoord te geven op deze centrale vraag zijn de volgende theoretische en empirische deelvragen opgesteld:

Theorie:
1. Wat is er bekend over de rol van leidinggevenden bij de implementatie van HR-beleid?
2. Welke factoren zijn van invloed op de implementatie van HR-beleid door leidinggevenden?

Empirie:
1. Op welke wijze brengen de lijnmanagers het vernieuwde personeelsbeleid in de praktijk en in hoeverre komt dit overeen met hoe HDPO het heeft beoogd?
2. In welke mate zijn de lijnmanagers bereid om de nieuwe HR-taken uit te voeren en welke factoren zijn hier op van invloed?
3. In welke mate ervaren de lijnmanagers dat zij bekwaam zijn om de nieuwe HR-taken uit te voeren en welke factoren zijn hier op van invloed?
4. In welke mate ervaren de lijnmanagers voldoende discretionaire ruimte om de nieuwe HR-taken uit te voeren en welke factoren zijn hier op van invloed?

1.5 Relevantie

Dit onderzoek tracht op meerdere manieren bij te dragen aan kennis over HR-implementatie door leidinggevenden. Achtereenvolgens worden de wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie van het onderzoek toegelicht.

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Zoals al beschreven in paragraaf 1.3, is er in toenemende mate aandacht voor de cruciale rol van de leidinggevende als vertaler van HR-beleid naar de praktijk. Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan kennis over de rol van de leidinggevenden in de vertaling van beoogd HR-beleid naar de praktijk. Het model van Wright & Nishii (2007) wordt gezien als een belangrijke basis in het onderzoek naar HRM en performance (Knies, 2012; Purcell & Hutchinson, 2007). Het onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd beleid maakt de rol van de leidinggevende in de vertaling van HR-beleid zichtbaar. Ondanks dat de aandacht naar de rol van de leidinggevenden bij HR-implementatie toeneemt, is er nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de leidinggevende in deze specifieke rol en wordt daarnaast de opvatting van de leidinggevende zelf vaak buiten beschouwing gelaten. Veel onderzoek richt zich op de perceptie van het HR-management en niet op de ervaringen van lijnmanagers zelf (Knies, 2012). In dit onderzoek wordt daarom getracht meer inzicht te bieden in de percepties van leidinggevenden bij implementatie van HRM beleid.

Steeds vaker worden verklaringen gevonden voor verschillen die kunnen optreden tussen HR-beleid zoals het is beoogd door HR- en topmanagement en hoe het in de praktijk wordt gebracht

door leidinggevenden (Holt Larsen & Brewster, 2003; Perry & Kulik, 2008; Purcell & Hutchinson, 2007; Wright & Nishii, 2007). Het gaat hierbij echter vaak om enkel empirische waarnemingen en er is weinig systematisch onderzoek gedaan naar de factoren die implementatie van HR-beleid door leidinggevenden beïnvloeden. In dit onderzoek wordt het AMO-model ingezet als theoretische onderbouwing om de factoren die van invloed zijn op de HR-implementatie door leidinggevenden te kunnen identificeren. De resultaten van dit onderzoek dragen daarmee bij aan kennis over de toepassing van het AMO-model op de specifieke functie van leidinggevende.

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

HR-verantwoordelijkheden worden in toenemende mate lager in de organisatie neergelegd; organisaties besluiten vaker om leidinggevenden verantwoordelijk te maken voor het HR-management van hun afdeling (Guest, 2011). Hoewel het vraagstuk dat centraal staat in deze thesis zich specifiek afspeelt binnen BZ, kunnen de uitkomsten ook relevant zijn voor andere organisaties in het publieke domein. Publieke organisaties worden in toenemende mate gestuurd op resultaat en dit vraagt om het flexibel kunnen inzetten van personeel en het creëren van een groter aanpassingsvermogen. Organisaties zoals provincies of waterschappen worden net als BZ gedwongen te veranderen door veranderingen in de interne en externe omgeving. In toenemende mate besluiten organisaties daarop om HR-verantwoordelijkheden lager in de organisatie neer te leggen en leidinggevenden verantwoordelijk te maken voor de HRM van hun afdeling (Guest, 2011).

Dit onderzoek kan bijdragen aan kennis voor andere publieke organisaties wat betreft factoren die van invloed zijn op leidinggevenden wanneer zij verantwoordelijk worden voor de uitvoering van HR-taken. De ervaringen van lijnmanagers en de aanbevelingen kunnen mogelijk toegepast worden in vergelijkbare situaties bij andere publieke organisaties.

1.5.3 Praktische relevantie

BZ heeft er bewust voor gekozen om de HR-verantwoordelijkheden grotendeels over te dragen naar lijnmanagers. De nieuwe rol van de lijnmanagers staat echter nog in de kinderschoenen en het is nog niet bekend wat het effect van deze nieuwe rol gaat zijn voor de implementatie van het vernieuwde personeelsbeleid. Dit onderzoek biedt inzicht in de ervaringen van lijnmanagers met de uitvoering van HR-taken en laat zien op welke manier bereidheid, bekwaamheid en ervaren discretionaire ruimte van invloed zijn op de uitvoering van de HR-taken door lijnmanagers. Dit biedt aanknopingspunten voor eventuele acties die ondernomen kunnen worden om de lijnmanagers het vernieuwde personeelsbeleid te laten implementeren zoals het is beoogd. Een succesvolle implementatie van het vernieuwde personeelsbeleid is een belangrijke streven vanuit de modernisering van de diplomatie en levert BZ de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen dat BZ nodig heeft om ook in de toekomst een succesvolle organisatie te zijn. Daarnaast geeft dit onderzoek BZ de gelegenheid '*best practices*' vanuit dit onderzoek toe te passen op vergelijkbare situaties in de toekomst.

1.6 Leeswijzer

Allereerst wordt in hoofdstuk 2 de theorie gepresenteerd die ten grondslag ligt aan de vraagstelling en het conceptueel model. De context waarbinnen BZ opereert is van belang voor dit onderzoek, hier zal speciale aandacht aan worden besteed in hoofdstuk 3. Daarna volgt in hoofdstuk 4 een beschrijving van hoe het onderzoek is uitgevoerd en een verantwoording voor gemaakte keuzes gedurende het onderzoek. De resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd en besproken in hoofdstuk 5. Tenslotte worden in hoofdstuk 6 de conclusie, discussie en aanbevelingen gepresenteerd.

2. Literatuurstudie

In de inleiding is reeds besproken dat in deze thesis wordt onderzocht hoe lijnmanagers de uitvoering van hun HR-taken ervaren en in welke mate zij vinden dat de voorwaarden aanwezig zijn om het vernieuwd personeelsbeleid zoals beoogd te kunnen implementeren. Door middel van literatuuronderzoek wordt er aan de hand van verschillende theoretische concepten en modellen antwoord gegeven op de twee theoretische deelvragen.

Allereerst wordt de vraag beantwoord: wat is er bekend over de rol van de leidinggevende bij de implementatie van HR-beleid? Hiervoor wordt in paragraaf 2.1 ingegaan op het concept devolutie: de overdracht van HR-verantwoordelijkheden naar het lijnmanagement. Vervolgens wordt in 2.2 specifiek ingegaan op de rol van de leidinggevende bij het implementeren van HR-beleid. Waarom is dat belangrijk en wat betekent het voor de benadering van HRM binnen organisaties? Aan de hand van het procesmodel van Wright & Nishii (2007) wordt beschreven hoe beoogd HR-beleid leidt tot daadwerkelijke HR-praktijken en reacties en gedragingen van medewerkers.
Ten tweede wordt de vraag beantwoord: welke factoren zijn van invloed op de implementatie van HR-beleid door leidinggevenden? Er wordt beargumenteerd dat het AMO-model een relevant raamwerk biedt om in kaart te brengen welke factoren van invloed zijn op de HR-implementatie door leidinggevenden. Daarnaast wordt ingegaan op de invloed van de publieke omgeving op het handelen van leidinggevenden. De factoren die van invloed kunnen zijn op het gedrag van leidinggevenden bij HR-implementatie worden ten slotte gecategoriseerd onder de componenten van het AMO-model. In paragraaf 2.4 wordt het conceptueel model voor mijn onderzoek gepresenteerd en toegelicht en is er aandacht voor de verwachtingen die voortkomen uit dit conceptueel model. In 2.5 wordt er samenvattend antwoord gegeven op de theoretische deelvragen.

2.1 Devolutie

In de praktijk worden steeds vaker HR-verantwoordelijkheden overgedragen naar leidinggevenden (Gilbert, De Winne & Sels, 2011, Holt Larsen & Brewster, 2003). Dit staat bekend onder het concept devolutie. Het begrip is door Brewster & Larsen (1992) geconceptualiseerd als de mate waarin het lijnmanagement betrokken is en verantwoordelijk wordt gemaakt voor HR-taken, in plaats van de HR-afdeling (p.412). Traditioneel is HRM de verantwoordelijkheid van HR-professionals binnen organisaties. Deze balans tussen HR-afdelingen en leidinggevenden lijkt echter steeds meer te veranderen en steeds vaker wordt van het lijnmanagement verwacht dat zij HR-taken uitvoeren die voorheen bij de HR-afdeling belegd waren (Brewster, Brookes & Gollan, 2015; Holt Larsen & Brewster, 2003; Leisink & Knies, 2011; Perry & Kulik, 2008; Purcell & Hutchinson, 2007). Deze trend is toegenomen sinds HR-afdelingen binnen organisaties zich in toenemende mate toeleggen op strategisch HRM naast de oorspronkelijke meer operationele HR-taken (Brewster, Brookes & Gollan, 2015).

Het lijnmanagement is in iedere organisatie vaak al verantwoordelijk voor het *people management* van de medewerkers die onder zijn of haar afdeling vallen. Echter deze verantwoordelijkheden worden in toenemende mate uitgebreid naar andere domeinen, zoals werving en selectie, training, functionering en beoordeling, beloning en ontslag (Gilbert, de Winne & Sels, 2011, Knies, 2012). Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de

beweegredenen voor organisaties om HR-verantwoordelijkheden bij het lijnmanagement te beleggen. Waarom zouden lijnmanagers buiten hun dagelijkse *people management* praktijken, betrokken moeten worden bij HRM? In verschillende onderzoeken zijn redenen gevonden voor de keuze om meer HR-verantwoordelijkheden over te dragen naar het lijnmanagement: het zou kosten besparen, organisaties willen de HR-verantwoordelijkheden neerleggen bij mensen die er op worden afgerekend, het zou besluitvorming versnellen, een alternatief vormen voor het outsourcen van HR-taken, het biedt de mogelijkheid tot een meer strategische positie voor de HR-afdeling en zou bijdragen aan een meer effectieve implementatie van HR-beleid. (Guest & Bos-Nehles, 2013; Holt Larsen & Brewster, 2003; McGuire, Stoner & Mylona, 2008; Renwick, 2003; Whittaker & Marchington, 2003).

Enkele onderzoeken laten zien dat devolutie inderdaad positieve effecten kan hebben maar uit verschillende onderzoeken blijkt ook dat deze beoogde resultaten niet altijd behaald worden. Uiteenlopende factoren zorgen ervoor dat lijnmanagers hun HR-taken niet altijd (goed) kunnen uitvoeren (Holt Larsen & Brewster, 2003; Renwick, 2003; Whittaker & Marchington, 2003). Zo wordt het lijnmanagement verantwoordelijk gemaakt voor taken waar ze in veel gevallen niet of nauwelijks voor zijn opgeleid of voor zijn getraind (Perry & Kulik, 2008). Er zijn daarnaast onderzoeken die laten zien dat het lijnmanagement niet altijd de capaciteit heeft om ook op strategisch niveau beslissingen te kunnen nemen omtrent hun personeel (Holt Larsen & Brewster, 2003). Ook blijkt het in de praktijk lastig om HR-taken te combineren met het oorspronkelijke takenpakket van een lijnmanager en ook blijkt dat niet altijd de voorkeur wordt gegeven aan de HR-taken ten opzichte van de dagelijkse werkzaamheden (Whittaker & Marchington, 2003). Het is daarom tot nu toe onduidelijk hoe een organisatie er voor kan zorgen dat de devolutie naar het lijnmanagement succesvol wordt (Gilbert, de Winne & Sels, 2012).

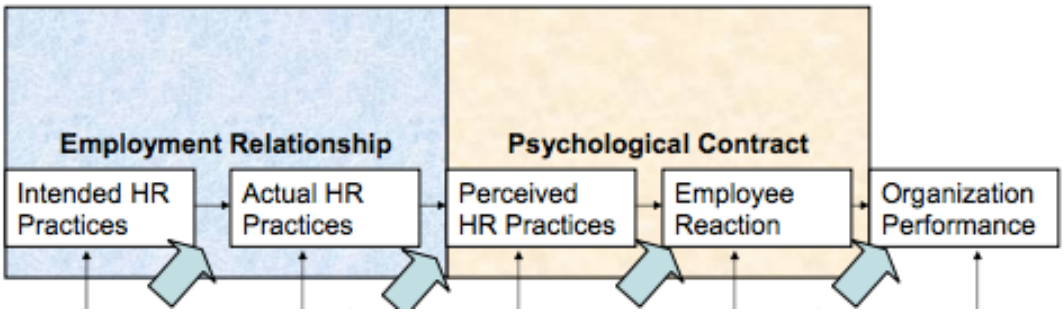
2.2 HR-implementatie

Organisaties dragen in toenemende mate de HR-verantwoordelijkheid over naar het lijnmanagement om diverse redenen. Echter uit diverse onderzoeken blijkt dat devolutie niet altijd het gewenste effect heeft (Holt Larsen & Brewster, 2003; Perry & Kulik, 2008; Renwick, 2003; Whittaker & Marchington, 2003). In onderzoek naar HRM en performance wordt steeds vaker het belang van HR-implementatie door lijnmanagers benadrukt (Knies, 2012; Wright & Nishii, 2007). HR-implementatie speelt een cruciale rol in de bijdrage van HRM aan organisatie performance.

De afgelopen decennia is veel onderzoek gedaan naar de meerwaarde van HRM voor organisaties. Het onderzoek van Huselid (1995) toonde voor het eerst aan dat een set HR-maatregelen verband hield met de omzet, winst en marktwaarde van een bedrijf. Deze uitkomst zorgde voor een stroom aan nieuwe onderzoeken naar de relatie tussen HRM en performance en leverde ook vele bewijzen op voor het bestaan van deze relatie. Inmiddels wordt algemeen aangenomen dat HRM een bijdrage kan leveren aan zowel organisatie als medewerker. Het bewijs voor deze relatie heeft ook weer vele nieuwe vragen opgeroepen. Er is nog geen eenduidigheid over de mechanismen en processen die ten grondslag liggen aan de relatie tussen HRM en performance (Guest, 2011; Paauwe, Wright & Guest, 2013). Vaak wordt gesproken over het ontrafelen van de 'black box' tussen HRM en performance maar er is nog geen consensus over wat deze 'black box' precies inhoudt (Becker & Huselid, 2006).

Becker & Huselid (2006) stellen dat er een disbalans is in het onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance. Er is een te eenzijdige focus op wat HRM inhoudt, ook wel de HRM-architectuur. HRM-architectuur wordt gedefinieerd als de samenstelling van alle systemen, maatregelen, competenties en gedrag van werknemers die zijn weerslag heeft op de ontwikkeling en de prestaties van het menselijk kapitaal in de organisatie (Becker & Huselid, 2006). Onderzoek naar de 'black box' gaat daarmee vaak over de 'black box' tussen de verschillende onderdelen van de HRM-architectuur in plaats van dat er onderzoek wordt gedaan naar de 'black box' tussen HRM-architectuur en organisatie performance. Becker & Huselid (2006) dringen sterk aan op differentiatie in de verschillende aspecten van HRM-architectuur en roepen op tot meer focus op de invloed van HRM implementatie. Op deze manier kan de relatie tussen HRM en performance op een concrete manier verhelderd worden. Sinds het veelbesproken artikel is er toenemende aandacht voor de manier waarop HRM leidt tot organisatie performance en specifiek wat de rol van HRM implementatie hierbij is. Inmiddels hebben meerdere onderzoeken aangetoond dat een effectieve implementatie zeer belangrijk is om meerwaarde te creëren in organisaties middels HRM (Khilji & Wang, 2006; Knies, 2012; Paauwe, 2009). Hoe kwalitatief goed HR-maatregelen op papier ook zijn, zonder goede implementatie zal de bijdrage aan performance minimaal zijn.

Naast de verschuiving van aandacht naar HRM implementatie, is er ook meer aandacht voor het gehele proces dat zich afspeelt tussen de relatie van HRM en performance. In plaats van de nadruk op HR-rollen en competentiemodellen (Ulrich, 1997) wordt er steeds meer beargumenteerd dat er een onderscheid gemaakt moet worden tussen de verschillende onderdelen in het proces van HRM naar performance (Becker & Huselid, 2006; Boxall & Purcell, 2011; Wright & Nishii, 2007). Onderzoekers hebben een framework ontwikkeld dat uitlegt hoe organisatieperformance kan worden gerealiseerd door middel van HRM (Wright & Nishii, 2007). Ze ontwikkelden een HR-process model waarbij de verschillende stadia van HRM zichtbaar zijn gemaakt. De hoofdaanname van het model is dat de implementatie van het beleid door lijnmanagers, invloed heeft op de percepties van medewerkers. Deze percepties hebben op zijn beurt invloed op hun attitudes en gedrag en daarmee op individuele performance en organisatie performance. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen *intended*, *actual* en *perceived* HR-beleid.
Intended beleid is het HR-beleid zoals het is ontwikkeld door de HR-afdeling of het topmanagement van een organisatie. *Actual* beleid betreft de HR-praktijken zoals ze zijn geïmplementeerd door veelal het lijnmanagement. *Perceived* beleid is hoe de HR-praktijken worden beleefd door de medewerkers die subject zijn van het beleid (Wright & Nishii, 2007). Deze perceptie en de houding en het gedrag dat hier op volgt, zijn uiteindelijk bepalend voor de performance van de organisatie. Zie figuur 1 voor een schematische weergave van het model.



Figuur 1 'Process model of SHRM'. Aangepast overgenomen uit *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis* (p.10) door Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007), CAHRS Working Paper Series, 468.

Knies (2012) uit in haar onderzoek kritiek op de term *actual* HR-beleid omdat het suggereert dat het hier om een objectief concept gaat. Het lijkt hierbij te gaan om een feitelijke weergave van de werkelijkheid: de HR-maatregelen zoals ze zijn geïmplementeerd. Haar kritiek berust op het feit dat deze term vaak gebruikt wordt zonder dat het perspectief van lijnmanagers hierbij wordt meegenomen. Knies (2012) heeft de verschillende onderdelen van het model dan ook vertaald als beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd HR-beleid. In dit onderzoek staat het perspectief van de lijnmanagers bij BZ centraal en daarom wordt in navolging van Knies (2012) gebruik gemaakt van het onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd HR-beleid.

Het model van Wright & Nishii (2007) is gebaseerd op twee veronderstellingen. Allereerst wordt aangenomen dat er niet alleen variëteit in HR-praktijken kan bestaan tussen organisaties maar ook dat HR-managers, lijnmanagers en medewerkers binnen één organisatie het HR-beleid verschillend kunnen interpreteren. Dit impliceert dat er verschillen kunnen bestaan tussen het beleid zoals het HR- en topmanagement het hebben beoogd en hoe het beleid daadwerkelijk in de praktijk wordt gebracht door lijnmanagers. Een tweede gegeven dat voortkomt uit het model van Wright & Nishii (2007) is dat alle stappen in het procesmodel met elkaar samenhangen en daarmee een verklaring kunnen bieden voor het verloop van HRM naar performance. Op het moment dat het HR-beleid zoals het is geïmplementeerd door het lijnmanagement anders wordt geïnterpreteerd door werknemers, blijft de bijdrage van HRM aan performance uit.

In het procesmodel van Wright & Nishii (2007) wordt impliciet ook aandacht gegeven aan het analyseniveau van onderzoek. Het beoogde beleid wordt vaak ontwikkeld door het hoger (HR-) management met de bedoeling een bepaalde prestatie of effect teweeg te brengen in de organisatie. Het topmanagement tracht een grote groep mensen, of zelfs de volledige organisatie, te bereiken met het door haar opgestelde beleid. Het analyseren van beoogd beleid vindt daarom altijd plaats op organisatieniveau. Het tweede analyseniveau betreft het niveau van de lijnmanagers, die vaak verantwoordelijk worden gesteld voor de uitvoering van het HR-beleid. Een lijnmanager geeft leiding aan een afdeling of team en het beleid wordt daarmee toegepast op teamniveau, ondanks dat het een individu is die de HR-maatregelen in de praktijk brengt (Wright & Nishii, 2007). Het team vormt het tweede analyseniveau en dit niveau heeft de focus in deze thesis. Het derde niveau van analyse zoals onderscheiden door Wright & Nishii (2007) heeft betrekking op de houding en perceptie van individuen en vindt daarom plaats op het individuele niveau. Dit onderzoek richt zich op het niveau van de lijnmanagers en in mindere mate op het organisatieniveau. Centraal staat de ervaring van lijnmanagers met het vernieuwde

personeelsbeleid maar ook wordt er onderzoek gedaan bij de HR-partners. De HR-partners zijn werkzaam bij de afdeling HDPO en adviseren de lijnmanagers bij BZ bij hun HR-taken. Zij kunnen een bijdrage leveren aan het verhelderen en aanvullen van het HR-beleid op papier.

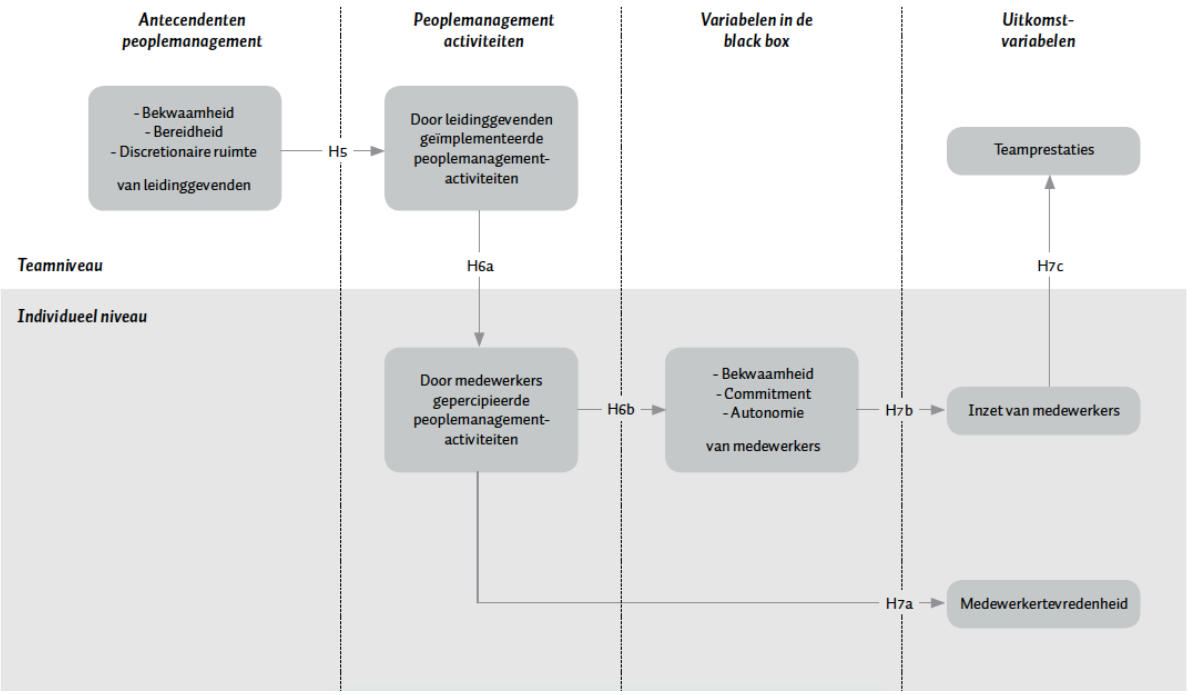
2.3 De lijnmanager als vertaler van HR-beleid

2.3.1 De prestaties van de lijnmanager

Het model van Wright & Nishii (2007) levert bewijs voor de cruciale rol die lijnmanagers hebben als schakel tussen beoogd en gepercipieerd HR-beleid. De percepties van werknemers worden bepaald door de HR-praktijken zoals deze zijn geïmplementeerd door lijnmanagers en zij zijn daarmee bepalend voor de bijdrage van HRM aan performance. Ondanks dat in 2.1 al enkele factoren zijn benoemd die de uitvoering van HR-taken door leidinggevenden beïnvloeden, is er geen consensus over welke factoren bepalend zijn voor de HR-implementatie door lijnmanagers. De belemmerende en bevorderende factoren die voortkomen uit de resultaten van voortgaande studies zijn vaak afkomstig uit enkele case studies en missen een theoretische onderbouwing (Knies, 2012).

Een studie van Boselie, Dietz & Boon (2005) laat zien dat er nog geen empirische consensus is over de variabelen die van invloed zijn de prestaties van leidinggevenden maar dat er wel een theoretisch raamwerk is waarmee de processen in de relatie tussen HRM en performance inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Het AMO-model kan dienen als conceptueel framework om de mechanismen die ten grondslag liggen aan het proces tussen beoogd en geïmplementeerd beleid te verklaren (Boselie et al., 2005; Knies, 2012). Het AMO-model is sinds het is opgesteld door Appelbaum (2000) een van de meest gebruikte conceptuele modellen in de HRM-literatuur om prestaties van werknemers te verklaren. Verondersteld wordt dat wanneer mensen binnen een organisatie voldoende bekwaam (Ability) en bereid (Motivation) zijn en een voldoende mate van discretionaire ruimte hebben (Opportunity), zij voldoende voorwaarden aanwezig ervaren om een goede performance te leveren. Dit is vervolgens bepalend voor de organisatie performance (Appelbaum et al., 2001). Ondanks de veelvuldige toepassing van het AMO-model om de prestaties van werknemers te verklaren is het model nog nauwelijks toegepast op de specifieke functie van een leidinggevende binnen organisaties. De toepassing van dit model biedt de mogelijkheid om op een systematische manier aandacht te besteden aan de factoren die van invloed zijn op HR-implementatie door leidinggevenden (Knies, 2012).
Knies (2012) is een van de eerste onderzoekers die systematisch inzicht heeft proberen te verkrijgen in antecedenten van implementatie door leidinggevenden, door empirische toepassing van het AMO-model. Zoals visueel weergegeven in figuur 2 ligt de focus in haar onderzoek op de processen die de relatie tussen peoplemanagement activiteiten en organisatie performance bepalen. In haar onderzoek is bestudeerd welke individuele en organisatiekenmerken de 'peoplemanagement activiteiten' van leidinggevenden beïnvloeden (p. 131) en op welke manier de peoplemanagement activiteit de houding en het gedrag van medewerkers beïnvloeden. Zij maakt hierbij gebruik van het begrip 'peoplemanagement' om de tweeledigheid van de rol van leidinggevenden te benadrukken. Enerzijds is er sprake van de toepassing van HR-beleid door leidinggevenden, anderzijds heeft het leiderschapsgedrag van de leidinggevenden een belangrijke rol wanneer het gaat om effectieve implementatie van beleid. In dit onderzoek gaat het enkel om de implementatie van HR-beleid. Leiderschapsgedrag is een interessant uitgangspunt wanneer de ontvangers van het HR-beleid in beeld komen, de

medewerkers die de implementatie ervaren. De benadering in dit onderzoek richt zich op de schakel van beoogd HR-beleid naar implementatie en niet op de schakel van geïmplementeerd naar gepercipieerd HR-beleid. Daarom wordt de focus gelegd bij HR-implementatie en niet bij peoplemanagement in zijn geheel.



Figuur 2 Visuele weergave van het conceptueel model. Overgenomen uit *Meer waarde voor en door medewerkers* (p. 52) door Knies, E. (2012). Doctoral dissertation, Utrecht University.

Het onderzoek van Knies (2012) heeft uitgewezen dat het AMO-model inderdaad een relevant theoretisch model is om de prestaties van het lijnmanagement te verklaren. Aangetoond werd dat bereidheid en bekwaamheid een direct effect hebben op de prestaties van leidinggevenden en discretionaire ruimte een indirect effect heeft via bereidheid. Wanneer leidinggevenden ervaren dat deze drie voorwaarden voldoende aanwezig zijn, leidt dit tot een toename van de implementatie van HR-beleid. Leidinggevenden zullen hun medewerkers beter ondersteunen op het gebied van HRM wanneer zij een voldoende mate van bovenstaande voorwaarden ervaren. Dit heeft een positieve invloed op de perceptie van medewerkers en daarmee op de performance van de organisatie. Daarnaast blijkt dat er ook een omgekeerd effect is. Hoe vaker leidinggevenden het beleid implementeren, hoe meer ze het idee hebben dat ze hier bekwaam in zijn en hoe meer bereid ze zullen zijn om door te gaan met de implementatie (Knies, 2012).

2.3.2 De prestaties van lijnmanagers in context

In de vorige paragraaf is beargumenteerd dat het AMO-model een zinvol conceptueel framework is om factoren die van invloed zijn op HR-implementatie door leidinggevenden te categoriseren (Knies, 2012). Verondersteld wordt dat leidinggevenden HR-beleid goed zullen implementeren wanneer zij hiertoe bereid zijn, bekwaam zijn en een voldoende mate van discretionaire ruimte ervaren. Deze HR-implementatie door leidinggevenden is op zijn beurt leidend voor de perceptie van werknemers en beïnvloedt op deze manier individuele performance en organisatie

performance (Wright & Nishii, 2007). Echter kan in twijfel worden getrokken of de begrippen performance en (HR-)strategie voor elke organisatie hetzelfde betekenen. Ook is het de vraag of eventuele verschillende definities van invloed zijn op de mechanismen die ten grondslag liggen aan het genoemde mechanisme tussen HRM en performance.

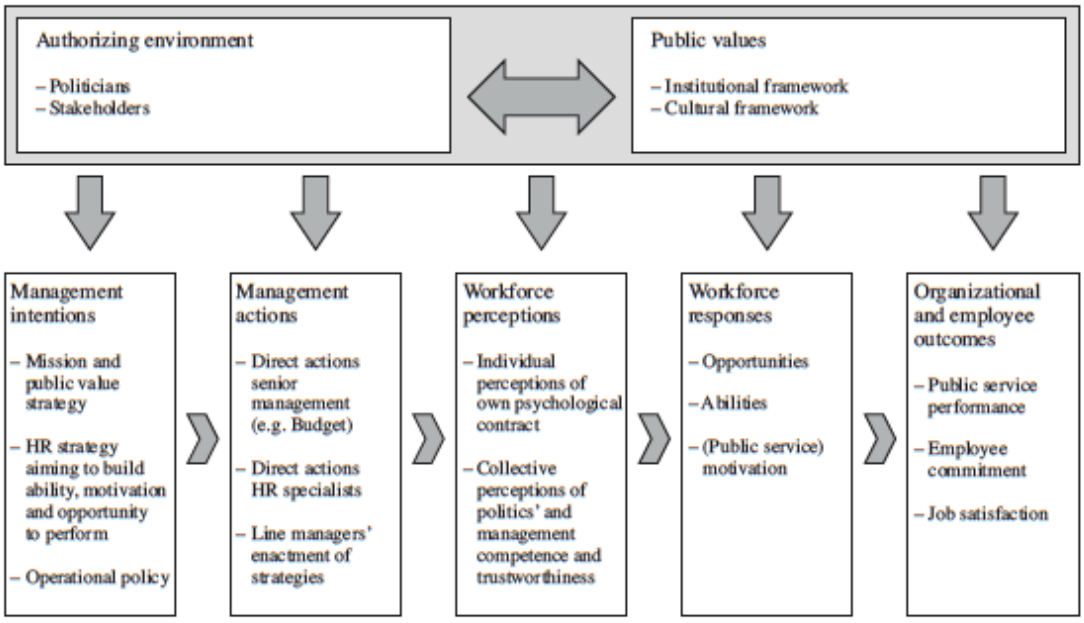
Er is nog relatief weinig aandacht besteed aan het vraagstuk van HR-implementatie door lijnmanagers in de specifieke context van de publieke sector, hoewel steeds vaker wordt beargumenteerd dat de relatie tussen HRM en performance op een andere manier tot stand komt dan in de private sector (Vandenabeele et al., 2013; Vermeeren, 2014). Veel van de kennis die beschikbaar is over strategisch HRM komt uit de private sector. Zo wordt performance in de HRM-literatuur over het algemeen gedefinieerd in financiële termen (Boselie, 2005), terwijl organisaties in de publieke sector vaak meerdere doeleinden nastreven dan alleen financiële doeleinden. Doelstellingen zoals kwaliteit en redelijkheid van de dienstverlening zijn in publieke organisaties vaak van groot belang (Vermeeren, 2014). Publieke organisaties worden meestal gestuurd door een missie, die laat zien dat publieke organisaties gericht zijn op publieke waardecreatie voor de betrokken actoren maar ook voor de maatschappij als geheel (Vandenabeele et al., 2013). Moore (2000) formuleerde een specifieke definitie voor de waarde die overheidsinstanties, zoals BZ, proberen te realiseren: het bereiken van een politiek gestuurde missie en het realiseren van de verwachtingen van burgers (Moore, 2000 in Vandenabeele et al., 2012, p. 40). Deze beschrijving van performance is daarmee substantieel anders dan organisatiedoelstellingen van een organisatie in de private sector (Vandenabeele et al., 2013). Sociale, private ondernemingen die ook sociale waarde nastreven worden in dit geval buiten beschouwing gelaten.

Vandenabeele et al. (2013) beargumenteren in navolging van Paauwe (2004) dat de strategie van publieke organisaties gestoeld is op meerdere doelen dan alleen het nastreven van financiële performance. De strategie van een organisatie wordt gevormd door verschillende dimensies van de omgeving waarin de organisatie opereert (Paauwe, 2004). Hierbij wordt het concept van *vertical fit* belangrijk. Dit concept legt het belang uit van een *fit* tussen de HR strategie van een organisatie met de organisatie doelstellingen. Het HR-beleid binnen een organisatie wordt afgestemd op de organisatiestrategie om zo maximaal te kunnen presteren. In het geval van publieke organisaties zal dit dus gaan over het creëren van publieke waarde.

Ervan uitgaand dat het AMO-model een relevant conceptueel raamwerk biedt om de factoren in kaart te brengen die van invloed zijn op de HR-implementatie door leidinggevenden, is het interessant te kijken wat de specifieke invloed is van de publieke waarden op dit proces. Leidinggevenden bij publieke organisaties implementeren een door publieke waarden gekleurd, HR-beleid. Om publieke waarden en doelstellingen te integreren met de onderliggende mechanismen in het proces naar performance, gebruiken Vandenabeele et al. (2013) het concept Public Service Motivation (PSM). PSM kan gedefinieerd worden als '*the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate*' (Vandenabeele, 2007, p. 547). Dit laat zien dat leidinggevenden die in publieke organisaties werken, in hun handelen gedreven worden door geloof en waarden die voorbij gaan aan hun eigenbelang. Het doel is een breder maatschappelijk doel te dienen en hier ook naar te handelen. PSM kan een belangrijke rol spelen in het realiseren van publieke organisatie doelstellingen

door een link te bieden tussen het creëren van publieke waarde en hoe dit gerealiseerd kan worden door middel van strategisch HRM.

Zoals te zien in figuur 3, staat het overkoepelende effect dat publieke waarde en de institutionele omgeving heeft op het proces van HRM en performance centraal. Zoals in het model is weergegeven, hebben de publieke waarde en de institutionele omgeving ook direct invloed op de manier waarop leidinggevenden beleid naar de praktijk vertalen (Vandenabeele, 2013) . Publieke waarde is leidend voor de manier waarop top- en HR-management beleid vormgeven, maar is ook bepalend voor de manier waarop leidinggevenden het HR-beleid implementeren (Vandenabeele et al., 2012). In dit onderzoek is het gezien het publieke karakter van de organisatie, van belang in ogenschouw te nemen dat de publieke waarden van de organisatie altijd van invloed is op de uitvoering van het HR-beleid door leidinggevenden en leidinggevenden mogelijk handelen vanuit PSM. Om inzicht te krijgen in de omgeving en publieke waarden van BZ die van invloed zijn op het handelen van de lijnmanagers, wordt in hoofdstuk drie aandacht besteed aan de verschillende dimensies van de context van BZ.



Source: Based on Moore (1995) and Boxall and Purcell (2011).

Figuur 3 Publieke waarde creatie. Overgenomen uit *Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism* (p. 48) door Vandenabeele, W. V., Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2013) (pp. 37-54) in P. Leisink, P. Boselie, M. Van Bottenburg, & D. M. Hosking (Eds.). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

De invloed van publieke waarde in ogenschouw nemend, is het waardevol om inzicht te krijgen in de factoren die de mate van bereidheid, bekwaamheid en discretionaire ruimte van leidinggevenden kunnen bepalen. In onderstaande deelparagrafen worden de verschillende componenten geoperationaliseerd op basis van de onderzochte literatuur. Dit verschaft inzicht in mogelijke factoren die het gedrag van lijnmanagers beïnvloeden bij de implementatie van HR-beleid.

2.4 Factoren van invloed op de prestaties van lijnmanagers

Het AMO-model wordt in dit onderzoek gebruikt als theoretisch raamwerk om de factoren in kaart te brengen die van invloed zijn op HR-implementatie door leidinggevenden. In deze paragraaf worden de drie componenten van het AMO-model besproken op basis van de bestaande literatuur. Daarnaast worden factoren toegelicht die van invloed kunnen zijn op de drie componenten.

2.4.1 Bekwaamheid

Bekwaamheid betreft de overtuiging die leidinggevenden hebben dat ze het gedrag kunnen vertonen dat nodig is om bepaalde uitkomsten te realiseren (Knies, 2012; Bos-Nehles, 2010). Uit onderzoek blijkt dat leidinggevenden soms een gebrek hebben aan specialistische kennis, competenties en vaardigheden (Bos-Nehles et al., 2011; Harris, Doughty & Kirk, 2002; Leisink & Knies, 2011), bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsrecht of cao-afspraken. Dit kan van invloed zijn op hoe bekwaam ze zich voelen bij het implementeren van HRM.

Bekwaamheid kan positief beïnvloed worden door systematische en herhaalde training (Nehles, van Riemsdijk, Kok & Looise, 2006; Renwick, 2000). Dit wordt ondersteund door onderzoek van Purcell & Hutchinson (2007) die ook stellen dat onvoldoende mate van training van invloed kan zijn op de discrepantie tussen beoogd beleid en geïmplementeerd beleid. Echter, er is bewijs geleverd dat er weinig organisaties zijn die ook daadwerkelijk deze mogelijkheid tot opleiding of training bieden (Holt Larsen & Brewster, 2003).
Een tweede factor van invloed, zoals onderscheiden door Nehles et al. (2006), is de mate van ervaring en de waarde van de ervaring met HR-activiteiten van lijnmanagers. Niet alleen door training kan kennis vergaard worden maar ook ervaring met het in de praktijk brengen van HR-beleid kan zorgen voor voldoende kennis en vaardigheden om het beleid ook daadwerkelijk op een goede manier uit te kunnen voeren.
Daarnaast blijkt dat de mate van bekwaamheid afhankelijk kan zijn van de mate van support vanuit de organisatie, in het specifiek de steun die vanuit de HR-afdeling komt (Mcguire, Stoner & Mylona, 2008; Whittaker & Marchington, 2003). Slechte ondersteuning kan er toe leiden dat leidinggevende niet de juiste tools en kennis krijgen aangeboden die nodig zijn om tot effectieve HR-implementatie te komen.

Uit deze opsomming blijkt dat uit de literatuur drie factoren naar voren komen die de mate van bekwaamheid van leidinggevenden kunnen beïnvloeden. Het gaat hierbij om:

1. De hoeveelheid en kwaliteit van training;
2. De mate van ervaring die leidinggevenden hebben bij het uitvoeren van HR-taken en;
3. De mate van support vanuit de organisatie, in het specifiek vanuit de HR-afdeling.

2.4.2 Bereidheid

De definitie van bereidheid beschrijft de mate waarin leidinggevenden bereidwillig zijn om effectief het HR-beleid te implementeren (Bos-Nehles, 2010; Knies, 2012). Onderstaand zullen de factoren worden beschreven die van invloed zijn op de bereidheid van het lijnmanagement om invulling te geven aan de HR-verantwoordelijkheden.

Een eerste factor van invloed is de persoonlijke voorkeur van lijnmanagers om de HR-taken uit te voeren (Bos-Nehles, 2010). Wanneer een lijnmanager de toegevoegde waarde van HR erkent bij het realiseren van organisatiedoelstellingen, zal er meer bereidheid zijn om zich hiervoor in te zetten (Purcell & Hutchinson, 2007). Daarnaast gaat het bij persoonlijk belang ook om de mate waarin lijnmanagers de uitvoering van de HR-taken als leuk beschouwen. Als zij plezier hebben in de uitvoering dan zijn ze ook sneller bereid om zich voor de HR-implementatie in te zetten (Bos-Nehles, 2010; Purcell & Hutchinson, 2007).
Een tweede factor van invloed betreft de communicatie vanuit de organisatie. Wanneer de organisatie communiceert dat het uitvoeren van HR-taken onderdeel is van de functie, zullen lijnmanagers sneller bereid zijn zich voor de taken in te zetten omdat ze immers hier op worden afgerekend. Het gaat hierbij dus om de extrinsieke motivatie om zich in te zetten voor de invulling van HR-verantwoordelijkheden (Bos-Nehles, 2010).
Een derde factor van invloed op de bereidheid tot het uitvoeren van HR-taken betreft de termijn waarop gefocust wordt door managers om doelstellingen te realiseren. Uit onderzoek blijkt dat lijnmanagers zich vaak meer richten op korte termijn doelstellingen, waar snel resultaat zichtbaar van is en minder strategische doelen stellen (Leisink & Knies, 2011). Het richten op korte termijn resultaten impliceert veelal dat er minder prioriteit wordt gesteld aan personeelstaken, waar pas op langere termijn effect van kan worden gezien (Nehles et al., 2006).
In diverse onderzoeken wordt in breder opzicht gesproken van het effect dat conflicterende prioriteiten hebben op de motivatie van leidinggevenden om HR-taken uit te voeren. Zo kan een organisatie die (indirect) druk legt op andere doelstellingen grote invloed hebben op het gedrag van de leidinggevende om zich voor bepaalde taken in te zetten (Perry & Kulik, 2008; Purcell & Hutchinson, 2007).

Uit de literatuur kan geconcludeerd worden dat drie factoren invloed lijken te hebben op de mate van bereidheid van leidinggevenden om zich in te zetten voor effectieve HR-implementatie:
1. De persoonlijke voorkeur van de leidinggevende, de intrinsieke motivatie;
2. De mate waarin de organisatie het belang van de HR-taken uitdraagt, de extrinsieke motivatie en;
3. Conflicterende prioriteiten en focus op korte termijn doelstellingen.

2.4.3 Discretionaire ruimte

De laatste component die uiteen wordt gezet is discretionaire ruimte. Bij discretionaire ruimte gaat het in eerste instantie om de mate van vrijheid en autonomie die leidinggevenden ervaren om het HR-beleid te implementeren maar het concept wordt in deze thesis uitgebreid met andere organisatiekenmerken (Bos-Nehles, 2010; Knies, 2012). Er wordt in deze paragraaf gekeken welke factoren van invloed zijn op de mate van discretionaire ruimte van het lijnmanagement om de HR-verantwoordelijkheden in te vullen.

Een eerste factor die van invloed is op de discretionaire ruimte van het lijnmanagement, is de mate van ondersteuning vanuit de HR-afdeling en het hoger management (Bos-Nehles, 2010; Knies, 2012; Purcell & Hutchinson, 2007; Whittaker & Marchington, 2003). Er kan hierbij onderscheid gemaakt worden tussen de behoefte aan ondersteuning en de daadwerkelijk ontvangen ondersteuning. Beiden zijn ook nog afhankelijk van het soort en de hoeveelheid ondersteuning. Wordt er weinig ondersteuning ervaren of komt de ondersteuning niet overeen

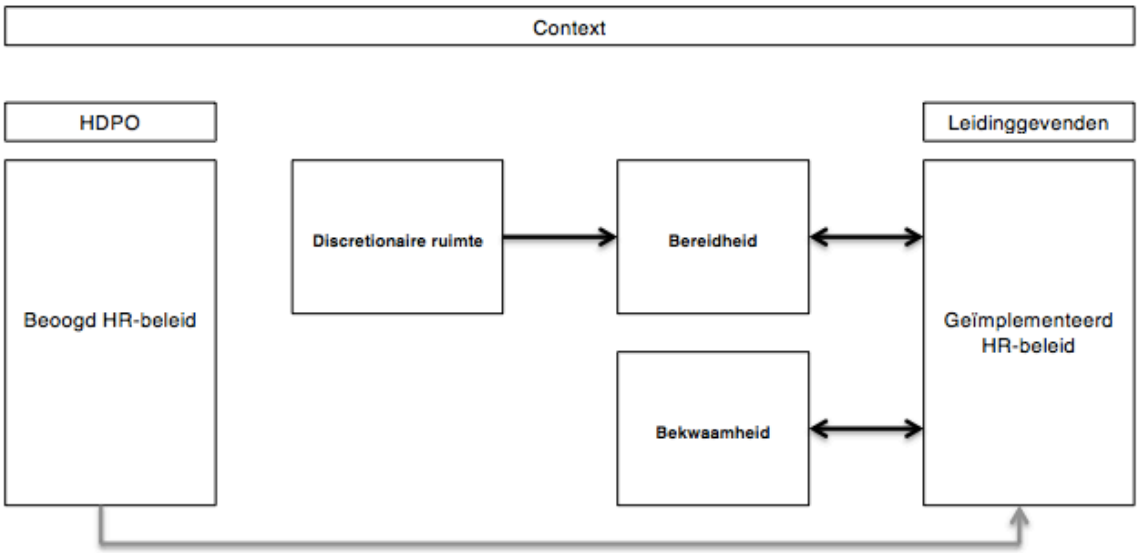
met wat het lijnmanagement graag zou willen, dan is dit van invloed op de uitvoering van de HR-activiteiten door het lijnmanagement. Uit onderzoek blijkt dat het kan voorkomen dat de HR-afdeling soms niet in staat is om de leidinggevenden op een effectieve manier te ondersteunen of niet bereid is haar HR-verantwoordelijkheid aan leidinggevenden af te staan (Bos-Nehles, 2010). Daarnaast kan de mate van helderheid van beleid en procedures een rol spelen in de uitvoering van HR-activiteiten door het lijnmanagement (Bos-Nehles, 2010). Allereerst kunnen lijnmanagers onduidelijkheid ervaren in hun rol bij de implementatie van HR-beleid. Wanneer niet duidelijk is wat er van hun wordt verwacht, heeft dit een negatieve invloed op de uitvoering van het HR-beleid. Daarbij kan ook sprake zijn van rolconflict, waarbij de personeelstaken conflicteren met de taken die de leidinggevende normaal gesproken uitvoert (Bos-Nehles et al., 2013). Onder duidelijkheid wat betreft beleid en procedures, wordt ook het gemak van HR-instrumenten en de standaardisatie van HR prestaties bij verschillende afdelingen verstaan. Ook deze factoren zijn van invloed op het uitvoeren van HR-activiteiten door lijnmanagement (Nehles et al., 2006). Uit onderzoek blijkt dat onduidelijke procedures en beleid ertoe kan leiden dat leidinggevenden hun eigen interpretatie geven aan het te implementeren beleid en dit hoeft niet altijd overeen te komen met het beleid zoals het is beoogd (Bowen & Ostroff, 2004; Brewster & Larsen, 2000).
Daarnaast is de mate van werkdruk van invloed op de mate van discretionaire ruimte die door leidinggevenden wordt ervaren (Purcell & Hutchinson, 2007). Bij de operationalisatie van bereidheid is al besproken dat conflicterende prioriteiten hier invloed op uit kunnen oefenen (Leisink & Knies, 2011; Perry & Kulik, 2008). Niet alleen kunnen deze conflicterende prioriteiten invloed hebben op bereidheid, ook kan dit er voor zorgen dat leidinggevenden een te grote werkdruk ervaren en hierdoor voelen dat ze zich minder kunnen inzetten voor de implementatie van HRM. Hieraan gerelateerd is het effect van gebrek aan tijd op de mate van ervaren discretionaire ruimte door leidinggevenden. HR-taken worden vaak overgedragen aan leidinggevenden zonder andere taken weg te nemen (Holt Larsen & Brewster, 2003). Wanneer er te weinig tijd overblijft om de taken uit te voeren, heeft dit vanzelfsprekend invloed op de kwaliteit van de uitvoering van de HR-taken (Bos-Nehles et al., 2013; Renwick, 2000). Er kan hierbij een vergelijking worden gemaakt tussen de tijd die de leidinggevenden nodig achten voor de uit te voeren taken en de tijd die ze ervaren daadwerkelijk te hebben (Bos-Nehles, 2010).

Uit de literatuur zijn drie hoofdfactoren te herleiden die invloed hebben op de mate van ervaren discretionaire ruimte door leidinggevenden bij de implementatie van HR-beleid:
1. De mate van ondersteuning vanuit de HR-afdeling en hoger management;
2. De duidelijkheid van beleid en procedures en;
3. De ervaren werkdruk en tijd van leidinggevenden.

De factoren die van invloed zijn op zowel de ervaren bereidheid, bekwaamheid en discretionaire ruimte van leidinggevenden, worden in het onderzoek gebruikt als verklaring en theoretisch raamwerk voor de uitkomsten in dit onderzoek.

2.5 Conceptueel model en verwachtingen

De theoretische uiteenzetting in paragraaf 2.1 t/m 2.4 heeft geleid tot de constructie van een conceptueel model. Het conceptueel model is gebaseerd op het model van Wright & Nishii (2007) en de uitkomsten van het onderzoek van Knies (2012) en Vandenabeele et al. (2013). Het model geeft de schakel weer tussen beoogd en geïmplementeerd beleid en stelt de rol van de lijnmanager bij de implementatie van HRM centraal. Het laat zien op welke manier het AMO-model van invloed is op de lijnmanager bij de implementatie van HRM (Appelbaum et al., 2001) en laat zien dat het handelen van de lijnmanager binnen BZ gekleurd kan zijn door de publieke waarden van de organisatie (Vandenabeele et al., 2013). Het conceptueel model dient als leidraad voor dit onderzoek en schept een kader waarin de resultaten van dit onderzoek geplaatst kunnen worden.



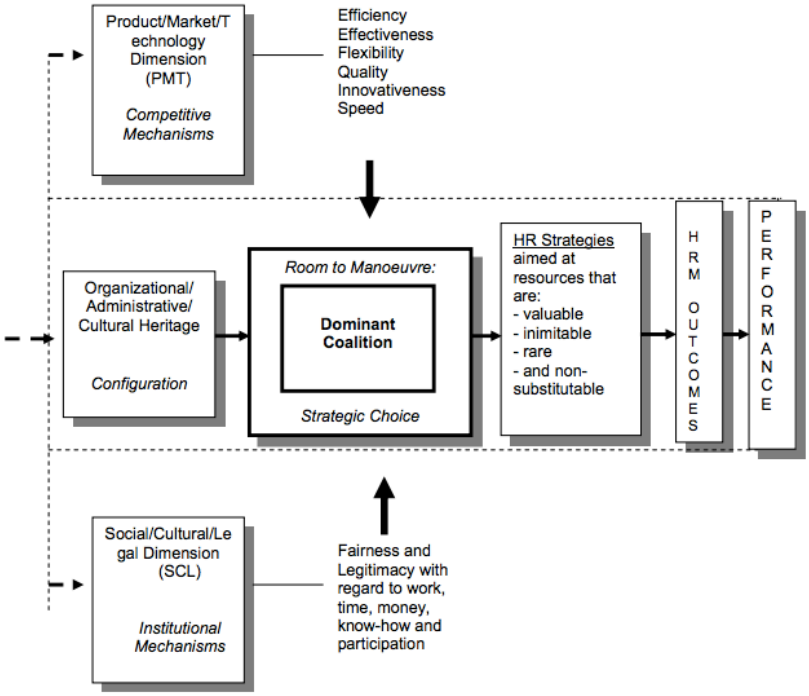
Figuur 4 Conceptueel model

Het literatuuronderzoek en het conceptueel model bieden de mogelijkheid enkele verwachtingen uit te spreken ten aanzien van de uitkomsten van het onderzoek:

1. Op basis van de aannames die voortkomen uit het model van Wright & Nishii (2007), wordt er verwacht dat er verschillen zullen bestaan tussen de manieren waarop lijnmanagers bij BZ het vernieuwde personeelsbeleid implementeren.
2. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek van Knies (2012), is de verwachting dat de ervaren bekwaamheid, bereidheid en ervaren mate van discretionaire ruimte van lijnmanagers van invloed is op hun uitvoering van de HR-taken.
3. De verwachting is, op basis van het model van Vandenabeele et al. (2013), dat de factoren die van invloed zijn op de uitvoering van de HR-taken door de lijnmanagers, gekleurd worden door de context van BZ.

3. De context

Uit het theoretisch kader is gebleken dat de publieke omgeving en publieke waarden bepalend zijn voor zowel de strategie van publieke organisaties als ook leidend zijn voor de acties die lijnmanagers ondernemen bij de implementatie van HRM (Vandenabeele et al., 2013). Om de factoren die van invloed zijn op HR-implementatie door lijnmanagers bij BZ goed te kunnen duiden, is het belangrijk inzicht te hebben in de publieke omgeving die een contextuele lading geeft aan deze factoren. Daarnaast geeft de context richting aan dit onderzoek en is het tevens bepalend geweest voor kernconcepten, theorie en de aanpak in dit onderzoek. Daarom wordt in dit hoofdstuk invulling gegeven aan de omgeving van BZ. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het model van Paauwe (2004).



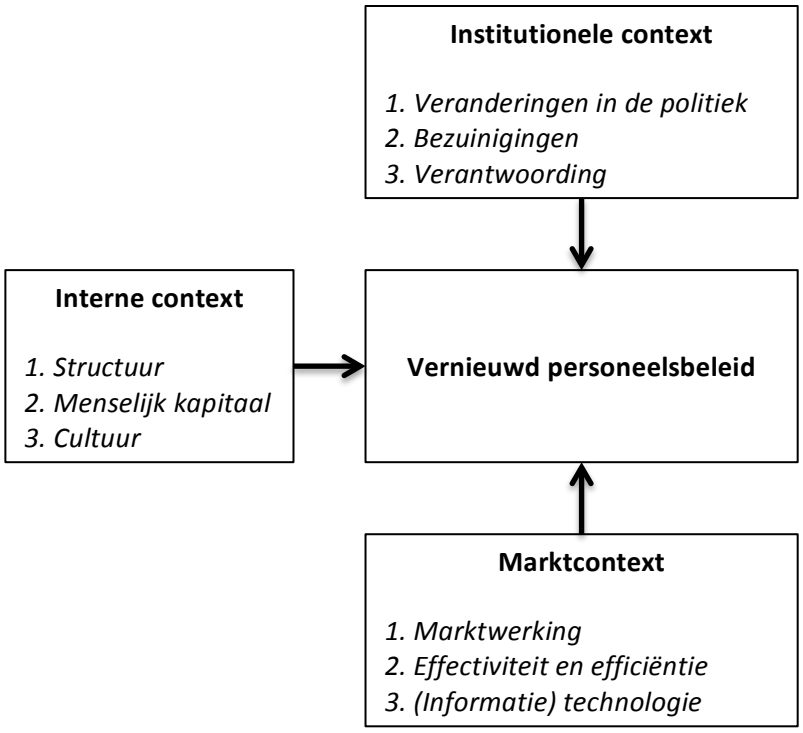
Figuur 5 'The contextually based human resource theory.' Overgenomen uit *HRM and performance: Achieving long-term viability* (p.91) door Paauwe, J. (2004). Oxford University Press.

Paauwe (2004) onderscheidt twee verschillende dimensies in de omgeving van organisaties, die de strategie van organisaties bepalen. De eerste dimensie betreft de institutionele context. Beargumenteerd wordt dat strategische keuzes beïnvloed worden door haar sociale, politieke, culturele en legitieme context. De tweede dimensie is de marktcontext. Producten, de markt(werking) en technologie hebben ook invloed op de strategische keuzes die een organisatie maakt. Naast de twee bovengenoemde aspecten speelt ook de interne context van een organisatie een belangrijke rol. Een unieke eigen geschiedenis en de strategische beslissingen die zijn gemaakt in het verleden leiden tot een specifieke organisatiecultuur die ook van invloed is op de strategische keuzes die een organisatie maakt. (Paauwe, 2004).
De combinatie van de interne context, institutionele context en marktcontext, bepalen de dominante coalitie binnen een organisatie. Wat deze dominante coalitie precies inhoudt, wordt in de meeste gevallen bepaald door directie, het topmanagement en de HR-afdeling, maar beïnvloedt daarmee ook de HR-praktijken die lijnmanagers moeten uitvoeren (Paauwe, 2004).

In dit hoofdstuk wordt het model van Paauwe (2004) gebruikt als kapstok om de verschillende contextuele factoren in kaart te brengen die de dominante coalitie van BZ bepalen. Dit geeft de mogelijkheid om op gestructureerde wijze de eventuele invloed van publieke waarden en de publieke omgeving op het handelen van de lijnmanagers zichtbaar te maken.

3.1 Het Ministerie van Buitenlandse Zaken

Het onderzoek in deze thesis heeft plaatsgevonden bij BZ op het departement in Den Haag, in de periode februari 2016 – september 2016. BZ is een diplomatieke, politieke en internationale overheidsorganisatie. Zij behartigt de internationale betrekkingen voor Nederland vanuit het departement in Den Haag en via een netwerk van meer dan 150 posten over de hele wereld. Daarnaast is het Ministerie ondersteunend aan Nederlandse bedrijven die in het buitenland opereren (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2017). Er werken ongeveer 1500 mensen op het departement van BZ in Den Haag en nog eens 3000 mensen in het buitenland (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2017). BZ kent een roerige geschiedenis. Na de Tweede Wereldoorlog nam de omvang van het toenmalig 'Departement van Buitenlandse Zaken' enorm toe, mede door de ontwikkeling van internationale organisaties en de toename van onderling contact wereldwijd. Door continue internationale ontwikkelingen kenmerkt de geschiedenis van BZ zich door een aaneenrijging van reorganisaties, verhuizingen en een toenemend aantal verantwoordelijkheden en medewerkers (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2017).
Om de specifieke context van BZ te beschrijven wordt gebruik gemaakt van de uitkomsten van een workshop over strategisch personeelsbeleid die gehouden is onder een deel van het personeel van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (2014) en algemene documentatie vanuit BZ. Met behulp van een gesimplificeerde versie van het model van Paauwe (2004), worden de verschillende dimensies van de context van BZ in beeld gebracht. Zie onderstaand figuur voor een visuele weergave.



Figuur 6 Contextmodel. Aangepast overgenomen uit *HRM and performance: Achieving long-term viability* (p.91) door Paauwe, J. (2004). Oxford University Press.

3.2 De interne context

Structuur
BZ is een publieke, internationale en een politieke organisatie. De invloed van politiek maar ook de internationale oriëntatie is terug te zien in de organisatiestructuur. Van oudsher is BZ een hiërarchische en centraal gestructureerde organisatie. Aan het hoofd van BZ staan de Minister van Buitenlandse Zaken en de Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. Zij vormen de politieke leiding van het ministerie en sturen de ambtelijke top aan. Deze ambtelijke top bestaat uit de Secretaris-Generaal en de Plaatsvervangend Secretaris-Generaal die het gehele ambtelijke apparaat aansturen. Onder de ambtelijke top vallen beleidsdirecties, die het politieke besluiten uitwerken en stafdirecties, zoals bedrijfsvoering en HR. De ambtelijke top staat daarnaast ook aan het hoofd van de meer dan 150 internationale posten. In bijlage 1 is het organogram van BZ terug te vinden voor een visueel overzicht.

De duidelijke hiërarchie en centrale structuur leiden ook tot een duidelijke rol- en taakverdeling binnen de organisatie. De hiërarchische structuur zorgt voor bepaalde machtsverhoudingen binnen de organisatie. In tegenstelling tot de huidige situatie waarbij de HR-verantwoordelijkheden voor een groot deel bij de lijnmanagers van BZ is komen te liggen, lag tot voor kort de volledige centrale macht over alle zaken rondom personeel bij HDPO, de HR-afdeling van BZ.
Deze macht was aanzienlijk omdat het bijzondere van het werknemersbestand bij BZ is dat een groot deel van het personeel ergens anders in de wereld werkzaam is dan op het departement in Den Haag. Het departement in Den Haag is één van de vele werkplekken waar medewerkers van BZ werkzaam zijn: de rest van de medewerkers is gevestigd op een van de meer dan 150 posten in het buitenland. Dit maakt dat aspecten als in-, uit- en doorstroom per definitie een grotere consequentie hebben dan bij een organisatie waar de medewerkers zich alleen in Nederland begeven. Een vervolgfunctie bij BZ kan betekenen dat de medewerker met zijn of haar hele gezin naar een ander land emigreert. Dit kan meerdere malen voorkomen per medewerker omdat BZ gebruik maakt van een overplaatsingssysteem, waarbij medewerkers iedere drie tot vijf jaar van functie wisselen. Na twee plaatsingen in het buitenland wordt een medewerker weer geplaatst op het departement in Den Haag met als doel het contact met Nederland te behouden (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2017). De interne mobiliteit binnen BZ is daarmee extreem hoog te noemen en het personeelsbeleid heeft, meer dan bij andere publieke (overheids-) organisaties, grote consequenties voor het privéleven van haar medewerkers. Omdat de volledige beslissingsbevoegdheid wat betreft overplaatsingen bij HDPO lag, had de HR-afdeling alleen al om deze reden een aanzienlijke machtspositie binnen de organisatie.

Menselijk kapitaal
Ook op andere personele aspecten wijkt BZ af van de 'gemiddelde' publieke organisatie. De instroom van personeel bij BZ is beperkt en kenmerkt zich door instroom op een startersniveau in de vorm van 'diplomatenklasjes' en traineeships. In deze klasjes en traineeships worden medewerkers intern opgeleid en wordt er veel tijd, geld en kennis geïnvesteerd. BZ kent hierdoor een groot aandeel hoogopgeleiden. Dit heeft vaak als gevolg dat medewerkers lang werkzaam blijven bij BZ en de organisatie wordt dan ook wel gekenmerkt als loopbaandienst (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014). Dit is niet per definitie een bewuste keuze maar wel het resultaat van de grote investering die BZ doet in de opleiding van het personeel. Daarnaast

heerst ook de verwachting bij medewerkers dat ze na het diplomatenklasje of traineeship hun hele leven bij BZ kunnen werken (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2017). De consequentie van dit systeem is op het huidig moment daarom vaak een *lifetime employment* bij BZ.

Er werken veel hoogopgeleiden binnen BZ en de ambitie onder medewerkers is groot. Veel medewerkers die gestart zijn in het diplomatenklasje, hebben de uiteindelijke ambitie diplomaat te worden op een post in het buitenland. In tegenstelling tot de snelle doorgroeimogelijkheden bij BZ is de uitstroom bij het Ministerie relatief beperkt; de criteria voor ontslag zijn hoog en tegelijkertijd worden er weinig dossiers opgebouwd bij slecht functionerende medewerkers, waardoor weinig medewerkers BZ verlaten (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014). Daarnaast zijn veel werknemers door het diplomatenklasje of het traineeship opgeleid als generalist maar kunnen ze door de overplaatsingsronde wel op specialistische functies terecht komen. Zo was er op het moment van onderzoek slechts één HR-medewerker met een specifieke HR-achtergrond. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de directie bedrijfsvoering, waar ook veel mensen als generalist vanuit BZ op een specifieke positie terecht zijn gekomen (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2017).

Cultuur
Bepaalde gebruiken en systemen binnen BZ zijn weinig aan verandering onderhevig geweest en hierdoor diep in de kern van de organisatie ingesleten. Zo bestaat het diplomatenklasje al sinds de oprichting van BZ en weten medewerkers niet beter dan dat er iedere drie tot vijf jaar een overplaatsingsronde plaatsvindt. De exclusiviteit waarmee werknemers BZ binnenkomen, maakt dat men over het algemeen trots is om bij BZ te werken (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014).

3.3 De institutionele context

Veranderingen in de politiek
BZ heeft veel reorganisaties doorgemaakt. Aanleiding voor deze reorganisaties was onder andere de veranderende internationale verhoudingen. Veranderingen in het internationale speelveld zijn per definitie gebeurtenissen waar BZ op moet anticiperen als politiek Nederlandse woordvoerder op internationaal gebied (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2017). Maar ook besluiten en veranderingen in de Nederlandse politiek hebben grote invloed op BZ. Zo werd in 2014 door het kabinet opgedragen dat BZ moest bezuinigen en hervormen, waarop werd besloten om de diplomatie te modernisering. BZ moest grondig hervormen door: het verzelfstandiging van de posten in het buitenland, met minder mensen en middelen hetzelfde resultaat behalen, een flexibele netwerkorganisatie worden en een vernieuwd personeelsbeleid. Het personeelsbeleid werd gezien als het belangrijkste speerpunt voor de modernisering van de diplomatie. Daarmee werd ook het belang van de rol van de lijnmanagers bij de implementatie van het personeelsbeleid zichtbaar, het onderwerp dat centraal staat in deze thesis. Daarnaast wordt ook in toenemende mate vanuit de politiek verwacht dat er een Rijksbrede samenwerking ontstaat tussen de verschillende Ministeries (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014). Het speelveld van BZ wordt daarmee voor een groot deel bepaald door de landelijke politiek.

Bezuinigingen
BZ moet, gedwongen door kabinetsbesluiten, steeds meer bezuinigen. De afgelopen vier kabinetten hebben bezuinigingen doorgevoerd voor BZ. Tegelijkertijd werd verwacht dat de

kwaliteit gewaarborgd bleef. Hierdoor is een focus op resultaten steeds vaker noodzakelijk. Dit vraagt om voortdurende verandering maar ook om snelle verandering en doet daarom een beroep op de flexibiliteit van de organisatie.

Verantwoording
Mede doordat BZ de schakel is tussen de Nederlandse politiek en het internationale speelveld, kent de organisatie veel afstemmingsdrukte. Niet alleen Nederlandse burgers, pers en internationale partners vragen om informatie en verantwoording maar ook de Minister en Nederlandse politiek verwachten van BZ dat ze op tijd dossiers leveren zodat de Minister op zijn beurt zich weer kan verantwoorden in de Tweede Kamer. Deze druk van met name de pers en ministers, is alleen maar toegenomen sinds de informatietechnologie toestaat dat we 24 uur per dag online kunnen zijn (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014). Mede door de opkomst van sociale media is de burger mondiger geworden en wordt BZ vaker kritisch benaderd voor verantwoording, via de pers, sociale media en andere informatiestromen. Naast de meer mondige burger is er in het algemeen ook minder draagvlak voor het buitenland in het algemeen. De samenleving focust zich nu meer op interne problemen en is minder internationaal georiënteerd en soms zelfs Eurosceptisch. Dit vraagt om meer en snellere verantwoording maar ook om resultaatgericht werken om eenvoudiger verantwoording af te kunnen leggen.

3.4 De marktcontext

Marktwerking
BZ wordt in toenemende mate gedwongen zich stevig te positioneren in de markt. Het moet op sommige gebieden concurreren met publieke maar ook private organisaties die zich ook op het internationale speelveld begeven en diplomatiek bedrijven. BZ heeft als het ware geen vanzelfsprekende monopolie positie meer op de buitenlandse politiek en zal zich meer moeten 'bewijzen'. Dit vraagt daarnaast ook van BZ om vaker de (internationale) private samenwerking op te zoeken.

Effectiviteit en efficiëntie
Om te kunnen concurreren met private organisaties zal gewerkt moeten worden aan een meer moderne en efficiënte vorm van dienstverlening. Onder andere e-dienstverlening, digitalisering en minimalisering van het ambtelijk apparaat behoren tot de oplossingen.

(Informatie) technologie
Zoals ook al beschreven in de institutionele context, is er sprake van toenemende informatiestromen. (Sociale) media neemt een steeds grotere rol in bij de werkzaamheden van BZ. Dit heeft bijvoorbeeld grote consequenties voor de werkwijze van de posten van BZ in de rest van de wereld maar het stelt ook in het algemeen andere eisen aan de aard van diplomatie. Niet alleen wordt er steeds meer om verantwoording gevraagd maar ook is informatie over de gehele wereld sneller beschikbaar en moet er sneller gereageerd worden. (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014).

De verkregen informatie uit hoofdstuk 3 maakt het mogelijk de uitkomsten van het onderzoek in een specifieke context te plaatsen. Deze context geeft kleur aan en is mogelijk van invloed op het handelen van de lijnmanagers van BZ.

4. Methoden & technieken

In dit hoofdstuk worden de methodologische achtergrond van deze thesis en de technieken die gebruikt zijn beschreven. Daarbij wordt ingegaan op vijf aspecten;

In paragraaf 4.1 wordt het onderzoeksdesign besproken. Daarbij wordt ingegaan op het belang van kwalitatief onderzoek bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag van deze thesis. Daarnaast wordt ook besproken welke vorm van kwalitatief onderzoek er wordt uitgevoerd en waarom er voor deze vorm van onderzoek gekozen is.
Daarna wordt in paragraaf 4.2. de procedure geschetst naar de aanloop van de dataverzameling. Hier wordt beargumenteerd waarom het van belang is om ook in het samenstellen van de onderzoeksgroep en het verzamelen van de data rekening te houden met de verschillende analyseniveaus zoals gepresenteerd in het model van Wright & Nishii (2007). Daarnaast wordt de toegang tot het onderzoeksveld beschreven.
In paragraaf 4.3. is aandacht voor de dataverzamelingsmethoden, in dit geval interviews en documentanalyse, en is er uitgebreid aandacht voor de samenstelling van de topiclijst op basis van het theoretisch kader (Bos-Nehles et al., 2013; Knies, 2012; Wright & Nishii, 2007).
In paragraaf 4.4 wordt beschreven hoe de data geregistreerd is en welke technieken er zijn gebruikt om de data te analyseren.
In paragraaf 4.5 wordt tenslotte beargumenteerd wat de onderzoeker heeft gedaan om de kwaliteit van het onderzoek zo goed mogelijk te waarborgen.

4.1 Onderzoeksdesign

In deze thesis wordt onderzocht hoe lijnmanagers bij BZ de uitvoering van hun HR-taken ervaren en in welke mate zij vinden dat de voorwaarden aanwezig zijn om het vernieuwde personeelsbeleid goed te implementeren. Door middel van het onderzoek wordt getracht inzicht te krijgen in de ervaring en percepties van de lijnmanagers bij BZ. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om interviews te doen. Interviews geven inzicht in houdingen, motieven en gedrag van respondenten (Boeije, 2012). In het specifiek betreft het in dit onderzoek een casestudy: een variant van kwalitatief onderzoek die zich richt op de interpretatie van een sociale situatie door individuen in hun natuurlijke context (Boeije, 2012). Kwalitatief onderzoek geeft de ruimte, in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, voor het ontdekken van eventuele andere relevante concepten en onderwerpen die in dit onderzoek niet zijn opgenomen in het conceptueel model.

Zoals hierboven is genoemd is dit onderzoek te typeren als een case study, waarbij een vraagstuk in haar natuurlijke context wordt bestudeerd. De case study wordt veelvuldig toegepast in organisatie- en beleidsonderzoeken vanwege de mogelijkheid tot een gedetailleerde beschrijving van het vraagstuk en het belang van de context bij dergelijke vraagstukken (Silverman, 2011). Ondanks de voordelen die dit type onderzoek heeft voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag in deze thesis, is het bij een case study niet mogelijk om algemene uitspraken te doen naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek (Boeije, 2012). Daarentegen wordt het vraagstuk gedetailleerd bestudeerd door dataverzameling op meerdere analyseniveaus en het gebruik van verschillende vormen van data. Daarnaast wordt gehoor gegeven aan de oproep van Boselie (2011) om recht te doen aan de interne en externe context waarin het onderzoeksonderwerp wordt bestudeerd.

4.2 Procedure

Voorafgaand aan de dataverzameling zijn een aantal stappen ondernomen om de respondentengroep te bepalen en toegang te krijgen tot het onderzoeksveld. Deze worden hier beschreven.

4.2.1 Samenstelling van de onderzoeksgroep

De interviews zijn gehouden onder twee groepen respondenten: HR-partners (medewerkers van de HR-afdeling bij BZ) en lijnmanagers (lijnmanagers van verschillende directies bij BZ). Er is gekozen voor deze twee groepen omdat beide actoren zijn in het procesmodel van Wright & Nishii (2007). HR-partners zijn de (mede-)ontwerpers van het vernieuwde HR-beleid en lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor de implementatie hiervan. Omdat in deze thesis gekeken wordt naar de vertaling van beoogd beleid naar geïmplementeerd beleid zijn beide respondentengroepen meegenomen in het onderzoek. Echter het is belangrijk te benadrukken dat de ervaring van de lijnmanagers centraal staat in dit onderzoek. De interviews met HR-partners verhelderen het beoogde beleid door verdieping te geven aan het beleid zoals beschreven in het plan van aanpak. Er zijn vier partners vanuit HDPO en dertien lijnmanagers gesproken. Uit elk directoraat-generaal is in ieder geval één lijnmanager gesproken en er is getracht een gelijke verdeling te maken tussen lijnmanagers in stafdirecties en beleidsdirecties. Dit is een gerichte keuze geweest om te voorkomen dat er eenzijdige data verzameld werd die wellicht karakteristiek zou zijn voor een specifieke directie.

Gezien het belang van deze groep in het onderzoek, is het belangrijk te definiëren wat precies wordt verstaan onder de functie lijnmanager. In het onderzoek van Bos-Nehles (2010) wordt de lijnmanager gedefinieerd als de laagste lijnmanager op operationeel niveau die dagelijks verantwoordelijk is voor het managen van een team van operationele medewerkers en voor het uitvoeren van HR-activiteiten (p. 15). In het geval van BZ zijn daarom lijnmanagers geïnterviewd. Enkel in het geval van een kleine directie is een directeur gesproken omdat deze in dit geval voldeed aan de definitie zoals gegeven door Bos-Nehles (2010). In dit specifieke geval was de directie zo klein dat deze niet onderverdeeld was in verschillende clusters en de directeur daarom de dagelijkse verantwoording had voor het team. Doelgerichte selectie van onderzoekseenheden heet *purposive sampling* en is een geschikte methode wanneer een bepaalde doelgroep centraal staat (Boeije, 2012).

Het is belangrijk om op te merken dat lijnmanagers zelf ook gezien zouden kunnen worden als medewerkers, zoals gepresenteerd in het procesmodel van Wright & Nishii (2007). Zij zijn immers net zo als iedere andere medewerker binnen BZ subject van de maatregelen van het vernieuwde personeelsbeleid. In dit onderzoek zijn de lijnmanagers van BZ echter specifiek in hun rol als leidinggevende geïnterviewd en zijn hun ervaringen als medewerker met de inhoud van de nieuwe maatregelen buiten beschouwing gebleven.

4.2.2 Toegang tot het onderzoeksveld en presentatie van de onderzoeker

Nadat de onderzoeksdoelgroep was vastgesteld heeft de onderzoeker, via het aanspreekpunt voor de onderzoeker binnen BZ, inzicht gekregen in het team van HR-partners. Op basis van het organogram is gekozen contact te leggen met verschillende HR-partners, allen verantwoordelijk

voor een andere directie binnen BZ. Vanuit dit contact hebben er vier gesprekken plaatsgevonden. Naar aanleiding van de gesprekken met de HR-partners is gevraagd of er contact gelegd kon worden met het lijnmanagement van de directie waar de desbetreffende HR-partner aan gekoppeld was. De onderzoeker heeft hiermee toegang gekregen tot de gegevens van clusterhoofden en directeuren en van daaruit zelf het contact gezocht door middel van een vooraf opgestelde e-mail. Soms gaf de HR-partner er de voorkeur aan vooraf zelf de clusterhoofden en directeuren in te lichten. Om te voorkomen dat er onjuiste informatie in deze e-mails verstuurd zou worden zijn deze mails altijd in aanwezigheid van de onderzoeker verstuurd.

De toegang tot het onderzoeksveld was niet altijd even eenvoudig. In het onderzoekstraject is het regelmatig voorgekomen dat een respondent het interview vlak van tevoren af heeft gezegd of een respondent vooraf aangaf slechts een half uur vrij te kunnen maken. In de meeste gevallen had dit te maken met onvoorziene afspraken en gebeurtenissen of een extreem drukke tijd voor een afdeling. De onderzoeker heeft daarom vaak de afweging moeten maken tussen het belang van het spreken van een specifieke respondent en het waarborgen van de kwaliteit van een interview. Hierbij is uiteindelijk de tijd die een respondent vrij kon maken doorslaggevend geweest. De onderzoeker achtte het in groter belang van het onderzoek dat er voldoende tijd was om de gehele topiclijst door te nemen dan dat er met een specifiek persoon gesproken werd. Op deze manier is de geldigheid van de dataverzameling gewaarborgd gebleven. Echter was deze keuze wel onder voorbehoud dat er voldaan zou worden aan de eisen die vooraf aan de onderzoeksgroep gesteld waren.

4.3 Dataverzamelingsmethoden

In lijn met het kwalitatieve onderzoeksdesign is gekozen voor het afnemen van interviews als centrale bron van data in dit onderzoek. Een belangrijk gegeven van kwalitatief onderzoek is dat er onderzoeksmethoden gebruikt worden die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen (Boeije, 2012, p. 27). Interviews zijn hiervoor uitermate geschikt. Aanvullend is gebruik gemaakt van documentanalyse omdat documentatie de bron vormt van het beoogde beleid binnen BZ.

4.3.1 Interviews

De interviews met de HR-partners hadden als doel om meer informatie te vergaren over het beleid zoals het gepresenteerd is in het plan van aanpak. Op deze manier kon het beoogde beleid helder worden vastgesteld. De interviews met lijnmanagers hadden als doel de ervaring met de uitvoering van het beleid te bespreken. Er is daarom gekozen voor het afnemen van semigestructureerde interviews om de respondenten de mogelijkheid te bieden vrij uit te spreken en zo dichter bij hun eigen werkelijkheid te blijven. Er is daarom gebruik gemaakt van een topiclijst met een specifieke indeling die later in deze paragraaf toegelicht zal worden.

Het merendeel van de interviews heeft plaatsgevonden in besloten setting, vaak op de afdeling van de desbetreffende respondent. Hierdoor is er nauwelijks verstoring ontstaan gedurende het verzamelen van de data. Voorafgaand aan ieder interview is gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden en daar is bij vermeld dat de data anoniem verwerkt zou worden. Hier heeft iedere respondent akkoord op gegeven. Gedurende het interview zijn op de topiclijst

aantekeningen gemaakt en zijn aspecten van het AMO-model gemarkeerd. Dit gaf de gelegenheid om de respondent eerst zijn eigen verhaal vrij te kunnen laten doen zonder dat de onderzoeker hier continue tussen zou komen. Pas later is op basis van de gemaakte aantekeningen doorgevraagd of teruggegrepen op de voorbeelden die de respondent gaf. De consequentie van een dergelijke methode is dat in geen enkel interview de vragen in dezelfde volgorde zijn gesteld. In het kader van dit onderzoek is van groter belang geacht dat de respondenten vrij konden spreken en daarom heeft deze methode de voorkeur gehad. Verder werden notities gemaakt gedurende het interview om tussentijds interpretaties van de onderzoeker te kunnen controleren bij de respondent. De interviews duurden gemiddeld 45 minuten. Het gemiddelde interview duurde 45 minuten, waarbij in alle gevallen de gehele topiclijst is doorgenomen.

Topiclijst
Met behulp van de literatuur die is besproken in hoofdstuk twee is een topiclijst opgesteld voor de interviews met de lijnmanagers en de HR-partners. Beide zijn toegevoegd in bijlage 4. Door de toename van onderzoek naar factoren die van invloed zijn op HR-implementatie door leidinggevenden (Bos-Nehles, 2010; Holt Larsen & Brewster, 2003; Leisink & Knies, 2011; Mcguire, Stoner & Mylona, 2008; Purcell & Hutchinson, 2007; Renwick, 2003;), was het mogelijk om voorafgaand aan de dataverzameling diverse factoren te identificeren waarop de lijnmanagers konden worden bevraagd.

Allereerst is er een verkennend deel opgesteld waarin gevraagd is naar de veranderingen in werkzaamheden voor de lijnmanagers. Wat zijn hun werkzaamheden en wat is er voor de lijnmanagers gedurende de transitiefase veranderd? In ieder interview zijn alle te implementeren onderdelen van het nieuwe HR-beleid besproken: de gesprekscyclus, werving en selectie, strategische personeelsplanning en de personeelsschouw. Het voordeel van een dergelijke start van de topiclijst is dat het veel ruimte laat voor de respondent om zijn eigen ervaringen en percepties te noemen, iets wat in het kader van dit kwalitatieve onderzoek naar ervaringen bij het lijnmanagement zeer belangrijk is (Boeije, 2012). In hoofdstuk 3 is beargumenteerd dat in navolging van het conceptueel model van Knies (2012) het AMO-model (Appelbaum et al., 2001) gebruikt kan worden als theoretisch raamwerk om factoren die de wijze van implementatie van lijnmanagers beïnvloeden te categoriseren. De componenten van het AMO-model zijn gebruikt om door te vragen op de ervaringen die lijnmanagers delen in het eerste stuk van het interview. Door het vragen naar specifieke voorbeelden van de implementatie, kon goed worden doorgevraagd naar factoren die hierop van invloed waren.

4.3.2 Documentanalyse

In de onderzoeksperiode is ook inzage verkregen in de vele geschreven beleidsdocumenten naar aanleiding van de verandering, zoals het plan van aanpak voor de modernisering van de diplomatie en het plan van aanpak voor het vernieuwde personeelsbeleid. Deze documenten zijn op twee manieren gebruikt in deze thesis. Allereerst zijn documentatie op de website van BZ en beleidsstukken naast andere bronnen gebruikt voor het beschrijven van de organisatiecontext in hoofdstuk 3. Ten tweede heeft het plan van aanpak voor het vernieuwde personeelsbeleid de basis gevormd voor het vaststellen van het beoogd beleid. Het gebruik van meerdere typen bronnen, documenten en interviews, heeft bijgedragen aan de interne validiteit binnen het onderzoek (Richards, 2013).

4.4 Dataregistratie en -analyse

4.4.1 Dataregistratie en –verwerking

Om een correcte weergave van de data te verzekeren zijn de interviews opgenomen met een mobiele telefoon. Hiervoor is bij ieder interview toestemming gevraagd aan de respondent. Omdat alle respondenten in het onderzoek verzekerd zijn van hun anonimiteit, is er slechts een kleine kans dat de uitspraken van respondenten zijn beïnvloed door het feit dat zij wisten dat het gesprek werd opgenomen. Opnames worden gezien als een belangrijke waarborging van de kwaliteit in het geval van kwalitatief onderzoek. Juist omdat het hierbij gaat om de ervaring van de respondenten, is een zo precies mogelijke weergave van de gegevens belangrijk om de gegeven betekenissen te kunnen behouden (Boeije, 2012). De opnames zijn verwerkt tot transcripten om het grondig analyseren en coderen mogelijk te maken. Er is gekozen om de opnames letterlijk te transcriberen om zo aarzelingen, intonatie, twijfel en mogelijke andere emoties goed vast te kunnen leggen. Dit is belangrijke informatie om interpretaties van respondenten beter te duiden en daarmee ook zeer waardevol voor de interpretatie van de resultaten van het onderzoek. De transcripten zijn gelabeld aan de hand van de functie van de desbetreffende respondent en een nummer. Op deze manier is het onderscheid behouden tussen de twee verschillende respondentengroepen en is tegelijkertijd de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd gebleven.

4.4.2 Data-analyse

Er zijn specifieke analysetechnieken gebruikt om de data afkomstig uit de interviews en documentatie te evalueren. Het lezen van de ruwe data alleen is niet voldoende om een onderzoeksvraag te beantwoorden. Het doen van onderzoek vergt dat de onderzoeker boven de data uit kan stijgen en thema's en ideeën kan abstraheren om zo verbanden te leggen en een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag (Richards, 2013). Om te komen tot thema's en sub thema's wordt in kwalitatief onderzoek gebruik gemaakt van codering (Boeije, 2012; Richards, 2013).

Coderen

Het doel van coderen is om van de data te leren en teksten terug te kunnen lezen tot er patronen en verbanden ontstaan tussen de fragmenten. Allereerst zijn de data door de onderzoeker uiteengerafeld om te onderzoeken welke thema's en onderwerpen er terug komen in de onderzoeksgegevens. De analyse is begonnen door de transcripten open te coderen. Het doel van open coderen is, door fragmenten te labelen in de transcripten, verschillende thema's in de onderzoeksgegevens te onderscheiden (Boeije, 2012). Alle transcripten zijn door de onderzoeker grondig gelezen, eerste interpretaties of ideeën zijn genoteerd en de fragmenten in de transcripten hebben een titel of label gekregen. Hierbij is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de eigen bewoordingen van respondenten om dicht bij het verhaal van de respondenten te blijven en zo min mogelijk data verloren te laten gaan in een vroeg stadium van de analyse. Voor het open coderen van de onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van de computersoftware NVivo, een kwalitatief coderingsprogramma. Het biedt de mogelijkheid transcripten te uploaden en fragmenten uit de transcripten te markeren door middel van een kleur en titel. NVivo verzamelt alle fragmenten met dezelfde titel en dit heeft geresulteerd in een lange lijst met codes waar alle geselecteerde fragmenten van de transcripten onder hangen.

Het reduceren van deze lange lijst met codes is noodzakelijk om kritisch naar de data te kunnen kijken en verbanden te kunnen zien. Een veelgebruikte methode hierbij in kwalitatief onderzoek, is het axiaal coderen van de data waarbij de onderzoeker soms codes soms heeft samengevoegd, enkele codes heeft verwijderd en fragmenten heeft herbenoemd. Het doel van axiaal coderen is tweeledig: het reduceren van de data en een kritische beschouwing zorgt er ook voor dat de onderzoeker heeft kunnen bepalen wat belangrijke en minder belangrijke onderwerpen zijn binnen het onderzoek. Vanuit deze beoordeling van de data is een codeboom ontstaan die hoofdcodes van subcodes onderscheidt. Deze systematische weergave van de empirische data heeft de basis gevormd voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag in deze thesis.

4.5 Kwaliteitscriteria

Het gaat bij kwalitatief onderzoek niet om het evalueren van cijfers, zoals in kwantitatief onderzoek maar om het interpreteren van de betekenis die door respondenten wordt gegeven aan een sociaal verschijnsel (Silverman, 2012). Maatregelen die in kwantitatief onderzoek getroffen worden ten behoeve van de kwaliteit van onderzoek zijn in de meeste gevallen dan ook niet één op één van toepassing op kwalitatief onderzoek. Dit terwijl kwalitatief onderzoek door het type data sterk afhankelijk is van de interpretatie van de onderzoeker en het risico op beïnvloeding van de data door de onderzoeker daarmee groter is dan bij kwantitatief onderzoek.

Zoals al genoemd, is zoveel mogelijk getracht de onafhankelijke rol van de onderzoeker te waarborgen ten behoeve van de openheid van participanten van het onderzoek. Het verzekeren van de anonimiteit van de respondenten heeft een bijdrage geleverd aan het vertrouwen van respondenten om vrij uit te kunnen spreken. Dit komt ten goede aan de validiteit van het onderzoek.

De respondenten uit de groep lijnmanagers, spraken in interviews veel in jargon. Het risico dat dit met zich meebrengt is dat antwoorden verkeerd geïnterpreteerd kunnen worden door de onderzoeker omdat deze de betekenis van woorden of afkortingen niet kent. Om een onjuiste interpretatie te voorkomen is expliciet gevraagd naar de betekenis van woorden en indien nodig ook herhaaldelijk gevraagd naar voorbeelden. Dit heeft geleid tot een verandering in de topiclijst gedurende het onderzoekstraject waarin meer ruimte werd gemaakt voor de eigen bewoordingen van de respondent. Om de eventuele gaps die zijn ontstaan in de data die verzameld zijn in de eerste interviews te dichten, is met twee respondenten nog telefonisch contact geweest voor extra voorbeelden naar aanleiding van de nieuwe topiclijst. Op deze manier zijn uiteindelijk alle data bruikbaar voor analyse. Daarnaast hebben alle interviews plaatsgevonden in een afgesloten ruimte en zijn de interviews niet of nauwelijks verstoord.
Ten behoeve van de geloofwaardigheid van het onderzoek is gebruik gemaakt van triangulatie, een methode waarbij verschillende databronnen, methoden en theorieën worden gebruikt om bevestiging voor het bewijs te verkrijgen (Boeije, 2012). Zo is er zowel gebruik gemaakt van documentanalyse als interviews om data te verkrijgen. Daarnaast zijn tijdens de interviews regelmatig tussentijdse conclusies getrokken op basis van de tot dan verkregen data, die zijn gecheckt bij de respondent. Ook dit heeft bijgedragen aan de geloofwaardigheid van de verkregen data in dit onderzoek.
Dit onderzoek heeft de vorm van een case study, waarbij er een verschijnsel wordt bestudeerd in een specifieke context, in dit geval BZ. Dit maakt dat de resultaten die voortkomen uit dit

onderzoek niet rechtstreeks te generaliseren zijn naar iedere andere organisatie. Er is expliciet aandacht besteed aan een uitgebreide contextbeschrijving (Hoofdstuk 3), om zo de resultaten in het licht te kunnen bezien van de context waarin deze is onderzocht. Dit draagt bij aan de overdraagbaarheid van de uitkomsten in dit onderzoek (Boeije, 2012; Richards, 2013).

De uitkomsten van dit onderzoek worden beschreven in resultaten en conclusies. De resultaten zijn een representatie van de ruwe data die zijn verzameld in de interviews. Hierbij wordt gebruik gemaakt van citaten, rechtstreeks afkomstig uit de transcripten, zie hoofdstuk 5.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd die zijn voort gekomen uit de kwalitatieve interviews. Allereerst volgt een beschrijving van de uitkomsten van de interviews met de vier HR-partners. De resultaten van deze interviews zullen kort worden weergegeven als aanloop naar de resultaten afkomstig uit de interviews met de lijnmanagers. De verdere opbouw van het hoofdstuk is op basis van het conceptueel model, gepresenteerd in hoofdstuk 2 en de opgestelde topiclijst voor de lijnmanagers (zie bijlage 4). De resultaten worden beschreven aan de hand van citaten die rechtstreeks afkomstig zijn uit de interviews. Het gaat in dit hoofdstuk om de feitelijke resultaten van het onderzoek en de uitkomsten worden nog niet geanalyseerd. In de discussie (zie hoofdstuk 6) wordt verdieping gegeven aan de resultaten door deze in het licht te houden van de theorie, conceptueel model en gebruikte methoden en technieken.

5.1 Het beoogde vernieuwde personeelsbeleid

Om het beoogd beleid te definiëren is allereerst documentanalyse uitgevoerd. Om de inhoud van het beoogd beleid te verdiepen en te nuanceren, zijn gesprekken gevoerd met vier HR-partners. De resultaten van deze gesprekken worden kort toegelicht alvorens er antwoord gegeven wordt op de deelvragen. Het plan van aanpak en de resultaten uit de gesprekken met HR-partners, vormen tezamen wat in deze thesis wordt verstaan onder het beoogde vernieuwde personeelsbeleid. In het plan van aanpak is geschetst dat lijnmanagers HR-verantwoordelijkheid krijgen voor al hun medewerkers waarmee invloed, beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid meer met elkaar in lijn worden gebracht. Dit houdt het volgende in:

1. Lijnmanagers worden verantwoordelijk voor de werving en selectie van eigen personeel. Zij maken zelf de afweging over hoe functies worden ingevuld en besluiten of en wanneer welke functie gepubliceerd wordt. Met betrekking tot het besluit of er intern of extern geworven wordt, treden de lijnmanagers in overleg met HDPO.
2. Lijnmanagers voeren functionerings- en beoordelingsgesprekken met al hun medewerkers. Zij communiceren in deze gesprekken eerlijk over functioneren en persoonlijke ontwikkeling en sturen gericht op resultaten. Daarnaast moet het beoordelingsgesprek gebruikt worden als instrument om gewenst gedrag te belonen en eerlijk feedback te geven over het loopbaanperspectief van de medewerker.
3. Lijnmanagers zetten strategische personeelsplanning (SPP) in als managementtool. Zij maken een inschatting van de personeelsbehoefte voor de middellange termijn op basis van toekomstscenario's en brengen het potentieel van de huidige bezetting in kaart.
4. Lijnmanagers houden een personeelsschouw die gebruikt wordt om huidige prestaties van medewerkers te inventariseren en het ontwikkelpotentieel van de bezetting in kaart te brengen. Hier kan vervolgens op worden gestuurd door middel van opleiding, loopbaanontwikkeling of werving van nieuwe medewerkers. Resultaten van de personeelsschouw worden door de lijnmanagers teruggekoppeld aan de medewerker (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014).

In het plan van aanpak is gepresenteerd dat er gebruik gemaakt wordt van een gefaseerde aanpak. Op het moment van onderzoek bevindt de organisatie zich volgens de planning in implementatiefase drie, de laatste fase die een jaar duurt, tot december 2016. In deze fase wordt ook de HR-verantwoordelijkheid voor medewerkers die moeilijk inzetbaar zijn, bij de

lijnmanagers belegd. De overige HR-taken zijn al in implementatiefase één en twee overgedragen.
Op basis van de gesprekken met HR-partners zijn enkele aspecten naar voren gekomen die een verrijking bieden op de geanalyseerde data uit het plan van aanpak. Allereerst blijkt uit de gesprekken met de HR-partners dat het plan van aanpak voor het vernieuwde personeelsbeleid nog steeds leidend is in deze fase van het implementatieproces. Er hebben geen veranderingen plaatsgevonden in de doelstellingen van het personeelsbeleid en er hebben geen inhoudelijke veranderingen plaatsgevonden. Er wordt binnen HDPO gewerkt met een tijdspad om er voor te zorgen dat het beoogde beleid goed in de praktijk wordt gebracht door de lijnmanagers:

"Het is in principe wel duidelijk wat moet worden gedaan, we hebben een overleg en we hebben ook een soort HR-kalender waar allerlei acties opstaan. Bijvoorbeeld wanneer we met strategische personeelsplanning beginnen, wanneer het af moet zijn met de hele gesprekscyclus die we nu net achter de rug hebben, met de hele P-schouw binnen het Ministerie. Dat doet iedereen min of meer in hetzelfde tijdsbestek. Qua begeleiding en de input is het ongeveer hetzelfde. " (HR-partner 1)

Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken dat de lijnmanagers soms meer tijd en ruimte wordt geboden voor de uitvoering van de HR-taken dan is gepresenteerd in het plan van aanpak. In eerste instantie was de implementatie door de lijnmanagers heel vrijblijvend, ondanks dat 1 september 2014, de HR-verantwoordelijkheden officieel zijn gekanteld naar de lijnmanagers:

"Uhm, dus toen hebben we in eerste instantie gezegd, we hebben daar geen verplichting van gemaakt, we hebben in eerste instantie gezegd laten we dat willekeurig, of hoe heet dat op vrijwillige basis doen, als je daar tijd voor hebt hartstikke goed en als het niet lukt is het ook goed. Dus we hebben een soort overgangsfase gehad waarbij we hebben gezegd: laten we is kijken of het lukt en als dat dan, hoe heet dat, als dat dan positief uitwerkt kunnen we dat uiteindelijk verplicht gaan stellen." (HR-partner 4)

De HR-partners geven aan dat op dit moment de implementatie niet meer vrijblijvend is. De implementatie bevindt zich in de laatste fase en er wordt nu echt van de lijnmanagers verwacht dat ze de HR-taken uitvoeren zoals is vastgesteld in het plan van aanpak.

Wat duidelijk naar voren komt in de gesprekken met de HR-partners is dat de overdracht van HR-taken eigenlijk een middel is om een hoger doel te bereiken. Uiteindelijk is het de bedoeling dat lijnmanagers meer resultaatgericht gaan werken en meer strategisch te werk gaan. De lijnmanagers moeten in staat zijn om hun eigen werk te organiseren op diverse facetten: inhoud, management en HR. Wanneer de lijnmanagers hier niet verantwoordelijk voor zijn, kunnen ze hier ook niet op worden afgerekend. De overdracht van de HR-taken dwingt de lijnmanagers daarom na te denken over resultaat:

"Vraag nou is aan een directeur of aan een ambassadeur, om van tevoren eerst is te kijken: wat heb ik afgelopen jaar bereikt? En kijk naar voren: wat wil ik komend jaar bereiken? En als ik dan weet wat ik komend jaar wil bereiken, ga ik dat halen met de mensen en de middelen die ik heb? En zo nee, hoe kom ik dan meer om te zorgen dat ik bereiken wat ik wil bereiken?" (HR-partner 2)

Daarnaast blijkt uit de gesprekken met de HR-partners dat het belangrijk is dat de HR-maatregen worden gezien als een bundel maatregelen en niet als afzonderlijke maatregelen. Alle

maatregelen hangen met elkaar samen en het niet uitvoeren van een HR-maatregel heeft daarmee invloed op de uitvoering van de andere HR-maatregel. De HR-partners benadrukken dan ook het belang van de uitvoering van alle HR-taken en dit vraagt om een strategische planning van lijnmanagers. Eén van de HR-partners verwoordt dit als volgt:

"Dus dat is echt een verandering want dat past natuurlijk in een bredere cirkel van de functioneringsgesprekken, die maken deel uit van de P-schouw en het Strategische Personeelsplan, van een visie waar de DG op wil sturen. Dus je moet nu ook echt, in die functioneringsgesprekken die bredere lijn en die cirkel en die samenhang duidelijk proberen te maken en dat is wel nieuw dus voor lijnmanagers en voor medewerkers ook. Ze moeten dus veel strategischer gaan nadenken." (HR-partner 4)

Daarnaast wordt door veel HR-partners expliciet aandacht gegeven aan de veranderde verhouding tussen HDPO en de lijnmanagers. De lijnmanagers voeren niet alleen de HR-taken uit zoals deze zijn geformuleerd in het plan van aanpak, maar moeten echt de volledige verantwoordelijkheid voor hun personeel op zich nemen en zich hier bewust van zijn. HDPO doet dit niet meer, hun rol wordt adviserend en strategisch en ze houden zich niet meer bezig met operationele personeelszaken. Zo verwoordt een HR-partner:

"Wij als HR partners gaan heel actief bij MT's zitten, bij P-overleggen, we zijn veel meer op een strategisch-tactisch niveau die P-zaken gaan bespreken en we doen niet zozeer meer die individuele casuïstiek." (HR-partner 2)

Uit de gesprekken met de HR-partners blijkt tevens dat er veel tijd is gestoken in het voorbereiden van de lijnmanagers op de overdracht van de HR-taken. Er hebben workshops plaats gevonden met als doel informatie te werven over wat de lijnmanagers nodig hebben om de HR-taken goed te kunnen uitvoeren. Daarnaast zijn er trainingen aangeboden om de lijnmanagers voor te bereiden op de HR-taken. Dit onderdeel van het beoogde beleid heeft ertoe gediend de lijnmanagers zo goed mogelijk te helpen bij de uitvoering van de nieuwe HR-taken:

"Dus voorbereiden op wat er op ze af ging komen, dat is dus met name dus ook heel veel praten over wat ze kunnen verwachten. Heel veel ook uit de lijn trekken aan informatie over wat ze nodig hebben he, uhm en ze proberen op basis daarvan echt goed voor te bereiden door trainingen aan te bieden bijvoorbeeld. Maar er is heel veel aandacht aan besteed, ik kan niet anders zeggen. En als je niet weet dat dit uhm, deze ontwikkeling hier heeft plaatsgevonden, ja dan zou ik ook niet meer weten hoe je dan iemand moet bereiken."

Al met al blijkt dat er nog steeds van de lijnmanagers wordt verwacht dat ze alle HR-taken hebben geïmplementeerd zoals deze zijn geformuleerd in het plan van aanpak. Wel geven de HR-partners toe dat er soms meer ruimte en tijd wordt geboden aan de lijnmanagers maar dat hier geen officiële afspraken over zijn gemaakt binnen HDPO en het SG-/DG-beraad. De verandering behelst meer dan het enkel overdragen van HR-taken: het doel is dat lijnmanagers meer resultaatgericht en strategisch gaan werken en lijnmanagers moeten zich echt bewust zijn van hun verantwoordelijkheid. HDPO draagt deze verantwoordelijkheid expliciet niet meer. Het is daarom ook van groot belang de HR-maatregelen in hun totaliteit worden uitgevoerd. Wanneer de HR-maatregelen afzonderlijk van elkaar worden toegepast, wordt het effect van de HR-taken niet zichtbaar.

5.2 De vertaling van het HR-beleid door de lijnmanagers

Allereerst is onderzocht hoe de lijnmanagers de implementatie op dit moment ervaren. Wat is de uitwerking van de verandering op hun werk en hoe werken ze op dit moment aan de nieuwe HR-taken? Eerst wordt de uitwerking die de verandering heeft op de lijnmanagers besproken. Daarna wordt per taak beschreven hoe de lijnmanagers deze ervaren.

5.2.1 Algemene ervaring

Het vernieuwde personeelsbeleid brengt grote veranderingen met zich mee voor het werk van de lijnmanagers bij BZ. Sinds september 2014 zijn zij officieel verantwoordelijk voor de uitvoering van de HR-taken zoals beschreven in het vernieuwde personeelsbeleid. Het gaat hierbij concreet om werving en selectie, het voeren van functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken, het houden van een personeelsschouw en het opstellen en uitvoeren van een strategisch personeelsplan. Hierbij wordt gewerkt met nieuwe formats en manieren van verslaglegging. Deze taken komen naast de dagelijkse begeleiding van hun medewerkers, een taak die ook al bij de leidinggevende functie hoorde voor de invoering van het vernieuwde personeelsbeleid. De lijnmanagers is gevraagd hoe ze deze verandering in werkzaamheden ervaren.

Op basis van de gesprekken met de dertien lijnmanagers blijkt dat alle lijnmanagers zich er volledig van bewust zijn dat de HR-verantwoordelijkheid voor hun directie verschoven is van HDPO naar de lijnmanagers. Alle lijnmanagers weten de taken te benoemen waar ze verantwoordelijk voor zijn geworden sinds de invoering van het vernieuwde personeelsbeleid:

"En oh ja, ik ben dus ook nog Human Resource Manager. Je moet nu bijvoorbeeld je personeel helpen bij hun carrière pad. Uhm je moet ze nu ook helpen aan een nieuwe baan te komen als ze in de overplaatsing zijn en je doet zelf veel meer de selectieprocedure voor nieuwe functies. Dat betekent dat je eigenlijk al die taken die normaal bij de personeelsdienst lagen, erbij krijgt." (Lijnmanager 5)

De lijnmanagers hebben over het algemeen een duidelijke mening over het beleid. Bij elf van de dertien lijnmanagers volgt in het gesprek al snel een oordeel over de verandering. Vijf lijnmanagers geven aan zich wel bewust te zijn van de consequenties die het vernieuwde personeelsbeleid met zich meebrengt maar laat ook duidelijk merken dat dit niet direct betekent dat ze al naar het vernieuwde personeelsbeleid handelen:

"Nou volgens mij is het personeelsbeleid bij BZ altijd structureel aan verandering onderhevig. Dus ik moet eerlijk zeggen dat ik het altijd maar een beetje over me heen laat komen want ik weet bijvoorbeeld nu al dat er volgende maand weer iets verandert." (Lijnmanager 3)

Daarnaast geven vier lijnmanagers aan dat ze niet het idee hebben dat het vernieuwde personeelsbeleid echt grote veranderingen met zich meebrengt in hun dagelijkse werkzaamheden:
"Ja ik weet niet of dat heel anders is dan wat anderen zeggen maar ja ik zou het heel gek vinden als (naam collega) nu zegt: "Gezien het nieuwe sjabloon ben ik nu totaal anders met mijn medewerkers bezig". En bovendien: ik heb toch niet een nieuw format of beleid van HDPO nodig om na te denken

over hoe ik in mijn team werk." (Lijnmanager 10)

Opvallende uitspraak, aangezien de verandering in werkzaamheden voor de lijnmanagers op papier aanzienlijk groot is, meer dan het veranderen van formats zoals deze respondent noemt. De lijnmanagers hebben er (HR-) taken bij gekregen waar ze voor de verandering niet verantwoordelijk voor waren en ook niet of nauwelijks mee in aanraking kwamen. Toch lijken deze vier lijnmanagers de verandering niet meer te zien dan het werken met nieuwe formats.

Vier lijnmanagers geven aan dat nog niet op alle onderdelen actie wordt ondernomen omdat er niet altijd duidelijke afspraken zijn gemaakt binnen de directie over wie er aan de slag gaat met de HR-taken:

"Niemand voelt zich er nu echt verantwoordelijk voor, we voelen ons er wel verantwoordelijk voor maar het vliegt dan wel een beetje van de tafel." (Lijnmanager 5)

Alle lijnmanagers geven aan dat ze sinds de verandering naar hun idee doen wat er van ze wordt gevraagd. Zes lijnmanagers vindt dat ze daarmee voldoende doen op dit moment. De zeven overige lijnmanagers laten veel nadrukkelijker merken dat ze achter de verandering staan en de voordelen ervan inzien.

"De feedback die ik krijg van mijn team om mij heen, over het feit dat ik nu zoveel tijd besteed aan P-zaken wordt enorm…, is enorm positief." (Lijnmanager 7)

Wat duidelijk wordt op basis van de gesprekken is dat iedere lijnmanager ervaart dat de implementatie in ieder geval nog niet voltooid is; er wordt gewerkt aan de nieuwe HR-verantwoordelijkheden maar het gaat zeker niet allemaal in een keer goed:

"Als je dat even als hoofdbestanddelen van de vernieuwing van het personeelsbeleid ziet, ben ik helemaal voor. Maar dat dat gepaard gaat met allerlei wrijvingen en dingen en onduidelijkheden, lijkt me overduidelijk." (Lijnmanager 7)

Al met al blijkt dat de lijnmanagers zich allen bewust zijn van de verandering en het merendeel van de lijnmanagers heeft ook een duidelijke mening over de verandering. Negen lijnmanagers zijn ofwel een beetje sceptisch of ervaren weinig grote consequenties voor hun werk. Toch geven alle lijnmanagers aan dat ze naar hun idee doen wat er van ze wordt gevraagd. Zeven lijnmanagers geven hierbij uitdrukkelijk aan echt achter de verandering te staan en willen zich inzetten om door middel van het vernieuwde personeelsbeleid voordelen te behalen voor hun afdeling. In het algemeen merken alle lijnmanagers op dat er nog veel te verbeteren is in het verandertraject.

5.2.2 Werving en selectie

De lijnmanagers zijn met betrekking tot de uitwerking van de verandering gevraagd naar hun ervaring met ieder afzonderlijk deel van het vernieuwde personeelsbeleid. De resultaten hiervan worden per taak besproken.

De lijnmanagers zijn sinds de verandering voor het eerst verantwoordelijk voor de werving en

selectie van hun eigen personeel. Voor de verandering kregen de lijnmanagers een werknemer toegewezen van HDPO, zonder dat ze hier enige officiële invloed op konden uitoefenen. Alle lijnmanagers geven aan erg blij te zijn met deze verandering in het selectieproces. Iedere lijnmanager heeft al één of meerdere selectiegesprekken gevoerd en ze zien hier duidelijk het voordeel van in:

"Nou het geeft ons natuurlijk de gelegenheid om uhm, om invloed uit te oefenen, om te sturen op onze eigen team en dat is top." (Lijnmanager 6)

Opvallend is dat bij iedere lijnmanager het proces van werving en selectie ook al heel vanzelfsprekend lijkt te zijn geworden. Wanneer de lijnmanagers gevraagd wordt hoe het proces in zijn werking treed, is bij iedere respondent volstrekt duidelijk wat er van ze wordt verwacht en hoe ze de werving en selectie moeten aanpakken:

"Nu zet je de vacature en vervolgens krijg je bericht van wie er heeft gesolliciteerd, moet jij de sollicitatiegesprekken houden en dan kun jij invullen geschikt, ongeschikt, niet geschikt en dan waarom, dus je moet het ook goed motiveren." (Lijnmanager 4)

Op het gebied van werving en selectie is de implementatie ver gevorderd. De lijnmanagers zijn actief aan de slag gegaan, ervaren de voordelen en weten hoe de werving en selectie in zijn werk gaat.

5.2.3 Gesprekscyclus en personeelsschouw

Naast werving en selectie moeten de lijnmanagers met een nieuw format alle functioneringsgesprekken voeren en ze zijn voor het eerst verantwoordelijk voor de gehele personeelsschouw, waarbij ook een potentiescore moet worden uitgedeeld. Alle lijnmanagers geven aan deze aspecten van het vernieuwd personeelsbeleid uit te voeren. Opvallend is dat er op het gebied van functioneringsgesprekken een groot verschil op te merken is in de mate waarin de lijnmanagers de verantwoordelijkheid hiervoor, ervaren als een grote verandering. Uit de gesprekken blijkt dat de verandering met name door de lijnmanagers uit beleidsdirecties als groot wordt ervaren. Lijnmanagers uit stafdirecties ervaren de verandering niet als heel groot omdat ze het voeren van functioneringsgesprekken al zagen als een structureel onderdeel van hun functie. Zij voeren de functioneringsgesprekken op dezelfde manier als voor de verandering:

"En uhm, ik doe al jarenlang op dezelfde manier acht-wekelijkse gesprekken, functioneringsgesprekken altijd na zes maanden, evalueren hoe ver ben je en dat rapporteren." (Lijnmanager 10)

Zeven van de dertien lijnmanagers geven aan nog niet gestart te zijn met de personeelsschouw omdat dit op de planning staat voor later in het jaar. De overige lijnmanagers die hier al wel mee gestart zijn, ervaren met name dat het veel tijd kost en dat het van ze vraagt heel zorgvuldig te werken:

"Het moet nu explicieter allemaal, vanwege die P-schouw en naja omdat je natuurlijk het plussen en minnen zelf moet doen en die potentiescore moet geven. Dus er gaat meer tijd in zitten, ook in de gesprekken en daarna moet je nog helemaal dat verslag uitwerken ook." (Lijnmanager 12)

Alle lijnmanagers voeren functioneringsgesprekken uit en werken met de nieuwe formats voor functioneringsgesprekken. Nog niet alle lijnmanagers zijn gestart met de personeelsschouw, omdat dit voor een later moment op de planning staat. De lijnmanagers die al wel zijn gestart met de personeelsschouw ervaren met name dat het veel tijd kost en het vraagt om gedetailleerd werken.

5.2.4 Strategische Personeelsplanning

De derde grote verandering in de werkzaamheden van lijnmanagers is het opstellen van een strategisch personeelsplan en dit (in de toekomst) inzetten voor de formatie van hun afdeling. Het strategisch personeelsplan dwingt de lijnmanagers de kwaliteiten en kwantiteiten van hun medewerkers in kaart te brengen. Het personeelsplan moet leidend worden voor de strategie en werving en selectie binnen de directie, zo stelt HDPO. Het opstellen van een plan voor Strategische Personeelsplanning wordt naast werving en selectie door veel lijnmanagers genoemd als een van de grootste concrete nieuwe verantwoordelijkheden sinds het vernieuwde personeelsbeleid.

Het merendeel van de lijnmanagers geeft aan nog niet te zijn gestart met het opstellen van het strategisch personeelsplan. Dit is ook niet vreemd omdat HDPO op het moment van onderzoek nog geen harde deadline had gesteld voor het plan. Wel had HDPO de lijnmanagers verzocht om een start te maken en een eerste analyse af te hebben. Dit is het grootste deel van de lijnmanagers nog niet gelukt. Op twee lijnmanagers na wordt aangeven dat het nog geen onderdeel is geworden van de dagelijkse werkzaamheden:

"Nee ik heb er nog niks mee gedaan en ik wil dat wel, maar ik doe het nog niet, ik wil er wel heel graag gebruik van maken maar ik heb gewoon niet, dat is nog typisch zoiets waar ik geen tijd en rust voor heb gehad nog om daar in te duiken." (Lijnmanager 6)

Net zoals de lijnmanager in bovenstaand citaat, zijn tien van de dertien lijnmanagers enthousiast over het strategisch personeelsplan en zijn zij wel van plan om het te gaan implementeren.

Drie lijnmanagers ervaren dat het strategisch personeelsplan onder hun verantwoordelijkheid is komen te liggen omdat HDPO er geen tijd voor had. Toch, wordt ondanks deze gedachte het nut wel ingezien van het strategisch personeelsplan:

"Ja dat is dan een beetje, ik bedoel... Weet je wat het is, het is enerzijds wel een opgelegde exercitie maar het is een zeer nuttige exercitie." (Lijnmanager 3)

Er zijn twee lijnmanagers die al wel een strategisch personeelsplan hebben opgesteld. Interessant hierbij is dat beide lijnmanagers werkzaam waren geweest bij HDPO en daarom al langer bekend waren met het fenomeen van een strategisch personeelsplan:

"Ja, ik was de eerste binnen onze sector met een Strategisch Personeelsplan dus uhm. Vanuit mijn

HDPO tijd was dat al belangrijk, het is geen bijzaak, het is zelfs hoofdzaak. Het is een levend document uhm dat moet je constant aanpassen aan in welke fase je zit." (Lijnmanager 7)

Samengevat is de implementatie van het strategisch personeelsplan nog nauwelijks van de grond gekomen. Slechts twee lijnmanagers met een achtergrond in HR zijn gestart met een strategisch personeelsplan of hebben er een opgesteld. Wel hebben alle lijnmanagers voornemens om het strategisch personeelsplan in te gaan zetten, maar het is op dit moment nog geen onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden.

Al met al is er voldoende reden om aan te nemen dat nog niet alle onderdelen van het vernieuwde personeelsbeleid door de lijnmanagers worden geïmplementeerd. Alle lijnmanagers ervaren in meer of mindere mate dat de verandering gepaard gaat met onduidelijkheid en wrijvingen maar zien dit ook als een logisch proces van verandering. Alle lijnmanagers geven aan te vinden dat ze doen wat er van ze wordt gevraagd, met name op het gebied van werving en selectie, en functionering en personeelsschouw. Echter slechts twee lijnmanagers zijn gestart met het opstellen van een strategisch personeelsplan.

5.3 De bereidheid van de lijnmanagers

Aansluitend op paragraaf 5.1 is op basis van het conceptueel model en de topiclijst, de lijnmanagers gevraagd of de juiste voorwaarden aanwezig zijn om de HR-taken goed te implementeren. Het AMO-model is gebruikt om de resultaten hiervan te categoriseren. In deze paragraaf wordt besproken in hoeverre de lijnmanagers bereid zijn om het HR-beleid te implementeren zoals is beoogd en welke factoren hier op van invloed zijn.

5.3.1 Toegevoegde waarde van de HR-verantwoordelijkheid

Zoals beschreven geven zeven van de dertien lijnmanagers aan de toegevoegde waarde in te zien van het vernieuwde personeelsbeleid. Deze lijnmanagers geven aan dat de HR-verantwoordelijkheid hen helpt om algemene doelstellingen te realiseren. Het valt echter op dat dit met name geldt voor twee onderdelen van het vernieuwde personeelsbeleid: de lijnmanagers spreken zich uitdrukkelijk uit over de toegevoegde waarde van de verantwoordelijkheid over werving en selectie en het strategisch personeelsplan. Ze spreken zich minder nadrukkelijk uit over de gesprekscyclus en de personeelsschouw. Over het strategisch personeelsplan zegt een lijnmanager:

"Ja we hebben er een opgesteld. Ja, zeker want dat helpt mij uhm om een beeld neer te zetten van wat ik nou eigenlijk nodig heb. En ik kan bijvoorbeeld bij individuele afwegingen over verlengingen of inzetten van mensen, dit toetsen tegen het groter beeld van wat ik nodig heb." (Lijnmanager 4)

Alle lijnmanagers zien de toegevoegde waarde in wanneer het specifiek gaat over werving en selectie:

"Ja dit is zeker goed om te doen. Anders schiet je jezelf in je voet. Dan zit je volgend jaar of dan zit ik na de zomer met mensen waarvan ik denk: mm, ik heb een probleem." (Lijnmanager 10)

De zes andere lijnmanagers vinden dat de HR-verantwoordelijkheid niet op alle vlakken toegevoegde waarde heeft en soms zelfs hun managementpositie verzwakt omdat ze vinden dat het ze dwingt minder aandacht te besteden aan het primaire proces. Uit de gesprekken met de lijnmanagers blijkt dat deze tweedeling voor een groot deel te maken heeft met het type directie waar de lijnmanager werkzaam is. Er zijn verschillende directies binnen BZ. Beleidsdirecties zijn gericht op het vormgeven van politiek beleid en stafdirecties zijn verantwoordelijk voor het realiseren van alle randvoorwaarden binnen de organisatie, zoals HRM, bedrijfsvoering en een facilitaire dienst. Opvallend is dat van de zes lijnmanagers die minder toegevoegde waarde zien in het vernieuwde personeelsbeleid, er vijf afkomstig zijn van een beleidsdirectie. Deze vijf lijnmanagers geven aan het inhoudelijke aspect van hun functie heel belangrijk te vinden en zien niet dat de HR-verantwoordelijkheden hun positie als manager versterkt:

"Ik denk dat als jij een voetballer bent, je je niet moet bekommeren om de vraag of de schoonmaker of de ballenjongen goed functioneert. Dat moet je overlaten aan het bestuur van de club ofzo. Maar als jij aan het voetballen bent, moet je niet opeens het veld uitlopen omdat de schoonmaker een bezwaar maakt dat het kleedhok vies is, weet je. Dan krijg je een situatie waarin je eigenlijk de specialiteit van de manager verzwakt in een divers pakket van allerlei dingen die gedaan moeten worden." (Lijnmanager 5)

Samenvattend vinden alle lijnmanagers dat de verantwoordelijkheid over werving en selectie een grote toegevoegde waarde heeft voor hun functie. Zeven lijnmanagers vinden dat het vernieuwde personeelsbeleid in het algemeen een toegevoegde waarde heeft voor hun afdeling. Zes van de lijnmanagers ervaren dit in mindere mate en enkelen vinden zelfs dat het leidt tot een verzwakking van hun managementpositie. De mate waarin het vernieuwde personeelsbeleid wordt gezien als toegevoegde waarde verschilt op basis van waar de lijnmanagers werkzaam zijn.

5.3.2 Interesse in het uitvoeren van HR-taken

Uit de gesprekken blijkt tevens een verschil tussen lijnmanagers uit beleidsdirecties en stafdirecties als het gaat om de mate waarin ze interesse hebben in het uitvoeren van de HR-taken en het leuk vinden zich hierin te verdiepen. Op twee lijnmanagers na, geven de lijnmanagers uit de beleidsdirecties aan, dat hun interesse in eerste instantie niet ligt bij HR-taken:

"Ja. Dat klopt en uhm dat vind ik ook op zich heel goed maar tegelijkertijd moet ik persoonlijk zeggen dat ik, hoe het in verleden werkte, ook prima vond. Nu heb je een terugtrekkende rol van de personeelsdienst, nou, daar ben ik nooit echt dol op geweest." (Lijnmanager 2)

Het verschil in interesse tussen de beleidsdirecties en stafdirecties op het gebied van HR wordt nog eens benadrukt door het feit dat vijf van de zeven gesproken lijnmanagers uit de stafdirecties expliciet aangeven het leuk te vinden om zich bezig te houden met de HR-taken. Vier lijnmanagers laten zelfs weten hier ook bewust voor gekozen te hebben toen ze solliciteerden op hun huidige functie:

"Als ik er voortdurend voor kies om de inhoud in te duiken en stukjes te gaan schrijven dan moet ik niet meer op deze stoel gaan zitten." (Lijnmanager 7)

Er waren maar twee lijnmanagers uit beleidsdirecties die aangaven het echt leuk te vinden zich met HR bezig te houden. Een opvallend gegeven is dat een van deze respondenten is aangesteld na de invoering van het vernieuwd personeelsbeleid en de tweede respondent bleek een achtergrond te hebben in HR:

"Nou ik heb een p-achtergrond dus ik vind dat hartstikke leuk om te doen. Ik ben zelf personeelsadviseur geweest voor ik hier kwam." (Lijnmanager 3)

Wat betreft de persoonlijke interesse in HRM blijkt dat lijnmanagers uit stafdirecties het over het algemeen leuker vinden om HR-taken uit te voeren en hier meer expliciet voor hebben gekozen dan lijnmanagers uit de beleidsdirecties.

5.3.3 Definitie van een managementfunctie

In de stafdirecties was het al voor de invoering van het vernieuwde personeelsbeleid vanzelfsprekendheid dat HR-verantwoordelijkheden bij een leidinggevende functie hoort. Uit de gesprekken met de lijnmanagers uit stafdirecties blijkt dan ook dat ze allen de taken zonder weerstand oppakken, omdat ze het logisch vinden dat dit bij hun functie hoort:

"Wat ik weet is dat ik eigenlijk drie rollen heb. 1 is je bent de strateeg dus je moet de grote lijnen uitzetten, 2. is je bent bezig met p-zaken en dan bedoel ik eigenlijk nog breder dan p-zaken, eigenlijk gewoon het laten draaien van het team, faciliteren, het coachen, de gesprekscyclus, het werven, alles, alles wat echt met het vak management te maken heeft en de derde is pas bijspringen." (Lijnmanager 6)

Deze visie staat enigszins haaks op de visie van lijnmanagers bij beleidsdirecties. Vier van de zes lijnmanagers bij stafdirecties ervaart in meer of mindere mate dat de uitbreiding van HR-taken niet direct bij hun functie past. Opvallend is met name dat de lijnmanagers bij beleidsdirecties zichzelf vaker als ambtenaar bestempelen of diplomaat, in plaats van lijnmanager of manager. Ze houden dan ook de definitie aan van ambtenaar of diplomaat wanneer ze beschrijven wat volgens hen een leidinggevende functie bij BZ inhoudt:

"Ja er is een soort van visie op wat een diplomaat of een internationaal georiënteerde ambtenaar is en dat is eigenlijk in alle rangen en standen tot en met de DG uhm de superbeleidsmedewerker zijn." (Lijnmanager 6)

Uit de gesprekken blijkt dat lijnmanagers het idee hebben dat managers niet of nauwelijks geselecteerd worden voor een leidinggevende positie op basis van hun affiniteit met HR- en managementtaken. Een medewerker binnen BZ kan alleen promotie maken door op een leidinggevende (management-)positie terecht te komen. Dit betekent dus ook dat een inhoudelijk sterke beleidsmedewerker alleen diplomaat kan worden als hij of zij ook een leidinggevende (management-)functie heeft vervuld. Hierdoor vindt promotie regelmatig plaats op basis van inhoudelijke kennis in plaats van managementvaardigheden of interesse in de managementkant van de functie:

"Dat zijn eigenlijk geen managers, maar bij BZ moet je door de managementrangen omhoog om hoge rangen te kunnen krijgen. Vaak vind ik dat een goede beleidsmedewerker een slechte manager wordt. Dus je bent een hele goede beleidsmedewerker kwijt en je krijgt er een hele slechte manager voor terug." (Lijnmanager 11)

Logischerwijs zitten er dus een aantal medewerkers op een leidinggevende positie van wie de oorspronkelijke interesse ligt bij beleid en inhoud. Sommige lijnmanagers geven dan ook aan dat ze graag zouden willen dat er BZ-breed meer duidelijkheid komt over de taakomschrijving. Een verschil van mening onder lijnmanagers over wat er bij een managementfunctie hoort, blijkt invloed te hebben op de bereidheid om zich in te zetten voor HR-taken. Vier van de zes lijnmanagers bij beleidsdirecties ziet zichzelf meer als ambtenaar op een leidinggevende positie dan als echte manager, terwijl het voor alle lijnmanagers bij stafdirecties vanzelfsprekend is dat HR-verantwoordelijkheid tot hun functie wordt gerekend.

Een groot deel van de lijnmanagers ziet in dat de uitvoering van de HR-taken toegevoegde waarde kan hebben voor het realiseren van organisatiedoelstellingen. Echter, de interesse ligt met name bij de beleidsdirecties in eerste instantie niet bij HR-taken en er is verschil in opvatting of HR-taken onderdeel zijn van de managementfunctie. Het lijkt er daarom op dat niet iedere gesproken lijnmanager altijd even bereid is om ervoor te zorgen dat het HR-beleid wordt geïmplementeerd zoals beoogd.

5.4 De bekwaamheid van de lijnmanager

In deze paragraaf komt naar voren in hoeverre de lijnmanagers zich bekwaam genoeg ervaren om het vernieuwde personeelsbeleid te implementeren. Ook de factoren die zij hierop van invloed achten worden gepresenteerd.

5.4.1 Kennis van de HR-taken

Tien van de dertien lijnmanagers geven aan dat ze niet het idee hebben dat hun bekwaamheid in HRM hun belemmert om de nieuwe HR-verantwoordelijkheden in de praktijk te brengen. Dit is een opvallende uitkomst. Slechts twee lijnmanagers hebben ervaring met HR-praktijken door hun achtergrond waardoor het grootste deel van de lijnmanagers taken uit moet voeren die ze nog nooit eerder hebben uitgevoerd. Toch geeft iedere lijnmanager aan wel is een taak niet direct te kunnen uitvoeren omdat ze niet de benodigde kennis voor handen hebben:

"Nou er is nu resultaatgericht werken en dat betekent in de functioneringsgesprekken dat je resultaten goed moet formuleren. Nou ik weet niet of je dat wel is geprobeerd hebt maar dat is heel lastig, resultaten goed formuleren." (Lijnmanager 9)

Opvallend is dat de lijnmanagers het ontbreken van kennis niet per definitie zien als een belemmering om de HR-taken op een goede manier uit te voeren. Wanneer gevraagd wordt aan de lijnmanagers wat ze doen op het moment dat ze ervaren te weinig kennis te hebben, blijkt dat zes lijnmanagers zich naar hun HR-partner richten voor vragen. Opvallend echter is dat de overige zeven lijnmanagers dit niet of in veel mindere mate doen. Zij putten uit andere bronnen voor kennis zoals hun collega's, hun ervaring maar ook hun gezond verstand en het internet:

"Naja bijvoorbeeld bij die hele strategische personeelsplanning, we doen alles maar gewoon met gezond verstand weet je." (Lijnmanager 6)

"Weet je ..ik google even P-schouw en je vindt ontzettend veel. Wij zijn verre van trendsetters, wij zijn enorme trendvolgers. Dus de dingen waarvan wij hier zeggen, wow revolutionary, die zijn van 10 jaar geleden elders. Dus ik heb onwijs veel gevonden over die P-schouw op internet." (Lijnmanager 12)

5.4.2 Training

HDPO heeft in het kader van het vernieuwde personeelsbeleid diverse voorbereidende workshops gehouden onder lijnmanagers en biedt ook doorlopend verschillende trainingen aan (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2017). Echter uit de gesprekken met de lijnmanagers blijkt dat er weinig gebruik is gemaakt van de aangeboden trainingen en lijken sommige lijnmanagers zelfs niet te weten dat de mogelijkheid geboden wordt om trainingen te volgen. Er zijn trainingen die de lijnmanagers kunnen volgen maar deze zijn niet verplicht gesteld. Geen enkele lijnmanager die gesproken is in dit interview heeft deelgenomen aan een aanvullende HR-en/of managementtraining en slechts drie lijnmanagers geven aan het leuk te vinden of nuttig te vinden als ze een training zouden volgen:

"Bied een cursus aan. En een opfriscursus ook. Gewoon 1 keer per jaar. Ik moet het nu buiten de deur zoeken. Ik heb me nu opgegeven voor een cursus HR-essentials." (Lijnmanager 7).

Binnen BZ doet elke medewerker een leiderschapstraject ter voorbereiding op een leidinggevende functie. Hierin worden de algemene managementaspecten die bij een leidinggevende functie horen besproken en toegelicht. Deze training wordt slechts door drie lijnmanagers genoemd in het kader van het vernieuwde personeelsbeleid. Aanvullend vertelt een lijnmanager die sinds een aantal maanden een leidinggevende functie bekleedt, dat er in dit traject nog te weinig aandacht is voor de HR-verantwoordelijkheid die bij de functie hoort:

"Nou ik was wel verrast dat wij in het management traject, in het management klasje, zo weinig beleidsinhoudelijke, en dan bedoel ik P-beleidsinhoudelijke tools, maar ook het beleid zelf, de visie, de strategie en wat betekent dat dan voor een leidinggevende en daar discussies over hebben en wat kan je nog gebruiken en dan gaat het echt tot het gebruiken van een dashboard, dus echt P-direct." (Lijnmanager 8)

Samenvattend: trainingen worden aangeboden door HDPO maar er wordt niet actief aan deelgenomen door lijnmanagers in het kader van het vernieuwde personeelsbeleid. Bij sommigen is niet bekend dat deze trainingen worden aangeboden en slechts drie lijnmanagers geven aan het nut in te zien van een training op het gebied van HRM. Drie lijnmanagers geven aan dat er in het leiderschapstraject weinig aandacht is voor HRM en de rest van de lijnmanagers noemt het leiderschapstraject niet in het kader van trainingen.

5.4.3 Leiderschapsvaardigheden

Zes lijnmanagers geven aan dat ze wel vinden dat het belangrijk is dat er meer aandacht komt voor leiderschapsvaardigheden ondanks de training die de lijnmanagers krijgen in het

leiderschapstraject. Onder leiderschapsvaardigheden verstaan deze lijnmanagers het objectief beoordelen van het functioneren van medewerkers, het degelijk opbouwen van personeelsdossiers en het ontslaan van medewerkers op het moment dat zij niet goed functioneren. Deze groep lijnmanagers ervaart dat op dit moment deze leiderschapsvaardigheden niet altijd consequent worden ingezet en zien dat dit consequenties heeft voor de effectiviteit van het vernieuwde personeelsbeleid:

"Uhm dat wil dus ook zeggen dat ja het systeem nu nog perverse werkingen heeft, ik bedoel dat betekent gewoon dat je inderdaad misschien mensen die echt heel goed zijn overslaat of mensen die echt heel slecht zijn promoveert." (Lijnmanager 4)

Opvallend is dat deze lijnmanagers de beperkte inzet van leiderschapsvaardigheden niet zo zeer wijten aan een tekort aan kennis of training, maar denken dat de organisatiecontext een beperkende factor is. Deze lijnmanagers noemen dat er een cultuur heerst waarin mensen het lastig vinden elkaar de waarheid te vertellen en medewerkers over het algemeen sterk gericht zijn op hun eigen loopbaan. Er is bij deze groep met name wantrouwen in de leiderschapsvaardigheden van collega's:

"Ik vind het niet anders dan een vanzelfsprekendheid dat ik heel fair alle kandidaten een kans moet geven en dat ik daar niet uit moet gaan van vriendjespolitiek maar zo zit ik in elkaar. Maar we hebben honderden leidinggevenden rondlopen in deze organisatie, dus ik weet niet of die allemaal zo integer zijn want ja, we hebben natuurlijk nog wel een beetje de cultuur van we helpen elkaar want we komen elkaar misschien over 4/5 jaar weer tegen."
(Lijnmanager 9)

Samenvattend zijn de lijnmanagers over het algemeen van mening dat hun eigen bekwaamheid een goede HR-implementatie niet in de weg zit. Dit neemt niet weg dat alle lijnmanagers ervaren niet altijd kennis te hebben van alle aspecten van het vernieuwde personeelsbeleid. Opvallend hierbij is dat zes lijnmanagers zich op een dergelijk moment naar hun HR-partner richten en dat de meerderheid zich beroept op andere bronnen zoals internet, collega's, ervaring of het logisch verstand. Iedere lijnmanager heeft bij het aantreden in de leidinggevende functie een leiderschapstraject gevolgd die aangeboden wordt door HDPO. Daarnaast biedt HDPO specifieke HR-trainingen aan om HR-competenties en vaardigheden te updaten maar hier wordt door geen enkele lijnmanager gebruik van gemaakt en dit wordt door slechts drie lijnmanagers genoemd. Daarnaast wordt er een gebrek aan leiderschapsvaardigheden gesignaleerd door zes lijnmanagers als het gaat om eerlijke beoordeling en het aanspreken van medewerkers. Deze groep geeft aan dat niet zo zeer kennis of training hierbij een rol speelt maar dat de cultuur binnen BZ hierbij bepalend is.

5.5 De discretionaire ruimte van de lijnmanager

In deze paragraaf wordt gepresenteerd in hoeverre de lijnmanagers voldoende discretionaire ruimte ervaren om de HR-verantwoordelijkheden op een goede manier uit te voeren. Ook wordt weergegeven welke factoren zij hierop van invloed achten.

5.5.1 Ondersteuning vanuit HDPO

Samenwerking met HR-partner

Iedere directie is gekoppeld aan één of meerdere HR-partner(s) die de lijnmanagers ondersteunen. Over het algemeen zijn de lijnmanagers tevreden met de één op één ondersteuning die ze krijgen vanuit HDPO. Acht van de dertien lijnmanagers heeft op regelmatige basis contact met HDPO en ervaart dit als ondersteunend aan de HR-werkzaamheden die ze moeten doen:

"Ja, dat is wel echt op dagelijkse basis. Met name voor advies. (naam HR-partner) is onze HR-partner en uhm nou daar heb ik een hele goeie band mee en ook wat betreft de ondersteuning van (naam HR-medewerker) als het om werving en selectie gaat en uhm naja op alle dossiers. Dus uhm dat moet ik zeggen dat is heel plezierig, dat is heel prettig, ze is heel behulpzaam en heel uhm, adviserend en een sparringpartner." (Lijnmanager 5)

Opvallend is dat dit niet voor iedere lijnmanager geldt. Uit de gesprekken blijkt dat er verschillen zijn in de manier waarop de samenwerking wordt vormgegeven. Vijf lijnmanagers geven aan weinig tot geen contact te hebben met de HR-partner. De meest genoemde redenen die deze respondenten geven voor het minimale contact zijn geen behoefte aan ondersteuning of geen toegevoegde waarde zien in het advies van de HR-partner:

"Ik heb niet op regelmatige basis contact met de HR-partners, op dit moment zeker niet. En waarom is dat? Nee op dit moment is me nog niet iets uhm, ben ik nog niet ergens tegenaan gelopen van oh daar moet ik toch is met HDPO over in contact treden." (Lijnmanager 9)

De mate van ondersteuning die benodigd wordt geacht verschilt sterk per lijnmanager. Alle lijnmanagers geven aan de hoeveelheid contact die zij hebben met de HR-partner prettig te vinden, omdat dit is afgestemd op hun behoefte. Wil de lijnmanager weinig contact, dan is er weinig contact en vraagt de lijnmanager de mening van een HR-partner of aanwezigheid bij een sollicitatiegesprek, dan gebeurt dat in veel gevallen ook:

"Wat we doen is, we willen het (selectiegesprek) sowieso altijd met de HR partner erbij, want hij kan dat gewoon vanuit de organisatie meedenken en ook heel objectief naar kandidaten kijken. En hij stelt ook allerlei vragen over competenties enzo dus dat is heel goed. En wij kunnen vanuit de directie meer vragen stellen over kennis, achtergrond, belangstelling van degene die solliciteert." (Lijnmanager 5)

Samenvattend: Over het algemeen ervaren lijnmanagers de samenwerking met de HR-partner als ondersteunend. Er wordt op dit moment gewerkt volgens het principe van vraag en aanbod: de lijnmanager geeft aan wat hij van de HR-partner nodig heeft en deze levert.

De nieuwe rol van HDPO

Ondanks dat de meeste lijnmanagers tevreden zijn over de één op één samenwerking met de HR-partner, hebben tien lijnmanagers wel opmerkingen over de nieuwe rol die HDPO inneemt. Vijf lijnmanagers vinden dat HDPO te snel haar handen van de HR-taken heeft afgetrokken en zijn bang dat de lijnmanagers hier nog niet klaar voor zijn en dit voor ongewenste gevolgen zou kunnen zorgen:

"Ik heb heel veel vrijheid om te bepalen wie ik zelf wil. En uhm nu zou ik daar nooit mijn broertje op aannemen ofzo of een neefje of zoiets maar het kán wel, en dan gebruik ik nu een extreem voorbeeld. En dat gaat door alle lagen heen en het hoogste niveau daar is het risico natuurlijk nog veel.. is het volgens mij het hoogste." (Lijnmanager 5)

Deze lijnmanagers zouden daarom ook graag zien dat HDPO nog meer inhoudelijke checks uitvoert op hetgeen er uitgevoerd wordt. Ze zijn bang dat niet iedere lijnmanager de personeelstaken effectief en op de beoogde manier uitvoert:

"Ik denk vooral omdat het zo belangrijk is die scores, dat ze in verhouding moeten staan met wat er in het functioneringsgesprek staat. Dat ze daar echt op moeten checken en dat is wel heel veel werk maar ja dat uhm hoort er nou eenmaal bij denk ik en dat kan trouwens ook iemand ander gewoon doen, je leest al snel genoeg als het heel lovend is en je doet vervolgens een +- dan denk je al dat klopt niet." (Lijnmanager 8)

Zes lijnmanagers hebben ook vooral een mening over de HR-expertise van HDPO. Er is soms twijfel over de kwaliteit van de bijdrage die de HR-partner kan leveren op het moment dat de lijnmanager advies nodig heeft. Er wordt aangegeven dat er nog een grote professionaliseringsslag mogelijk is voor HDPO. Deze groep lijnmanagers ondervindt hinder van de tegenstrijdige communicatie vanuit HDPO:

"Ja, ook omdat HDPO zelf, omdat ze zelf ook nog zo enorm zoekende zijn, communiceren ze voortdurend weer andere dingen en dan weer tegenstrijdige dingen en zo." (Lijnmanager 8)

Binnen HDPO is er slechts één HR-partner met een achtergrond in HR. Eén van de gesproken lijnmanagers is gekoppeld aan deze HR-partner en ervaart een positief verschil ten opzichte van de andere HR-partners met wie hij te maken heeft gehad:

"En nu heb ik een collega die van buiten komt en een echte HR-professional is. En dat merk je echt wel in verschil. Omdat ze van buiten komt en dus a-typisch is, laat ik hem zo formuleren, in positieve zin van het woord en ze gaat dus niet mee met allemaal vooroordelen of contextinformatie waar ik net over had." (Lijnmanager 4)

Samenvattend: De lijnmanagers zijn over het algemeen tevreden met de begeleiding die zij krijgen van hun HR-partner. Acht lijnmanagers geven aan ook echt op regelmatige basis contact te hebben met hun HR-partner, de overige vijf geven aan geen behoefte te hebben aan contact of geen toegevoegde waarde te zien van het contact. Tien van de dertien lijnmanagers hebben nog wel twijfels over de nieuwe rol van HDPO. Vijf lijnmanagers vinden dat HDPO te snel haar handen van de HR-verantwoordelijkheid heeft afgetrokken en denken dat de lijnmanagers

binnen de organisatie hier nog niet klaar voor waren. Er zijn daarnaast zes lijnmanagers die graag zouden willen dat HDPO meer HR-expertise zou hebben.

5.5.2 Tijd

Ongeveer tien van de dertien lijnmanagers zegt te ervaren dat tijd soms een belemmering kan zijn om de nieuwe HR-taken op een goede manier uit te voeren. De HR-taken vragen om een tijdsinvestering en een deel van de lijnmanagers ervaart het als lastig om dit te integreren in hun dagelijkse werkzaamheden. Uit de verschillende manieren waarop er met het tijdgebrek om wordt gegaan, blijkt dat het met name een kwestie is van waar prioriteit aan wordt gegeven. Zo vinden vijf van de lijnmanagers het uitvoeren van de HR-taken dusdanig belangrijk dat ze hebben besloten langere werkweken te maken:

"Ja moet dus gewoon. Ja dat betekent dan gewoon extra uren draaien haha. Gewoon echt overwerken. Dat is best heftig." (Lijnmanager 7)

Echter vijf van de zes lijnmanagers die werkzaam zijn bij beleidsdirecties geven aan dat door tijdsgebrek de HR-taken naar de achtergrond verdwijnen. Zij ervaren zich gedwongen prioriteit te geven aan andere taken dan de HR-taken, vooral door de invloed die de politiek heeft op de manier van werken:

"De minister bepaalt 's ochtends gewoon dat er een andere prioriteit is en dan laat ik alles vallen en dan gaan we dat doen." (Lijnmanager 2)

De politieke dimensie blijkt een belangrijke stempel te drukken op hoe de lijnmanagers in beleidsdirecties hun tijd verdelen. Het is voor een groot deel van deze lijnmanagers bijna vanzelfsprekend dat een verzoek van de minister altijd voorrang krijgt op andere werkzaamheden:

"Ik kan niet tegen de minister zeggen als hij een stuk wil: nou nee, dat wordt morgen want ik moet nog een loopbaangesprek met een medewerker voeren." (Lijnmanager 5)

Binnen één beleidsdirectie is er een nieuwe functie gecreëerd om de nieuwe HR-taken uit te voeren. Binnen de directie werd vastgesteld dat de werkdruk te hoog was en zij zagen zich genoodzaakt om een extra functie te creëren. Opvallend genoeg is de lijnmanager op deze functie de enige lijnmanager bij een beleidsdirectie die geen tijdstekort ervaart. De lijnmanager in deze functie draagt de volledige verantwoordelijkheid voor het personeel binnen de afdeling en richt zich verder niet op de inhoud:

"Er is een nieuwe functie gecreëerd bij de directie. Het is een hele drukke directie, dus het MT was enorm druk met allerlei inhoudelijke dossiers en daar was eigenlijk onvoldoende tijd om aandacht te geven het nieuwe personeelsbeleid dat er aan zat te komen." (Lijnmanager 3)

De politiek-bestuurlijke dimensie is bij de stafdirecties niet of in veel mindere mate aanwezig. De consequentie hiervan is dat de lijnmanagers veel minder last hebben van ad hoc werken en meer ruimte hebben om specifieke tijd in te plannen voor de uitvoering van HRM:

"Bedrijfsvoering heeft dus een duidelijke klant die de 'checks and balances' in de gaten houdt en bij beleid: wie is dat? En dat is meestal de minister en die gaat alle kanten op, dus alles beweegt alle kanten op." (Lijnmanager 10)

Daarnaast blijkt de span of control een belangrijke rol te spelen voor de mate waarin tijd als belemmering wordt ervaren. De grootte van de verschillende directies varieert en daarmee ook de tijd die nodig is om de HR-taken voor iedere medewerker goed uit te voeren. De lijnmanagers van kleine directies zijn veel minder tijd kwijt aan de individuele begeleiding van medewerkers dan de lijnmanagers van grotere directies:

"Maar er zit natuurlijk ook verschil tussen mensen die uhm misschien dertig man p-verantwoordelijkheid hebben en daar dus veel meer tijd in besteden wat dan misschien overkomt alsof dat teveel is. Dat heb ik niet, ik heb een veel kleinere club en ik heb 7 man die met name buiten zitten en die spreek ik een keer als ze hier zijn, dan drinken we koffie en dan uhm hebben we het erover hoe het gaat en uhm dan ja." (Lijnmanager 12)

De meeste lijnmanagers ervaren dat zij tijd te kort komen om zich goed in te kunnen zetten voor de implementatie van hun nieuwe HR-taken. Dit heeft voor een groot deel te maken met waar prioriteit aan wordt gegeven binnen de directie. Deze conflicterende prioriteiten lijken sterker te spelen bij de beleidsdirecties dan bij de stafdirecties. Een verklaring hiervoor is dat lijnmanagers bij stafdirecties ook voor de beleidsverandering meer tijd vrijmaakten voor HR-taken dan de lijnmanagers in beleidsdirecties omdat ze minder te maken hebben met politieke druk. Daarnaast blijkt de 'span of control' een rol te spelen. De lijnmanagers met een grotere afdeling ervaren dat ze veel tijd nodig hebben om hun HR-taken goed uit te voeren.

5.5.3 Sturing vanuit het hoger management

Lijnmanagers geven in de gesprekken aan dat ze hun werkzaamheden deels afstemmen aan de hand van de sturing en beoordeling die ze vanuit het hoger management krijgen. Er zijn lijnmanagers die vanuit het hoger management sterk gemotiveerd worden om de HR-taken uit te voeren maar er zijn ook lijnmanagers die op basis van het hoger management besluiten om geen prioriteit te leggen bij het vernieuwde HR-beleid. Ook hierbij komt het verschil terug tussen lijnmanagers in beleidsdirecties en de lijnmanagers die werkzaam zijn bij stafdirecties. Vijf van de zes lijnmanagers werkzaam bij beleidsdirecties geven aan dat er sterk gestuurd wordt op inhoudelijke taken. Automatisch komt hierdoor de prioriteit voor HR-taken lager te liggen:

"In dit huis wordt je afgerekend op mooie memo's voor de minister en niet op een mooi strategisch personeelsplan. Dat zien mensen toch als een soort van.., het is een 'must do', dus hebben we dat klaar? Ok vinkje pfff. Nu op naar dingen die echt belangrijk zijn." (Lijnmanager 2)

Opvallend is dat de lijnmanager bij een beleidsdirectie die als enige expliciet prioriteit bij de nieuwe HR-taken had gelegd, is teruggefloten door zijn leidinggevende. De respondent kreeg in een functioneringsgesprek een waarschuwing omdat hij teveel tijd zou besteden aan HR-taken. Hoe groot de invloed van een dergelijke sturing vanuit de top is op het handelen van de lijnmanager bleek uit het volgende citaat:

"Heb je al een idee wat je met dit signaal gaat doen?" (Onderzoeker)
"Ja ik ga het minder doen. Ik ga minder P-beleid doen." (Lijnmanager 6)

De twee lijnmanagers die zowel werkzaam zijn geweest bij een beleidsdirectie als bij een stafdirectie herkennen dit verschil in sturing vanuit het hoger management. Zij denken dat deze sturing op inhoud voor een deel bepaald wordt door de politieke dimensie die explicieter aanwezig is bij de beleidsdirecties. Bij stafdirecties is dit politiek-bestuurlijke sturing veel minder bepalend voor de alledaagse werkzaamheden. Het is hierdoor makkelijker prioriteit te leggen bij het managementaspect:

"Ik zit natuurlijk in de uitvoering, ik heb makkelijk praten, bedrijfsvoering moet allemaal draaien hier en dan heb je het echt over leiderschap of management maar ik heb in deze functie veel minder te maken met het politieke proces en daarmee is het nog wel behoorlijk druk hier maar je kunt het wel zelf organiseren, je wordt minder geleefd door de politiek." (Lijnmanager 10)

Opvallend is dat er bij stafdirecties zelfs expliciet gestuurd wordt op de uitvoering van het vernieuwde personeelsbeleid. Met als gevolg dat alle lijnmanagers bij de stafdirecties zich ook genoodzaakt voelen de HR-taken goed uit te voeren:

"Vanuit onze directie wordt er wel heel serieus aandacht aan besteed en wordt van mij als leidinggevende ook wel verwacht dat ik daar serieus mee omga. Uhm, het is niet een dreigement maar er is wel heel duidelijk aangegeven dat als ik op dit punt tekort ga schieten in de toekomst, dan ga ik dat ook merken in mijn functioneringsgesprekken." (Lijnmanager 9)

Het valt op dat de lijnmanagers zich laten leiden door de koers van hun leidinggevende en daar hun gedrag op aanpassen. Wanneer het hoger management belang hecht aan de personeelstaken, zal ook de lijnmanager prioriteit geven aan de uitvoering van het vernieuwde personeelsbeleid. Hier worden zij immers ook weer op beoordeeld en dit is van invloed op hun bereidheid om de taken uit te voeren. Het blijkt dat bij de beleidsdirecties duidelijk minder support is voor het uitvoeren van de personeelstaken vanuit het hoger management dan bij de stafdirecties.

5.5.4 Beleid en procedures

<u>Formats en verslaglegging</u>

De lijnmanagers is ook gevraagd in hoeverre zij het beleid en de procedures rondom het vernieuwde personeelsbeleid als ondersteunend ervaren bij de uitvoering van hun HR-taken. Zes van de dertien lijnmanagers zien voordeel in het vaststellen van regels rondom werving en selectie, functioneringsgesprekken en strategische personeelsplanning omdat het hen dwingt systematisch te werk te gaan:

"Dus toen was het nog niet zo strak ingeregeld zoals het nu gelukkig wel is, nu hebben we gewoon ieder jaar gewoon een vaste datum met elkaar geprikt, jongens in die maand gaan we gewoon functioneringsgesprekken voeren met iedereen die op dat moment binnen je afdeling is en dat helpt ook wel." (Lijnmanager 9)

Vier lijnmanagers in de beleidsdirecties vinden dat er teveel waarde wordt gehecht aan documentatie en verslaglegging. Zij zijn hier naar hun mening teveel tijd aan kwijt en dit draagt naar hun idee niet bij aan een effectieve implementatie:

"Nou ik denk, mijn persoonlijke mening zou zijn, dat, ja dat is vloeken in de kerk natuurlijk maar dat er uiteindelijk denk ik, teveel waarde wordt gehecht aan alle procedures, formaliteiten, documenten, het uitschrijven, dat een paar keer per jaar doen, dan weer een vlootschouw, weer iedereen naast mekaar leggen enzo. Daaraan. Dus dat we denken dat als we dat allemaal maar goed doen, dan hebben we het personeelsbeleid op orde maar dat vind ik een beetje de Sovjet-Unie benadering. Dus als we maar een goed vijfjarenplan hebben dan komt die graanproductie er wel, nou niet dus." (Lijnmanager 4)

<u>Ruimte voor eigen interpretatie van het beleid</u>

Met betrekking tot het beleid en de procedures geven zeven van de dertien lijnmanagers aan dat er een gebrek is aan overeenstemming over gestandaardiseerde formats en de consequentie van sommige maatregelen. Dit belemmert de lijnmanagers bij de uitvoering van bepaalde HR-taken. Zij zouden graag meer duidelijkheid hebben over de invulling van met name de beoordelingssystematiek:

"Ook als je het hebt over labelen moet je heel goed weten wat die labeling, wat voor definities daar aan vast zitten en 1. is daar nog heel weinig ervaring of uhm, wel veel discussie over maar nog weinig uitkomsten, als we het hebben over plussen minnen, wat betekent een plus min voor mij en wat betekent het voor jou." (Lijnmanager 12)

Ondanks dat de zeven lijnmanagers niet expliciet noemen dat ze zich laten tegenhouden door deze onduidelijkheid over het geven van een beoordeling, noemen vier lijnmanagers dat ze in toenemende mate ervaren dat er spanning op de werkvloer ontstaat. Ze vinden dit lastig en hebben daardoor soms twijfels over hoe ze een medewerker gaan beoordelen. Daarnaast zorgt de onduidelijkheid ervoor dat er in het informele circuit verhalen de ronde gaan over de beoordeling. Dit zorgt voor extra druk op de lijnmanager:

"Dus uhm bij de personeelsdienst zeggen ze het is geen garantie dat je bevorderd wordt. Nee maar dat is wel zo, hoor ik nu al in de gangen, als je een 3 krijgt ben je gewoon niet meer bevorderbaar, dan zit je vast! En ik weet het ook niet." (Lijnmanager 9)

Hieruit blijkt dat er binnen de organisatie nog onduidelijkheid bestaat over de precieze inhoud en consequenties van het vernieuwde beleid, met als gevolg dat er eigen interpretaties ontstaan die niet altijd stroken met hoe het beleid beoogd is. Dit heeft invloed op het handelen van de lijnmanagers.

Samenvattend: Al met al ervaren de lijnmanagers dat het beleid en de procedures bijdragen aan de systematische uitvoering van de HR-taken. Echter er is wel kritiek op de manier waarop ze beoordeeld worden op het invullen van formats en het maken van verslagen. Daarnaast zijn de procedures en de consequenties van beoordelingen nog niet altijd duidelijk voor de lijnmanagers. Hierdoor is het af en toe lastig te bepalen wat er van hen wordt verwacht en zijn er verkeerde interpretaties van het beleid, niet alleen bij lijnmanagers maar ook bij medewerkers.

De mate van discretionaire ruimte die lijnmanagers ervaren wordt bepaald door de ondersteuning vanuit HDPO, de ervaren capaciteit, sturing vanuit het hoger management en het beleid en de procedures rondom het vernieuwde personeelsbeleid.

Over het algemeen zijn de lijnmanagers tevreden over de ondersteuning die ze ontvangen vanuit HDPO. Deze samenwerking is op dit moment gebaseerd op de wensen van de lijnmanagers. In de toekomst wil HDPO graag meer strategisch en adviserend te werk gaan en het is de vraag in hoeverre dit het werk van de lijnmanagers zal beïnvloeden. Zij signaleren nu al af en toe het risico van een te teruggetrokken rol van HDPO. De meeste lijnmanagers ervaren tijdtekort maar dit wordt met name bepaald door waar ze prioriteit aan geven. Deze conflicterende prioriteiten spelen sterker bij de beleidsdirecties en komt door de tijd die de politiek opeist. Als laatste zijn niet alle procedures en formats duidelijk voor de lijnmanagers of vinden ze dat er teveel waarde aan wordt gehecht. Een eenduidige overeenstemming wat betreft de beoordeling zou daarom gewenst zijn.

6. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt naar aanleiding van de resultaten het antwoord op de hoofd- en deelvragen gerapporteerd. Opvallende bevindingen worden in de discussie geanalyseerd aan de hand van de theorie, het conceptuele model en gebruikte methoden en technieken. Aansluitend worden op basis van de discussiepunten aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek en worden er praktische aanbevelingen geformuleerd voor BZ.

BZ signaleerde in februari 2016 dat nog niet iedere lijnmanager de HR-taken, die voortkomen uit een vernieuwd personeelsbeleid, op dezelfde manier oppakt en uitvoert. Uit de literatuur blijkt dat in toenemende mate HR-verantwoordelijkheden over worden gedragen naar het lijnmanagement (Holt Larsen & Brewster, 2003), maar dat de implementatie van HR-beleid door lijnmanagers niet altijd overeenkomt met het beleid zoals het is opgesteld door het HR-management (Knies, 2012; Wright & Nishii, 2007). Om te onderzoeken welke voorwaarden lijnmanagers nodig achten om het vernieuwde personeelsbeleid goed te implementeren, is gebruik gemaakt van het AMO-model. Dit model is een veel gebruikt theoretisch raamwerk om de voorwaarden voor de prestaties van medewerkers te categoriseren, maar is nog weinig toegepast op leidinggevenden in het kader van HR-implementatie (Knies, 2012). In dit onderzoek is conform het AMO-model verondersteld dat de lijnmanagers bij BZ de nieuwe HR-taken, die voortkomen uit het vernieuwde personeelsbeleid, goed zullen implementeren op het moment dat ze bereid zijn, bekwaam zijn en een voldoende mate van discretionaire ruimte ervaren. De ervaring van lijnmanagers staat hierbij centraal. Daarnaast wordt verondersteld dat de context een belangrijke factor is bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Er is daarom gekozen voor kwalitatief onderzoek en er is nadrukkelijk aandacht gegeven aan de specifieke context van de organisatie (zie hoofdstuk 4). De specifieke kenmerken van de context bij BZ worden meegenomen bij het beantwoorden van de deel- en hoofdvragen.

6.1 Conclusies

Om de hoofdvraag van deze thesis te beantwoorden, worden aan de hand van de geformuleerde deelvragen de resultaten kort samengevat.

6.1.1 Wat is er bekend over de rol van leidinggevenden bij de implementatie van HR-beleid?

Steeds vaker worden leidinggevenden verantwoordelijk gesteld voor de implementatie van HR-beleid. Dit staat bekend onder het concept devolutie. De motieven hiervoor zijn veelal efficiëntie, sturing op resultaat, mogelijkheid tot een meer strategische positie voor de HR-afdeling en een effectievere implementatie. Echter er zijn ook aanwijzingen dat deze beoogde resultaten niet altijd behaald worden omdat leidinggevenden belemmeringen ervaren bij de implementatie van HR-beleid. Dit kan grote consequenties hebben voor de effectiviteit van HR-beleid. De implementatie door leidinggevenden is bepalend voor de houding en het gedrag van medewerkers en daarmee van invloed op de organisatie performance. Uit de theorie blijkt tevens dat er verschillen kunnen bestaan tussen leidinggevenden onderling en dat het beoogde beleid niet altijd overeenkomt met hoe het wordt geïmplementeerd.

6.1.2 Welke factoren zijn van invloed op de implementatie van HR-beleid door leidinggevenden?

Meerdere onderzoeken laten zien dat leidinggevenden belemmeringen kunnen ervaren maar er is nog geen systematisch inzicht in de factoren die HR-implementatie beïnvloeden. Ondanks dat het AMO-model een veelgebruikt conceptueel model is om prestaties van werknemers te verklaren, is het nog weinig toegepast op leidinggevenden. Uit onderzoek van Knies (2012) blijkt dat het AMO-model een relevant model is om de factoren die van invloed zijn op implementatie door leidinggevenden, te categoriseren. Wanneer leidinggevenden bereid en bekwaam zijn en voldoende discretionaire ruimte ervaren, zullen zij HR-beleid beter implementeren. Daarnaast blijkt uit de theorie dat specifieke kenmerken van de context van een publieke organisatie, van invloed kunnen zijn op het handelen van de leidinggevende wanneer HR-beleid wordt geïmplementeerd.

6.1.3 Op welke wijze brengen de lijnmanagers het vernieuwde personeelsbeleid in de praktijk en in hoeverre komt dit overeen met hoe HDPO het heeft beoogd?

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat nog niet alle HR-taken door alle lijnmanagers in dezelfde mate worden uitgevoerd zoals deze zijn beoogd in het plan van aanpak en zijn toegelicht door de HR-partners. Er zijn verschillende redenen om dit aan te nemen.

Uit de interviews blijkt dat de lijnmanagers de uitvoering van de HR-taken zeer verschillend ervaren. Dit verschil lijkt met name te bestaan tussen lijnmanagers die werkzaam zijn bij een beleidsdirectie en lijnmanagers die werkzaam zijn bij een stafdirectie. Er is allereerst een verschil in de mate van vanzelfsprekendheid waarmee de taken worden uitgevoerd. De vernieuwing wordt namelijk niet door iedere lijnmanager als een even grote verandering gezien. Daarnaast geven alle lijnmanagers aan dat de verandering niet zonder slag of stoot verloopt. Alle lijnmanagers hebben factoren genoemd die nog niet aanwezig zijn maar wel behulpzaam zouden zijn bij de uitvoering van HR taken. Deze factoren komen uitgebreid aan bod in de volgende drie deelvragen.
Tenslotte kan geconcludeerd worden dat er taken zijn die nog helemaal niet of slechts door enkelen worden uitgevoerd. Een deel van de lijnmanagers is sceptisch over de verandering of wat meer afwachtend, waar een ander deel zeer enthousiast is en proactief met de HR-taken aan de slag gaat. Slechts twee lijnmanagers zijn gestart met een strategisch personeelsplan en geen enkele lijnmanager heeft de personeelsschouw al gedaan, terwijl dit wel van ze werd verwacht op basis van het beoogde beleid. Werving en selectie en de gesprekscyclus wordt op dit moment wel door alle respondenten opgepakt en de uitvoering van deze taken is voor een groot deel van de lijnmanagers al vanzelfsprekend geworden.

6.1.4 In welke mate zijn de lijnmanagers bereid om de nieuwe HR-taken uit te voeren en welke factoren zijn hier op van invloed?

Er blijkt een groot verschil te zijn in de mate waarin lijnmanagers bereid zijn de nieuwe HR-taken uit te voeren. Dit verschil lijkt deels verklaard te kunnen worden door de directie waar de lijnmanagers werkzaam zijn. Lijnmanagers werkzaam bij beleidsdirecties zijn over het algemeen minder bereid om de HR-taken uit te voeren dan lijnmanagers werkzaam bij stafdirecties. Uit de resultaten blijkt dat ook andere factoren van invloed zijn op de bereidheid van de lijnmanagers en een verklaring kunnen geven voor het onderlinge verschil.

Allereerst blijkt dat de persoonlijke interesse van de lijnmanagers in HR-taken een grote rol speelt in de keuze van lijnmanagers om zich in te zetten voor de uitvoering van de HR-taken. Slechts twee lijnmanagers bij beleidsdirecties geven aan het leuk te vinden om zich in de HR-taken te verdiepen. Een groot deel van deze lijnmanagers is bij BZ gestart in het diplomatenklasje en geeft aan meer geïnteresseerd te zijn in de inhoud van beleid en politieke vraagstukken. Alle lijnmanagers bij stafdirecties daarentegen, geven aan wel geïnteresseerd te zijn in HRM en vier lijnmanagers hebben zelfs bewust voor een leidinggevende functie gekozen vanwege het management en HR-aspect.
Daarnaast blijkt de mate waarin de toepassing van HRM als toegevoegde waarde wordt gezien voor de managementpositie, een belangrijke rol te spelen in de afweging om de HR-taken uit te voeren. Lijnmanagers bij beleidsdirecties ervaren in meerdere mate dat de HR-taken hen belemmert bij de uitvoering van het primaire proces. Lijnmanagers bij stafdirecties ervaren de verandering meer als een toename aan tools waarmee ze hun managementpositie kunnen verstevigen.
Tenslotte hebben de lijnmanagers verschillende opvattingen over de taken die bij een managementfunctie horen en dit heeft invloed op de mate van verantwoordelijkheid die ze voelen om de HR-taken uit te voeren. Alle lijnmanagers van stafdirecties vinden dat de HR-taken bij hun leidinggevende functie horen. Vier van de zes lijnmanagers uit beleidsdirecties daarentegen, geven aan zichzelf in eerste instantie te zien als diplomaat of ambtenaar, en niet als manager.

6.1.5 In welke mate ervaren de lijnmanagers dat ze bekwaam zijn om de nieuwe HR-taken uit te voeren en welke factoren zijn hier op van invloed?

Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat alle lijnmanagers denken bekwaam genoeg te zijn om de nieuwe HR-taken uit te voeren. De lijnmanagers dragen verschillende factoren aan die deze aanname ondersteunen.
De lijnmanagers ervaren zich bekwaam genoeg om de nieuwe HR-taken uit te voeren, en tegelijkertijd geven ze aan niet altijd voldoende kennis en vaardigheden te hebben om specifieke aspecten van het vernieuwde personeelsbeleid in de praktijk te brengen. Een verklaring voor het feit dat dit niet als belemmering wordt gezien is dat de lijnmanagers allen aangeven er zelf voor te zorgen dat ze alsnog de informatie krijgen die ze nodig hebben. Opvallend is dat de manier waarop deze informatie gehaald wordt, sterk verschilt tussen de lijnmanagers. Iets minder dan de helft van de lijnmanagers richt zich tot zijn HR-partner om eventuele vragen te stellen, maar meer dan de helft van de lijnmanagers doet een beroep op het internet, ervaring, collega's of het logisch verstand.
Daarnaast geven slechts twee lijnmanagers aan behoefte te hebben aan het volgen van een training op het gebied van HRM. Er worden door HDPO diverse trainingen aangeboden maar het blijkt dus dat hier door de lijnmanagers nauwelijks gebruik van wordt gemaakt.
Opvallend is dat er bij alle lijnmanagers wel zorgen waren over het niveau van leiderschapsvaardigheden van de lijnmanagers binnen BZ. Er wordt gevreesd dat weinig lijnmanagers hun medewerkers eerlijk zullen beoordelen, mensen elkaar niet aanspreken op ongewenst gedrag en er verkeerde motieven zijn voor promotie of ontslag. Volgens enkele lijnmanagers kan dit een negatief effect hebben op de uitwerking van het vernieuwde personeelsbeleid.

De uitkomst met betrekking tot de ervaren bekwaamheid is opvallend gezien het feit dat de lijnmanagers nog geen ervaring of specifieke kennis hadden met betrekking tot de uitvoering van HR-taken. Dit punt zal in de discussie nader bediscussieerd worden.

6.1.6 In welke mate ervaren de lijnmanagers voldoende discretionaire ruimte om de nieuwe HR-taken uit te voeren en welke factoren zijn hier op van invloed?

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat er tussen lijnmanagers een verschil is in de mate waarin ze voldoende discretionaire ruimte ervaren om de HR-taken goed uit te voeren. De mate van ervaren discretionaire ruimte blijkt bepaald te worden door de ondersteuning vanuit HDPO, de ondersteuning vanuit het hoger management, de ervaren capaciteit en de helderheid van beleid en procedures. Met name de ondersteuning vanuit het hoger management en de ervaren capaciteit blijken een verklaring te geven voor de verschillen waarin de mate van discretionaire ruimte als belemmerend of ondersteunend wordt ervaren.
Alle lijnmanagers laten de mate waarin ze zich inzetten voor de implementatie van het HR-beleid sterk afhangen van de koers en sturing van het hoger management. De lijnmanagers worden immers door hun leidinggevenden beoordeeld. Afhankelijk van het belang dat het hoger management hecht aan een goede implementatie van het vernieuwde personeelsbeleid, wordt de sturing ofwel belemmerend ofwel bevorderend ervaren voor de implementatie. Uit het onderzoek blijkt dat bij de beleidsdirecties er vanuit het hoger management minder gestuurd wordt op het uitvoeren van de personeelstaken dan bij de stafdirecties, dit komt vanwege de politiek-bestuurlijke dimensie van de beleidsdirecties. Aandacht voor HR-taken wordt bij de stafdirecties juist vaker gestimuleerd vanuit het hoger management. Dit heeft als gevolg dat de lijnmanagers bij beleidsdirecties in mindere mate voldoende discretionaire ruimte voelen om de HR-taken uit te voeren.
Daarnaast blijkt dat er een verschil is in de mate waarin de lijnmanagers ervaren voldoende tijd te hebben om de HR-taken goed uit te voeren. Dit verschil kan worden verklaard door de mate waarin er door lijnmanagers bewust tijd vrij wordt gemaakt voor de HR-taken. Lijnmanagers bij beleidsdirecties spreken in meerdere mate over conflicterende prioriteiten en de politieke druk die hun dwingt om tijd te besteden aan andere taken dan de HR-taken. De meeste lijnmanagers bij stafdirecties ervaren deze conflicterende prioriteiten niet. Het feit dat deze lijnmanagers ook al voor de verandering bewust tijd vrij maakten voor HR-taken, kan hier een verklaring voor bieden. Een andere verklaring voor de ervaren capaciteit kan liggen in de span of control van de lijnmanagers. Lijnmanagers die verantwoordelijkheid dragen voor een grote afdeling ervaren meer tijdtekort voor de HR-taken dan lijnmanagers van een kleine afdeling (minder dan tien medewerkers).
Alle lijnmanagers ervaren de directe samenwerking met de HR-partner als ondersteunend aan de implementatie van het HR-beleid. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de mate en hoeveelheid van contact met de HR-partner sterk wordt afgestemd op de behoefte van de lijnmanagers en de lijnmanagers in het algemeen aangeven een goede verstandshouding te hebben met hun HR-partner. Opvallend genoeg is er wel twijfel over de rol van HDPO als afdeling. Enkele lijnmanagers geven aan dat ze vinden dat HDPO te snel haar handen heeft afgetrokken van de HR-verantwoordelijkheid en enkele lijnmanagers vinden dat de informatie die afkomstig is vanuit HDPO, onduidelijk is. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat HDPO als afdeling zelf ook een transitie doormaakt en bezig is haar nieuwe rol vorm te geven.
Ten slotte geeft de helft van de lijnmanagers aan dat de nieuwe procedures en formats die voortkomend uit het beleid hen helpen om structureel met de HR-taken bezig te zijn. Meer dan

de helft van de lijnmanagers geeft wel aan dat er soms onduidelijkheid is over de consequenties van beoordelingen en potentiescores die ze geven aan hun medewerkers. Dit zorgt voor onzekerheid bij zowel de lijnmanagers als bij medewerkers.

6.1.7 Antwoord op de hoofdvraag

Met het beantwoorden van de deelvragen kan er een antwoord worden geformuleerd op de centrale vraag in dit onderzoek;

Hoe ervaren lijnmanagers bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken de uitvoering van hun nieuwe HR-taken en in hoeverre vinden zij dat de benodigde voorwaarden aanwezig zijn om het vernieuwde personeelsbeleid te implementeren zoals is beoogd?

De ervaringen van lijnmanagers met de implementatie van het vernieuwde personeelsbeleid zijn verschillend. Op een enkele uitzondering na is geconstateerd dat lijnmanagers die werkzaam zijn bij beleidsdirecties, andere ervaringen hebben dan lijnmanagers die werkzaam zijn bij stafdirecties. Lijnmanagers bij beleidsdirecties ervaren de uitvoering van de HR-taken als minder vanzelfsprekend en zijn vaker sceptisch of nemen een afwachtende houding aan. Lijnmanagers bij stafdirecties ervaren de nieuwe HR-taken als vanzelfsprekend en zien de nieuwe HR-verantwoordelijkheden meer als een positieve ontwikkeling dan lijnmanagers bij beleidsdirecties. Alle lijnmanagers ervaren dat het ze nog niet lukt alle HR-taken uit te voeren zoals is beoogd door HDPO. Het gaat hierbij in de meeste gevallen om het opstellen van het strategisch personeelsplan en het uitvoeren van de personeelsschouw.
Ook de mate waarin lijnmanagers ervaren dat de benodigde voorwaarden aanwezig zijn om het vernieuwde personeelsbeleid te implementeren zoals is beoogd, is verschillend. Alle lijnmanagers ervaren zich bekwaam genoeg om de HR-taken uit te voeren, ondanks een gebrek aan ervaring en opleiding. Met name de bereidheid van lijnmanagers om de HR-taken uit te voeren en de ervaren discretionaire ruimte, beïnvloeden de lijnmanagers in de wijze waarop zij de HR-taken uitvoeren. Op een enkele uitzondering na zijn lijnmanagers die werkzaam zijn bij een stafdirectie, meer bereid om de HR-taken uit te voeren en ervaren zij meer discretionaire ruimte om de HR-taken uit te voeren, dan lijnmanagers bij beleidsdirecties. Lijnmanagers werkzaam bij beleidsdirecties zijn over het algemeen minder geïnteresseerd in HRM, zien minder vaker de toegevoegde waarde in van HRM voor hun leidinggevende functie, voelen zich minder gesteund door het hoger management om de HR-taken uit te voeren en maken minder tijd vrij voor de HR-taken, dan lijnmanagers bij stafdirecties.

Uit deze conclusie blijkt dat de ervaringen van lijnmanagers met het vernieuwde personeelsbeleid divers zijn en dat niet alle voorwaarden aanwezig zijn om de HR-taken goed uit te voeren. Gezien de verschillen die er zijn tussen lijnmanagers uit beleidsdirecties en stafdirecties en de mogelijke consequenties die dit kan hebben voor de effectiviteit van het HR-beleid, roept de conclusie veel vragen op. Wat is nu precies het belang van de context en welke implicaties heeft dit voor HR-implementatie in het algemeen? In hoeverre hebben de factoren die van invloed zijn op de HR-implementatie, consequenties voor de effectieve doorwerking van het HR-beleid? Is het altijd wenselijk dat een beleidsmedewerker een leidinggevende functie bekleedt? Welke rol heeft het hoger management bij HR-implementatie naast het ontwerpen van beleid? In de discussie wordt uitgebreid ingegaan op deze vragen. Daarnaast wordt in de discussie de conclusie tegen het licht gehouden van het onderzoeksdesign, de theorie en het

conceptueel model. Ook komen de beperkingen van het onderzoek aan bod en worden aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek en voor BZ.

6.2 Discussie

De conclusies van dit onderzoek zijn in meerdere opzichten interessant. Een overkoepelend discussiepunt is het meervoudige belang van de context van BZ. Deze context is mede bepalend geweest voor de keuze voor het onderzoeksdesign en is van invloed geweest op het verloop van het onderzoeksproces. Daarnaast geeft de context aanleiding tot een kritische reflectie op de theorie en het conceptueel model. Tevens ligt een verandering in de context aan de basis van het vernieuwde personeelsbeleid, is de context bepalend voor het organisatiesysteem en de inrichting van de organisatie en blijkt de context invloed te hebben op keuzes en gedragingen van medewerkers. Al deze aspecten worden toegelicht in dit hoofdstuk.

6.2.1 Reflectie op het onderzoek

Allereerst staat het onderzoeksdesign van dit onderzoek ter discussie en worden mogelijke beperkingen van het onderzoek in kaart gebracht.

Er is in dit onderzoek bewust gekozen voor een case study omdat het een vraagstuk betreft in een specifieke organisatiecontext. Een case study biedt in dit geval de mogelijkheid om het vraagstuk gedetailleerd te beschrijven en hierbij ook aanvullende informatie, met betrekking tot de context, mee te nemen in het onderzoek. Dit type onderzoek was daarom een zeer geschikte keus voor het in kaart brengen van de ervaringen van lijnmanagers bij de implementatie van HRM.
Een case study levert echter ook beperkingen op voor het onderzoek. Zo zijn de data verzameld bij een beperkte groep respondenten van dertien lijnmanagers uit tien directies en vier HR-partners. Er zijn ongeveer 1500 mensen werkzaam op het departement van BZ in Den Haag, waardoor deze selectie geen representatieve weergave is van de organisatie. Op basis van dit onderzoek kunnen daarom geen algemene uitspraken gedaan worden over de ervaringen en percepties van lijnmanagers binnen de organisatie en kunnen de resultaten niet gegeneraliseerd worden naar andere organisaties in verband met het belang van de context. Echter door lijnmanagers uit zoveel mogelijk verschillende directies te spreken is er wel voor gezorgd het beeld zo divers mogelijk te maken. Hierdoor konden eventuele verschillen tussen directies en de invloed van de context op de directies zichtbaar worden gemaakt.
Zoals al genoemd, is de onderzoeker in het geval van een case study voor een groot deel afhankelijk van de contactpersonen binnen de organisatie. De onderzoeker heeft eerst gesproken met HR-partners en in deze gesprekken zijn HR-partners gevraagd om contactgegevens van lijnmanagers binnen BZ door te geven. Doordat de lijnmanagers via de HR-partners zijn geselecteerd, bestaat de mogelijkheid dat de HR-partners de contactgegevens van lijnmanagers hebben doorgegeven waarvan ze zelf meer informatie wilden hebben. Het feit dat de HR-partners zeer open waren over het verloop van het proces en zelf nieuwsgierig waren naar de ervaringen van lijnmanagers, maakt dit risico iets minder aannemelijk. Het is echter niet uit te sluiten dat de HR-partners bewuste keuzes hebben gemaakt in de selectie van de lijnmanagers, zeker omdat zij alle lijnmanagers goed kennen en hier nauw contact mee onderhouden.
Tenslotte kan de objectiviteit van de resultaten van het onderzoek ter discussie gesteld worden. In kwalitatief onderzoek is het niet mogelijk volledig objectief te werk te gaan omdat de onderzoeker het middel is om de data te vergaren (Boeije, 2012). Data zijn altijd onderhevig aan de interpretatie van de onderzoeker en de aanwezigheid van de onderzoeker tijdens interviews

kan invloed hebben op het gedrag van de respondent. Door middel van verschillende maatregelen, is dit risico zoveel mogelijk vermeden. Gedurende het proces heeft de onderzoeker zich alleen bezig gehouden met het vergaren van data en is er niet deelgenomen aan enige andere activiteiten binnen de organisatiecontext. Daarnaast is bij het verwerken van de data geprobeerd om zo dicht mogelijk bij de bewoordingen van de lijnmanagers te blijven. Het risico op sociaal wenselijke antwoorden is zoveel mogelijk vermeden door voorafgaand aan het onderzoek uitdrukkelijk te vermelden dat alle gegevens anoniem worden verwerkt. Daarnaast kregen de respondenten de mogelijkheid om na afloop aan te geven of zij een uitspraak wilden terugnemen. Ook is door de onderzoeker benadrukt dat het een afstudeeronderzoek betrof voor de Universiteit Utrecht, met als doel om daarmee zoveel mogelijk het onafhankelijkheid van het onderzoek te benadrukken.
Ondanks de beperkingen van de case study biedt de case study de meest veelzijdige weergave van de HR-implementatie door lijnmanagers bij BZ.

6.2.2 Reflectie op de theorie en het conceptueel model

De uitkomsten van het onderzoek geven aanleiding om nog eens kritisch te reflecteren op de gebruikte theorie en het conceptueel model dat is gebruikt in dit onderzoek.

Op basis van het model van Wright & Nishii (2007) werd verondersteld dat er verschillen kunnen bestaan in de wijze waarop leidinggevenden HR-beleid in de praktijk brengen en werd er tevens verondersteld dat dit niet overeen hoeft te komen met hoe het beleid is beoogd. Op basis van de ervaringen van de lijnmanagers bij BZ blijkt inderdaad dat de implementatie door deze lijnmanagers op dit moment nog niet is zoals het door het HR- en topmanagement is beoogd. Daarnaast blijken er verschillen te bestaan in de wijze waarop lijnmanagers de HR-taken in de praktijk brengen. Dit is ondersteunend aan de implicaties die volgen uit het model van Wright & Nishii (2007).
Hoewel er nog weinig toepassing is geweest van het AMO-model op leidinggevenden bij de implementatie van HRM, werd op basis van het onderzoek van Knies (2012) verondersteld dat bereidheid, bekwaamheid en mate van discretionaire ruimte een effect hebben op de HR-implementatie door leidinggevenden. Het AMO-model is gebruikt om de factoren te identificeren die van invloed zijn op de HR-implementatie. Ook uit dit onderzoek blijkt dat het AMO-model een relevant framework is om factoren die van invloed zijn op HR-implementatie door lijnmanagers te categoriseren. Met name de bereidheid van lijnmanagers en de ervaren discretionaire ruimte bleken in dit onderzoek een verklaring te geven in de verschillende manieren van HR-implementatie door het lijnmanagement. Bekwaamheid blijkt in mindere mate van invloed op verschillen in de toepassing van HR-maatregelen tussen lijnmanagers. Daarnaast is uit dit onderzoek gebleken dat de sturing vanuit het hoger management van invloed is op de bereidheid van de lijnmanagers. Dit ondersteunt de uitkomst van het onderzoek van Knies (2012), dat discretionaire ruimte indirect van invloed is op HR-implementatie, door de invloed die het heeft op de bereidheid van lijnmanagers.
De identificatie van de verschillende factoren die van invloed zijn op de HR-implementatie, laat zien dat de context van grote invloed is op deze factoren. Doordat in dit onderzoek de uitkomsten van de studie van Vandenabeele e.a. (2013) zijn meegenomen, is er expliciete aandacht geweest voor de context die mogelijk invloed heeft op het handelen van lijnmanagers. Specifieke kenmerken van de context van BZ, hebben impact op de mate waarin lijnmanagers bereid zijn, zich bekwaam ervaren en voldoende discretionaire ruimte ervaren. Onder andere de

overplaatsingsronde, hiërarchie, sturing vanuit het hoger management en de politiek-bestuurlijke dimensie blijken van invloed te zijn op het handelen van lijnmanagers. Hier wordt nog uitgebreid op gereflecteerd in 6.2.3. Dit roept de vraag op of het AMO-model niet in ieder onderzoek standaard verrijkt zou moeten worden met contextfactoren. Dit kan aanvullende verklaringen bieden voor de totstandkoming van bereidheid, bekwaamheid en discretionaire ruimte en daarmee waardevolle informatie opleveren in het onderzoek naar HR-implementatie door leidinggevenden.

6.2.3 Reflectie op de belangrijkste resultaten en de conclusie

Zoals in 6.1.5 is beschreven, roepen de resultaten en conclusies van dit onderzoek diverse vragen op. In deze deelparagraaf worden deze vragen ter discussie gesteld.

Het is op zijn minst opmerkelijk dat lijnmanagers die voor het eerst verantwoordelijk worden gesteld voor de uitvoering van HR-taken, zich volledig bekwaam ervaren om deze taken goed uit te voeren. Zij hebben geen tot weinig ervaring met HRM , hebben veelal geen HR-specifieke training gevolgd en zij geven aan niet altijd de kennis te hebben om bepaalde taken goed uit te voeren. De ontbrekende informatie wordt door de lijnmanagers op verschillende manieren vergaard en er is geen eenduidige informatievoorziening. Dit maakt het aannemelijk dat de ervaren bekwaamheid van de lijnmanager wellicht niet overeenkomt met de daadwerkelijke bekwaamheid. In deze thesis heeft de onderzoeksvraag zich gericht op de perceptie van de lijnmanagers, waardoor inzicht is verkregen in de ervaring van de lijnmanagers. De ervaring van de lijnmanagers geeft echter niet weer in welke mate de implementatie ook daadwerkelijk effectief is en het gewenste effect oplevert binnen de organisatie. Het model van Wright & Nishii (2007), maar ook de uitkomsten van het onderzoek van Knies (2012), wijzen uit dat de perceptie en het gedrag van medewerkers niet overeen hoeft te komen met hoe lijnmanagers het beleid implementeren. Dit terwijl de perceptie en het gedrag uiteindelijk leidend zijn voor individuele *performance* en uiteindelijk voor organisatie *performance.* Wanneer er inzicht is in de ervaring van medewerkers met de bekwaamheid van hun lijnmanager, kunnen er uitspraken worden gedaan over de daadwerkelijke bekwaamheid van de lijnmanager en kan bepaald worden in welke mate dit de HR-implementatie beïnvloedt. Deze aanbeveling voor vervolgonderzoek zal verder worden toegelicht in 6.3.3.

Het vernieuwde personeelsbeleid dwingt lijnmanagers binnen BZ om HR-taken uit te voeren en hun leiderschapsvaardigheden uit te breiden. Uit de resultaten blijkt dat lijnmanagers die werkzaam zijn bij een beleidsdirectie hier niet altijd toe bereid zijn en ook minder discretionaire ruimte ervaren om zich in te zetten voor de uitvoering van de HR-taken. De inhoud is leidend en veel lijnmanagers interesseren zich persoonlijk meer voor het beleid en de (politieke) inhoud. Deze focus op inhoud wordt gevoed door de politieke dimensie van de directie waar deze lijnmanagers werkzaam zijn en de gerichte sturing vanuit het hoger management op inhoud in plaats van HRM. Al met al is er enige weerstand tegen de uitvoering van de HR-taken. Het is daarom interessant om de vraag te stellen of het wel gewenst is dat dergelijke beleidsmedewerkers een leidinggevende functie vervullen. Het gaat hier veelal om lijnmanagers die afkomstig zijn uit het diplomatenklasje en intern als professional en niet als manager zijn opgeleid. Toch belanden zij als professional op een leidinggevende functie vanwege het feit dat deze loopbaan stap de enige mogelijkheid is om door te groeien naar een hogere functie.

De vraag naar leiderschapsvaardigheden van professionals binnen BZ is vergelijkbaar met de situatie van *medical managers*, zoals onderzocht in een studie door Noordegraaf, Schneider, van Rensen & Boselie (2015). In deze studie wordt geconstateerd dat leiderschapsvaardigheden vaak slecht ontwikkeld zijn bij deze professionals en dat er ook vaak weerstand is tegen het organisatie aspect. In veel gevallen wordt het organisatie aspect geassocieerd met controle, kosten en efficiëntie, wat lijnrecht tegenover de professionele waarden en cultuur van het medische vak staat. In plaats van dit te zien als twee verschillende werelden wordt er voor gepleit om cultuur in te zetten als middel om deze twee werelden te integreren. Door middel van trainingen waarin organisatievraagstukken uit de dagelijkse praktijk worden voorgelegd aan de *medical managers,* en waarbij expliciet rekening gehouden wordt met de tradities, stijlen en gebruiken van de *medical managers,* lijkt het mogelijk om het leiderschap te integreren in de dagelijkse werkprocessen. Dit roept de vraag op of dezelfde principes zouden kunnen gelden voor de lijnmanagers bij BZ en wellicht zijn dergelijke trainingen een mogelijke oplossing voor het leiderschapsvraagstuk bij BZ.

Tenslotte is het opvallend dat er grote verschillen bestaan in de manier waarop er door het hoger (top-)management gestuurd wordt op de uitvoering van de HR-taken. Dit heeft invloed op de bereidheid van lijnmanagers om de HR-taken prioriteit te geven.
Het SG-/DG-beraad is medeverantwoordelijk voor het ontwerp van het vernieuwde personeelsbeleid. Dit impliceert dat er binnen de hogere managementlagen draagkracht is voor de uitvoering van het beleid. Echter uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat er door het hoger management zeer verschillend wordt gestuurd op de uitvoering van HR-taken. Lijnmanagers werkzaam bij beleidsdirecties worden veel meer gestuurd op inhoud, het leveren van dossiers en het voorzien in de wensen van de minister. Deze lijnmanagers geven aan dat deze politiek-bestuurlijke dimensie er mede voor zorgt dat HRM een lagere prioriteit krijgt. Het is een vaststaand gegeven dat deze directies te maken hebben met politieke druk en dat dit invloed heeft op de dagelijkse werkzaamheden. Echter dit betekent ook dat het hoger management nog veel autonomie heeft om zelf te besluiten in welke mate er wordt gestuurd op de uitvoering van HR-taken. Gezien de resultaten die zojuist zijn besproken, is het de vraag of het hoger management het vernieuwde beleid wel voldoende uitdraagt en als voorbeeldfunctie fungeert. Het is de vraag of het niet gewenst is om meer eenheid uit te stralen binnen de gehele organisatie, vanwege het gegeven dat lijnmanagers sterk beïnvloed worden door het hoger management. En het is de vraag of er wel echt voldoende draagvlak is binnen het hoger management en of er wel voldoende belang gehecht wordt aan een goede uitvoering van de HR-taken door lijnmanagers.

6.3 Aanbevelingen

6.3.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn diverse factoren naar voren gekomen die van invloed zijn op de HR-implementatie door lijnmanagers. Binnen dit onderzoek zijn interviews uitgevoerd met dertien lijnmanagers die werkzaam zijn bij BZ en met vier HR-partners. Het ging voorbij aan het doel van deze studie om alle lijnmanagers te betrekken in het onderzoek. Vervolgonderzoek kan ingezet worden om de factoren die naar voren zijn gekomen in dit onderzoek, te toetsen onder de gehele populatie van lijnmanagers binnen BZ. Ook kan een dergelijk onderzoek ingezet worden om te toetsen of dezelfde factoren van invloed zijn op HR-implementatie bij soortgelijke organisaties. Diverse publieke organisaties hebben te maken met dezelfde veranderingen in de interne en externe context en dit vraagt ook van deze organisaties om een groter aanpassingsvermogen op het gebied van personeel. Daarnaast blijft de trend doorzetten om HR-verantwoordelijkheden te verschuiven naar lijnmanagement (Guest, 2011). Door de factoren die van invloed blijken op de bereidheid, bekwaamheid en discretionaire ruimte van de lijnmanagers op deze manier kwantitatief te toetsen, ontstaat een representatief beeld van de HR-implementatie van lijnmanagers binnen de gehele organisatie. Daarnaast draagt kwantitatieve toetsing in andere organisaties bij aan de generaliseerbaarheid van resultaten.
Eerder in de discussie is al verwezen naar het onderzoek van Noordegraaf e.a. (2015) waarin de dualiteit in de functie van de *medical manager* centraal werd gesteld. Op basis van het onderzoek in deze thesis blijkt dat de integratie van leiderschap en een professie ook bij lijnmanagers bij BZ niet vanzelfsprekend is. Het kan daarom interessant zijn om nader te onderzoeken in welke mate deze dualiteit aanwezig is en hoe dit vorm krijgt bij de huidige lijnmanagers bij BZ. Vervolgens is het op basis van de uitkomsten van dit eventuele vervolgonderzoek, interessant om te onderzoeken in welke mate culturele interventies een rol kunnen spelen bij het integreren van leiderschap en professionaliteit (Noordegraaf e.a., 2015). Dit zou een aanknopingspunt kunnen bieden voor een mogelijke oplossing.
Tenslotte kan het zinvol zijn in een vervolgonderzoek aandacht te besteden aan het effect van de implementatie van lijnmanagers. Immers de houding en het gedrag van medewerkers zijn uiteindelijk bepalend voor de performance van de organisatie (Knies, 2012). Het is daarom zeer waardevol om ook dit deel van de HR-performance keten te onderzoeken. In 6.2.3 is bediscussieerd in hoeverre de lijnmanagers bij BZ ook daadwerkelijk bekwaam zijn de HR-taken goed uit te voeren. Door middel van empirische toetsing van de percepties van medewerkers, kan de daadwerkelijke effectiviteit van het door de lijnmanagers geïmplementeerde beleid onderzocht worden. Op deze manier kan worden vastgesteld of de implementatie van het HR-beleid door de lijnmanagers ook daadwerkelijk bijdraagt aan organisatie performance. Daarnaast draagt een dergelijk onderzoek bij aan de beantwoording van de vraag in welke mate het daadwerkelijk effectiever is om HR-verantwoordelijkheden over te dragen naar leidinggevenden, zoals in verschillende onderzoeken wordt beweerd (Guest & Bos-Nehles, 2012; Holt Larsen & Brewster, 2003; McGuire, Stoner & Mylona, 2008).

6.3.2 Aanbevelingen voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken

Uit de conclusie blijkt dat nog niet alle HR-taken door alle lijnmanagers in dezelfde mate worden uitgevoerd zoals deze zijn beoogd. Lijnmanagers ervaren dat niet in alle gevallen de voorwaarden aanwezig zijn om het vernieuwde personeelsbeleid goed te implementeren.

Daarnaast zijn in 6.2 enkele uitkomsten ter discussie gesteld die aanknopingspunten kunnen bieden voor de afdeling HDPO om in te spelen op de huidige situatie. Er worden in deze paragraaf op basis van de conclusie en discussie praktische aanbevelingen geformuleerd.

In 6.2 is beargumenteerd dat de ervaren bekwaamheid van de lijnmanagers wellicht niet iets zegt over de daadwerkelijke bekwaamheid. De bekwaamheid van de lijnmanagers is echter wel van invloed op de ervaring van medewerkers en daarmee uiteindelijk bepalend voor het succes van de implementatie. Het wordt daarom aanbevolen om binnen een breder medewerkerstevredenheidsonderzoek de ervaren kwaliteit van lijnmanagers in hun nieuwe rol in kaart te brengen.
Daarnaast wordt het aanbevolen een opfriscursus aan te bieden op het gebied van HR-trends en - ontwikkelingen en HR-vaardigheden structureel onder te brengen in het leiderschapstraject ten behoeve van de bekwaamheid van lijnmanagers.
Ook wordt geadviseerd bewust stil te staan bij het verschil in bereidheid tussen de lijnmanagers van stafdirecties en van beleidsdirecties. Door middel van intervisiebijeenkomsten, geleid door HDPO, kunnen lijnmanagers hun HR-werkzaamheden onderling evalueren en kunnen ervaringen worden uitgewisseld. Op deze manier kunnen effecten van de HR-taken zichtbaar worden gemaakt en kunnen lijnmanagers van elkaar leren, elkaar onderling inspireren en motiveren.
Daarnaast wordt aanbevolen om aandacht te schenken aan de rol van het hoger management bij het implementatieproces. Het vernieuwde personeelsbeleid is vastgesteld in het SG-/DG-beraad in samenwerking met HDPO. Er vanuit gaande dat het nieuwe beleid gedragen wordt door het topmanagement, is het opvallend dat niet bij iedere directie hetzelfde wordt gecommuniceerd naar de onderliggende managementlagen. Daarom wordt geadviseerd om ook voor de hogere managementlaag bijeenkomsten te organiseren om hen te laten reflecteren op hun voorbeeldfunctie en rol in het implementatieproces.

Voor de langere termijn wordt aanbevolen de functies binnen BZ te herzien. Een managementfunctie vervullen is op dit moment de enige manier om te groeien binnen de organisatie, ook al heeft de medewerker de ambitie door te groeien naar een hogere functie op de inhoud. Het is belangrijk om in gedachten te houden dat een sterke beleidsmedewerker niet per definitie een goede manager is. Daarom wordt aangeraden te overwegen in de toekomst een onderscheid te maken in een inhoudelijke (top)functie en een managementfunctie. Een duidelijk onderscheid in deze functies en een helder competentieprofiel zullen de kans vergroten dat werknemers hun talenten en ambities op de juiste manier inzetten.
HR-partners hebben de ambitie om een meer strategische rol in te nemen, maar op dit moment is deze rol nog niet altijd helder gedefinieerd en uitgewerkt. Het kan daarom raadzaam zijn te investeren in het aannemen van HR-professionals of extra scholing voor de HR-partners. Op dit moment zitten bijna alle HR-partners op hun functie vanuit de overplaatsingsronde. Dit betekent dat er op dit moment slechts één HR-partner is met een achtergrond in HRM. Geadviseerd wordt om HRM als een specialisme te benaderen om zo het vertrouwen in de afdeling te bevorderen en de lijnmanagers op een meer strategische manier te kunnen bijstaan.
Verder wordt BZ geadviseerd te overwegen in de (verre) toekomst het overplaatsingssysteem binnen de organisatie af te schaffen en expliciet ruimte te bieden aan externe werving en selectie. Het afschaffen van de overplaatsingsronde geeft lijnmanagers de mogelijkheid om zich goed te ontwikkelen in hun rol als lijnmanager (zonder een wisseling in functie tussen de drie en vijf jaar) en het geeft de mogelijkheid een duurzame, eerlijke en open relatie op te bouwen met

collega's. Dit komt ten goede aan de bekwaamheid van de lijnmanagers en draagt daarnaast bij aan een cultuur van vertrouwen. Daarnaast kan de externe werving en selectie bevorderen dat de juiste kwaliteiten aan de juiste functie gekoppeld worden; de vijver om uit te vissen wordt verbreed.

Slot

In dit onderzoek is duidelijk geworden dat de rol van lijnmanagers bij HR-implementatie meer aandacht verdient. De lijnmanager vervult een spilfunctie bij de vertaling van HRM naar de praktijk, maar uit dit onderzoek blijkt dat vele factoren van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van deze vertaling. Bij onderzoek naar HR-implementatie is specifieke aandacht vereist voor de invloed die de context heeft op het handelen van lijnmanagers. Want zoals een lijnmanager bij BZ zelf zei:

'De Britten zouden zeggen: "Pissing against the wind". Het systeem is zoveel waard als de context waarin je werkt. Een systeem lost het niet op. Er liggen veel meer dingen aan ten grondslag die randvoorwaardelijk zijn.'

7. Literatuur

Appelbaum, E. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Do high performance work systems pay off?. In *The transformation of work* (pp. 85-107). Emerald Group Publishing Limited.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. Journal of management, 32(6), 898-925.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human resource management journal, 15(3), 67-94.

Boselie, J. P. P. E. F. (2011). Human Resource Governance: Voorbij 'Managerialism'.

Bos-Nehles, A. C. (2010). *The line makes the difference: line managers as effective HRM partners*. University of Twente.

Bos-Nehles, A., Riemsdijk, M., & Looise, J. K. (2011). Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, *2011*(3), 32-45.

Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, *52*(6), 861-877.

Bos-Nehles, A., & Guest, D. (2015). Effectiviteit van de HRM-implementatie: een procesmodel in vier stappen. Tijdschrift voor HRM, (3), 1-19.

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. & Wright, P. (2007), 'Human resource management: scope, analysis, and significance', in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds), The Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford: Oxford University Press, 1-16.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.

Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. Human Resource Management, 54(4), 577-597.

Brewster, C., Gollan, P. J., & Wright, P. M. (2013). Guest editors' note: Human Resource Management and the line. *Human Resource Management*, *52*(6), 829-838.

Brewster, C., HoltLarsen, H., & Trompenaars, F. (1992). Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *International Journal of Human Resource Management*, *3*(3), 409-434.

Brewster, C., & Larsen, H. H. (2000). Responsibility in human resource management. In Human resource management in Northern Europe. Wiley-Blackwell.

Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1985). *Internal labor markets and manpower analysis*. ME Sharpe.

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.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, *21*(1), 3-13.

Guest, D. E., & Bos-Nehles, A. C. (2012). HRM and performance: The role of effective implementation.

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.

Holt Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee relations*, *25*(3), 228-244.

Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended'and 'implemented'HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(7), 1171-1189.

Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement* (Doctoral dissertation, Utrecht University).

Leisink, P. L., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(9), 1902-1917.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 217-271). Emerald Group Publishing Limited.

Mcguire, D., Stoner, L., & Mylona, S. (2008). The role of line managers as human resource agents in fostering organizational change in public services. *Journal of Change Management*, *8*(1), 73-84.

Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ). (2014). *Plan van aanpak vernieuwd personeelsbeleid.* Den Haag: BZ.

Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ). (2017). *Overzicht*. Geraadpleegd via https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-buitenlandse-zaken (23-04-2017).

Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29(suppl 1), 183-208.

Nehles, A. C., van Riemsdijk, M., Kok, I., & Looise, J. K. (2006). Implementing human resource management successfully: A first-line management challenge. *management revue*, 256-273.

Nishii, L. H., & Wright, P. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management. *The people make the place*, 225-248.

Noordegraaf, M., Schneider, M. M. E., Van Rensen, E. L. J., & Boselie, J. P. P. E. F. (2016). Cultural complementarity: reshaping professional and organizational logics in developing frontline medical leadership. Public Management Review, 18(8), 1111-1137.

Paauwe, J. (2004). HRM and performance: Achieving long-term viability. Oxford University Press on Demand.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. Journal of Management studies, 46(1), 129-142.

Paauwe, J., Wright, P. M., & Guest, D. E. (2013). HRM and performance: what do we know and where should we go?. *HRM & Performance*, 1-14.

Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management,*, *19*(2), 262-273.

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. (2009), People management and performance, New York: Routledge.

Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, *25*(3), 262-280.

Richards, L. (2014). Handling qualitative data: A practical guide. Sage.

Silverman, D. (2011). Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research.

Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. Public management review, 9(4), 545-556.

Vandenabeele, W. V., Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2013). *Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism* (pp. 37-54). P. Leisink, P. Boselie, M. Van Bottenburg, & D. M. Hosking (Eds.). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Vermeeren, B. (2014). *HRM implementation and performance in the public sector*. Doctoral diss., Erasmus University Rotterdam.

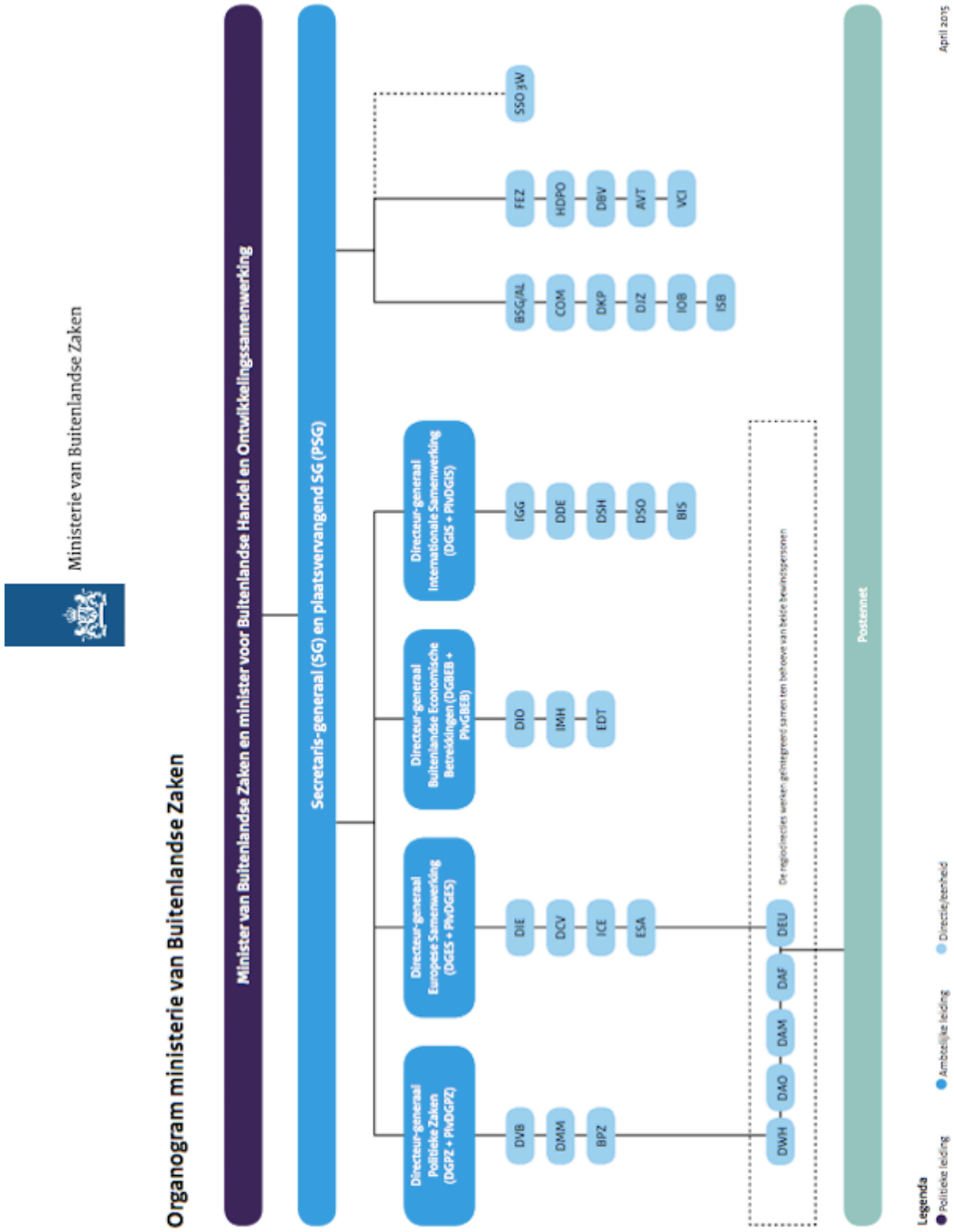
Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership?. *Employee Relations*, *25*(3), 245-261.

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.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.

Bijlage 1 – Organogram Ministerie van Buitenlandse Zaken

Ministerie van Buitenlandse Zaken (2017). Geraadpleegd via https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-buitenlandse-zaken/inhoud/organisatie/organogram (23-04-2017)



Bijlage 2 – Schematisch overzicht van respondenten

	Functie	Ambtelijke leiding	Eenheid	Staf- of beleidsdirectie
1	HR-partner	Secretaris-generaal (SG)	HDPO	Stafdirectie
2	HR-partner	Secretaris-generaal (SG)	HDPO	Stafdirectie
3	HR-partner	Secretaris-generaal (SG)	HDPO	Stafdirectie
4	HR-partner	Secretaris-generaal (SG)	HDPO	Stafdirectie
5	Lijnmanager	Directeur-generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen (DGBEB)	Directie Internationaal Ondernemen (DIO)	Beleidsdirectie
6	Lijnmanager	Directeur-generaal Politieke Zaken (DGPZ)	Directie Noord-Afrika en Midden-Oosten (DAM)	Beleidsdirectie
7	Lijnmanager	Directeur-generaal Europese Samenwerking (DGES)	Directie Consulaire Zaken en Visumbeleid (DCV)	Beleidsdirectie
8	Lijnmanager	Secretaris-generaal (SG)	Directie Communicatie (COM)	Stafdirectie
9	Lijnmanager	Directeur-generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen (DGBEB)	Directie Internationaal Ondernemen (DIO)	Beleidsdirectie
10	Lijnmanager	Secretaris-generaal (SG)	Shared Service Organisatie WereldWijd Werken (SSO 3W)	Stafdirectie
11	Lijnmanager	Secretaris-generaal (SG)	Directie Bedrijfsvoering (DBV)	Stafdirectie
12	Lijnmanager	Secretaris-generaal (SG)	Bureau Secretaris-Generaal (BSG)	Stafdirectie
13	Lijnmanager	Directeur-generaal Politieke Zaken (DGPZ)	Directie Sub-Sahara Afrika (DAF)	Beleidsdirectie
14	Lijnmanager	Secretaris-generaal (SG)	Shared Service Organisatie WereldWijd Werken (SSO 3W)	Stafdirectie
15	Lijnmanager	Directeur-generaal Europese Samenwerking (DGES)	Directie Consulaire Zaken en Visumbeleid (DCV)	Beleidsdirectie
16	Lijnmanager	Secretaris-generaal (SG)	Shared Service Organisatie WereldWijd Werken (SSO 3W)	Stafdirectie

Bijlage 3 – Uitnodigingen interviews

I. Uitnodiging lijnmanagers

Beste heer/mevrouw,

Mijn naam is Rosan Schotpoort en ik doe in het kader van de master Strategisch Human Resource Management op Universiteit Utrecht onderzoek naar het vernieuwde personeelsbeleid bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Ik onderzoek wat de ervaring van lijnmanagers binnen BZ is met de implementatie van het vernieuwde personeelsbeleid. Sinds september 2014 heeft u de HR-verantwoordelijkheid gekregen over de medewerkers binnen uw eigen directie en bent u volledig verantwoordelijk voor onder andere werving en selectie, het maken van een strategisch personeelsplan, loopbaanbegeleiding en functionerings- en beoordelingsgesprekken. Graag spreek ik met u over uw ervaringen en de voorwaarden die u nodig acht om het vernieuwde personeelsbeleid goed te implementeren.

Van hieruit benader ik u dan ook met de vraag of het mogelijk zou zijn om in gesprek te gaan betreffende bovenstaand onderwerp. Graag zou ik hier ongeveer een uur de tijd voor nemen.

Ik hoor graag of u hier aan mee zou willen doen en zo ja wanneer dit uitkomt.

Bij voorbaat dank!

Met vriendelijke groet,

Rosan Schotpoort

II. Uitnodiging HR-partners

Beste heer/mevrouw,

Mijn naam is Rosan Schotpoort en ik doe in het kader van de master Strategisch Human Resource Management op Universiteit Utrecht onderzoek naar het vernieuwd personeelsbeleid bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Ik onderzoek wat de ervaring van lijnmanagers binnen BZ is met de implementatie van het vernieuwde personeelsbeleid. Echter acht ik het hierbij ook van groot belang te spreken met een aantal HR-partners die betrokken zijn bij de ontwerpfase van het vernieuwde personeelsbeleid en in direct contact staan met de lijnmanagers die het vernieuwde personeelsbeleid grotendeels zullen uitvoeren. Graag spreek ik daarom met u over uw ervaringen als HR-partner, de begeleiding van de lijnmanagers en de doelstellingen van het vernieuwde personeelsbeleid.

Van hieruit benader ik u dan ook met de vraag of het mogelijk zou zijn om met u in gesprek te gaan aangaande bovenstaand onderwerp. Graag zou ik hier ongeveer een uur de tijd voor nemen

Ik hoor graag of u hier aan mee zou willen doen en zo ja wanneer dit uitkomt.

Bij voorbaat dank!

Met vriendelijke groet,

Rosan Schotpoort

Bijlage 4 – Topiclijsten

I Topiclijst lijnmanagers

Introductie (voorstellen, inleiding en achtergrond onderzoek, doel van het interview, opnemen en verzekeren anonimiteit, vragen van de respondent)

Introductie respondent

- Kunt u beknopt iets over uw huidige functie vertellen?
- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen binnen BZ van de afgelopen jaren die invloed hebben gehad op uw functie en werkzaamheden?
    - Organisatieverandering
    - Training en ontwikkeling
    - Werkuitvoering en -taken

1. Verkennend deel interview

- Wat houdt het vernieuwde personeelsbeleid in?
- Hoe wordt er invulling gegeven aan het vernieuwde personeelsbeleid?
- Wat is er voor u veranderd in uw dagelijkse werkzaamheden? Hoe ging dat eerst?
- Hoeveel tijd per week bent u op dit moment bezig met de HR verantwoordelijkheden?
- Wat zorgt ervoor dat het mogelijk is om met uw nieuwe verantwoordelijkheden om te gaan? (voorbeelden)
- Wat houdt u tegen om invulling te geven aan uw nieuwe verantwoordelijkheden? (voorbeelden)

2. Bekwaamheid – In welke mate heeft u het idee dat u op een goede manier invulling kunt geven aan de nieuwe HR-verantwoordelijkheden? Kunt u een voorbeeld geven?

Voorbeelden vragen: in welke mate voelt u zich in staat tot

- Bespreken sterke en zwakke punten
- Functionerings- en beoordelingsgesprekken
- Strategisch personeelsplan
- Werving en selectie
- Begeleiding in loopbaan
- Andere toepassingen waar respondent mee komt in het verkennend deel van het interview

3. Bereidheid – Wat vindt u van uw HR-verantwoordelijkheden die voortgekomen zijn uit het vernieuwde personeelsbeleid?

- In hoeverre ervaart u dat uw HR-verantwoordelijkheid kunnen bijdragen aan het realiseren van doelstellingen?
- In welke mate vindt u het leuk om de nieuwe verantwoordelijkheden uit te voeren?

Voorbeelden vragen: in welke mate bent u bereid tot

- Bespreken sterke en zwakke punten
- Functionerings- en beoordelingsgesprekken
- Strategisch personeelsplan

- Werving en selectie
- Begeleiding in loopbaan
- Andere toepassingen waar respondent mee komt in het verkennend deel van het interview

4. Discretionaire ruimte - In welke mate ervaart u voldoende speelruimte binnen de organisatie om op een goede manier invulling te geven aan uw HR-verantwoordelijkheden?

- Capaciteit en mogelijkheden
- Ondersteuning HDPO
- Sturing hoger management
- Beleid en procedures
- Overige factoren

Slot

- Zijn er nog zaken onbesproken gebleven die wel relevant zijn voor het onderwerp?

II Topiclijst HR-partners

Introductie (voorstellen, inleiding en achtergrond onderzoek, doel van het interview, opnemen en verzekeren anonimiteit, vragen van de respondent)

Introductie respondent

- Kunt u beknopt iets over uw huidige functie vertellen?
- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen binnen BZ van de afgelopen jaren die invloed hebben gehad op uw functie en werkzaamheden?
    - Organisatieverandering
    - Training en ontwikkeling
    - Werkuitvoering en -taken

1. Vernieuwd personeelsbeleid

- Wat houdt het vernieuwde personeelsbeleid in en wat is er anders ten opzichte van hoe het was?
- Wat zijn de redenen geweest om het vernieuwde personeelsbeleid op te stellen?
- Hoe wordt er invulling gegeven aan het vernieuwde personeelsbeleid?
- In welke fase van de verandering bevindt de organisatie zich op dit moment?
- Wat is uw idee van de voortgang van de implementatie? Voorbeelden.

2. Begeleiding lijnmanagers

- Hoe ziet de begeleiding van lijnmanagers er uit vanuit HDPO?
- Op welke manier beoogt u de samenwerking vorm te geven?
- Op welke manier zijn lijnmanagers voorbereid op de verandering?
    - Bereidheid
    - Bekwaamheid
    - Discretionaire ruimte
- Welke uitdagingen verwacht u dat de lijnmanagers tegen gaan komen?
- Wat hebben de lijnmanagers volgens u nodig om het beleid goed te kunnen uitvoeren?
    - Bereidheid
    - Bekwaamheid
    - Discretionaire ruimte

3. Rol als HR-partner

- Wat is er voor u veranderd in uw dagelijkse werkzaamheden? Hoe ging dat eerst?
- Op welke manier beoogt u uw rol vorm te geven?
- In welke mate is uw rol als HR-partner duidelijk?

Slot

- Zijn er nog zaken onbesproken gebleven die wel relevant zijn voor het onderwerp?